

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 101006/I/2025/36145173762546436

**VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA FINANČNÚ**  
**POLITIKU PODNIKU VO VYBRANÝCH ŠTÁTOCH EÚ**

**Diplomová práca**

**Bratislava 2024/2025**

**Bc. Dušan Patrik Turčan**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

**VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA FINANČNÚ**  
**POLITIKU PODNIKU VO VYBRANÝCH ŠTÁTOCH EÚ**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Financie a dane

**Študijný odbor: názov odboru:** Ekonómia a manažment

**Pracovisko (katedra/ústav):** Financí

**Školiteľ záverečnej práce:** BELANOVÁ, Katarína, doc. Ing., PhD.

**Bratislava 2024/2025**

**Bc. Dušan Patrik Turčan**

## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že som svoju diplomovú prácu vypracoval samostatne na základe vlastných teoretických a praktických poznatkov s využitím uvedenej literatúry.

**V Bratislave, dňa 28.04.2025**

.....

Podpis študenta

## **Pod'akovanie**

Chcel by som sa pod'akovať vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Kataríne Belanovej, PhD za jej čas a odbornú pomoc pri písaní mojej práce. Taktiež za jej ochotu, cenné rady a pripomienky, ktoré boli podkladom pre vypracovanie mojej diplomovej práce. Taktiež by som sa chcel pod'akovať môjmu kamarátovi Seong Taek-Kimovi z Južnej Kórei, za jeho cenné a praktické rady, ktoré mi veľmi pomohli pri analýze, zbieraní dát a celkovom porozumení danej problematiky.

## **Abstrakt**

TURČAN, Dušan Patrik: VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA FINANČNÚ POLITIKU PODNIKU VO VYBRANÝCH ŠTÁTOCH EÚ. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra financií. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Katarína Belanová, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2025, 96 strán.

Predmetom diplomovej práce je skúmanie vplyvu určitých zložiek podnikateľského prostredia (daňovej politiky štátu, prístupu k finančným zdrojom, podpora digitalizácie) na finančnú politiku vo vybraných štátoch EÚ – v našom prípade Slovenskej republiky a Estónska. Cieľom je preskúmať Singapur – štát s najlepším podnikateľským prostredím na svete a navrhnúť opatrenia, ktorých aplikáciou by sa zlepšilo podnikateľské prostredie v Slovenskej republike. Práca bude obsahovať aj kvantitatívnu analýzu, ktorá zahŕňa porovnanie daňových sadzieb, efektívnosť daňových úľav, meranie finančných výhod elektronizácie štátnej správy a hodnotenie vplyvu daňových politík na počet nových podnikov v Singapure a na Slovensku.

**Kľúčové slová:** Singapur, Digitalizácia, Podnikateľské prostredie.

## **Abstract**

TURCAN, Dušan Patrik: IMPACT OF BUSINESS ENVIRONMENT ON CORPORATE FINANCIAL POLICY IN SELECTED COUNTRIES OF THE EU. – University of Economics in Bratislava. Faculty of National Economy; Department of Finance. – Thesis supervisor: doc. Ing. Katarína Belanová, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2025, 96 pages.

The subject of the master thesis is the examination of the impact of specific components of the business environment (state tax policy, access to financial resources, and support for digitalization) on the financial policy in selected EU countries, specifically the Slovak Republic and Estonia. The objective is to analyze the model case of Singapore, recognized as the country with the best business environment globally, and to propose measures whose implementation would enhance the business environment in the Slovak Republic. The thesis will also include a quantitative analysis, encompassing a comparison of tax rates, the effectiveness of tax incentives, an assessment of the financial benefits of public administration digitalization, and an evaluation of the impact of tax policies on the number of new businesses in Singapore and Slovakia.

**Key words:** Singapore, Digitalization, Business environment.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ</b> .....	<b>9</b>
1.1    PODNIK A FINANČNÁ POLITIKA PODNIKU .....	9
1.2    CHARAKTERISTIKA OKOLIA PODNIKU .....	12
1.3    VÝZVY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE .....	37
<b>2 CIEĽ, METODIKA A METÓDY PRÁCE</b> .....	<b>47</b>
<b>3 VÝSLEDKY PRÁCE</b> .....	<b>48</b>
3.1    PREDSTAVENIE SINGAPURU .....	48
3.2    VÝVOJ PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SINGAPURE .....	49
3.2.1 <i>Singapúrske "first principles"</i> .....	52
3.2.2 <i>Digitálna ekonomika</i> .....	63
3.2.3 <i>Aplikácia digitálnej ekonomiky v podmienkach Singapuru</i> .....	63
3.2.4 <i>Digitálna adopcia podnikov a jej vplyv na ich finančnú politiku</i> .....	69
3.2.5 <i>Digitálna adopcia malých a stredných podnikov (MSP)</i> .....	70
3.2.6 <i>Adopcia umelej inteligencie v podnikoch</i> .....	72
3.2.7 <i>Digitálna inovácia</i> .....	75
3.2.8 <i>Technologické startupy</i> .....	77
3.3    SINGAPUR EURÓPY (ESTÓNSKO) .....	78
3.4    STRATEGICKÉ NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR .....	85
<b>DISKUSIA</b> .....	<b>88</b>
<b>ZÁVER</b> .....	<b>90</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>91</b>

## Úvod

Moderné a inovatívne podnikateľské prostredie je dôležitou esenciou pre hospodársky rast a bohatstvo každého štátu. Podniky sú neustále vystavené nutnosti prijímať rozhodnutia, ktoré im umožnia reagovať na vzniknuté problémy a prispôbiť sa meniacim sa podmienkam. Efektívna cesta, ako podnikom zjednodušiť fungovanie a podporiť ich na ceste rastu a prosperity je vytvoriť prostredie v ktorom fungujú na podmienky 21. storočia s veľkým podielom digitalizácie. Cieľom teoretickej časti práce je uviesť základné definície a koncepcie podnikateľského prostredia, ako aj vzťahy medzi jeho jednotlivými zložkami. Osobitnú pozornosť venujeme aktuálnym problémom podnikateľského prostredia v Slovenskej republike, ktoré v poslednom období zažíva obdobie významnej regresie v súvislosti s implementáciou anti-rastových fiškálnych opatrení čo negatívne ovplyvňuje finančnú politiku podnikov. Vysvetlíme rozdiely medzi jednotlivými typmi prostredia a ich špecifickými charakteristikami. Okrem toho budeme pracovať s indexom ekonomickej slobody, indexom vnímania korupcie a globálnym indexom konkurencieschopnosti, pričom identifikujeme a porovnáme Slovenskú republiku s krajinami V4 a tými krajinami na popredných priečkach jednotlivých indexov.

V praktickej časti práce sa zameriame na analýzu Singapuru ako krajinu s najlepším podnikateľským prostredím, hodnotenú podľa viacerých svetových indexov. Budeme sa venovať histórii, konkrétne, ako sa z malého a chudobného rybárskeho prístavu stalo startupové a technologické centrum sveta s obrovskou pridanou hodnotou. V rámci analýzy sa zameriame predovšetkým na digitálnu ekonomiku Singapuru a jej prínos podnikateľskému prostrediu. Taktiež predstavíme príklad Estónska, ktoré po nadobudnutí samostatnosti po rozpade Sovietskeho zväzu prešlo tzv. šokovou terapiou, transformáciou ich centrálne plánovanej ekonomiky na kapitalistický ekonomický systém, kde si vo veľkej miere zobrali za príklad na inšpiráciu práve Singapur, a musíme konštatovať, že do veľkej miery sa im tento model podarilo implementovať, čo z nich spravilo jednu z najinovatívnejších ekonomík Európskej únie. V závere sa pokúsime zhodnotiť, ktoré opatrenia môže slúžiť ako inšpiratívne pre implementáciu v Slovenskej republike a naštartovať tým opäť rast a prosperitu tejto malebnej krajine, ktorá raz bola označovaná za tigra Európy.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Podnik a finančná politika podniku

Na úvod objasníme kľúčové pojmy týkajúce sa podniku a jeho financovania. Pod pojmom podnik rozumieme právnickú osobu, ktorú zakladajú jednotlivci alebo skupiny s cieľom realizovať hospodársku činnosť v oblasti obchodu alebo priemyslu. Podniky zohrávajú významnú úlohu v ekonomike – vytvárajú pracovné miesta, generujú príjmy a prispievajú k ekonomickému rastu.

Podnikateľ je jednotlivec, ktorý zakladá nový podnik, pričom znáša hlavné riziká, ale zároveň profituje z prípadných úspechov. Proces založenia a rozvoja vlastného podniku označujeme pojmom podnikanie. Podnik v širšom ponímaní chápeme ako plánovanú hospodársku jednotku, v ktorej sa vyrábajú a ponúkajú hmotné statky a služby. Ide o zložitý objekt, ktorý je predmetom výskumu viacerých vedných disciplín.

Právny subjekt (entita) predstavuje organizáciu vytvorenú jednou alebo viacerými osobami s cieľom vykonávať podnikateľskú činnosť, pričom má samostatnú právnu existenciu, najmä z daňového hľadiska. Tieto subjekty môžu byť zakladané na miestnej či štátnej úrovni. Právna forma subjektu ovplyvňuje jeho štruktúru, nezávisle od typu vykonávanej činnosti. Medzi základné formy patria živnosti, obchodné spoločnosti, partnerstvá, spoločnosti s ručením obmedzeným či komanditné spoločnosti.

Medzinárodný menový fond (IMF) definuje finančnú politiku ako súbor pravidiel a opatrení v oblasti regulácie a dohľadu nad finančnými trhmi a platobnými systémami, ktorých cieľom je zabezpečenie finančnej stability, efektívneho fungovania trhov a ochrany spotrebiteľov a ich aktív.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND: *Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies: Declaration of Principles* [online]. [cit. 1999-09-26] Dostupné na internete: <https://www.imf.org/external/np/mae/mft/code/eng/code2e.pdf>

Finančná politika podnikov je ovplyvňovaná viacerými základnými faktormi, ktoré na seba vzájomne pôsobia:<sup>2</sup>

- cieľ a zameranie podnikateľskej činnosti,
- odvetvie a typ podnikania,
- okolie podniku,
- zvolená právna forma podnikania.

Podľa Kassaya podnikateľské prostredie predstavuje: „časť regiónu, štátu alebo globálneho prostredia, ktorá je priamo ovplyvňovaná nástrojmi regionálnej a štátnej politiky s cieľom podporovať hospodársku, sociálnu a environmentálnu rovnováhu, čo sa následne premieta do ekonomickej aktivity.“<sup>3</sup>

Podnikateľské prostredie zahŕňa súhrn všetkých vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré majú vplyv na činnosť podniku. Dôležité je uvedomiť si, že tieto faktory môžu navzájom interagovať a spoločne ovplyvňovať chod podniku.

Každá organizácia existuje v prostredí, ktoré presahuje jej formálne hranice. Toto vonkajšie prostredie tvorí komplex podmienok, okolností a vplyvov, ktoré zasahujú do fungovania organizácie. Súčasťou tohto prostredia sú rôzne skupiny – zákazníci, iné podniky, občania, dodávatelia, občianske združenia, odbory či štátne orgány a regulačné inštitúcie. Tieto subjekty môžu ovplyvniť podnik alebo byť jeho činnosťou ovplyvnené.

### **Väzby podniku a prvkov jeho okolia**

Podnikateľské prostredie netvorí len vonkajší rámec pre fungovanie podnikov, ale jeho dôležitou súčasťou sú aj vzťahy a väzby medzi jednotlivými prvkami prostredia a

---

<sup>2</sup> SIVÁK, Rudolf - BELANOVÁ, Katarína - JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, Kristína. *Financie podnikateľskej sféry*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2018. s.18. ISBN 978-80-89710-42-3

<sup>3</sup> KASSAY, Štefan. *Podnik a podnikanie: ekonomika a financie: vzájomná závislosť makroekonomických a mikroekonomických procesov v sociálnoekonomickom rozvoji spoločnosti*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo SAV, 2008, 614 s. ISBN 978-80-224-1032-8.

konkrétnym podnikom. Tieto väzby môžeme klasifikovať podľa ich charakteru a pôsobnosti, ako uvádza Majdúchová, na:<sup>4</sup>

- 1) Vertikálne väzby
- 2) Horizontálne väzby

**Vertikálne väzby** medzi podnikom a štátom, samosprávou či verejnosťou majú často hierarchický charakter a nesú v sebe istý prvok moci. Trhový mechanizmus, ktorý podmieňuje správanie podnikov, predpokladá existenciu ekonomických centier – teda inštitúcií ako sú štát alebo miestna samospráva –, ktoré so subjektmi hospodárstva vstupujú do vertikálnych interakcií. Úlohou ekonomických centier (napr. Ministerstvo hospodárstva, Ministerstvo financií a ďalšie ekonomické rezorty) je aktívne ovplyvňovať vývoj podnikateľskej sféry prostredníctvom tvorby trhového prostredia, regulácie hospodárskej stability a vytvárania legislatívnych rámcov, ktoré podporujú podnikanie a jeho rozvoj.

**Horizontálne väzby** sa týkajú vzťahov medzi podnikateľskými subjektmi navzájom, ako aj medzi podnikmi a koncovými spotrebiteľmi – teda domácnosťami. Tieto vzťahy môžu nadobúdať podobu obchodných záväzkov alebo konkurenčných interakcií medzi podnikmi. Obchodné záväzky zvyčajne vznikajú na základe zmluvných vzťahov. Medzi základné zmluvné typy podľa Obchodného zákonníka patria: kúpna zmluva, zmluva o dielo, licenčná zmluva, zmluva o pôžičke, zmluva o úschove, zmluva o skladovaní, zmluva o kontrolnej činnosti, zmluva s obchodným zástupcom, zmluva o prevádzke dopravných prostriedkov, zmluvy o bankových operáciách, ako aj zmluva o tichej spoločnosti.

Okrem zmluvných záväzkov sú súčasťou horizontálnych vzťahov aj konkurenčné vzťahy, ktoré sú prirodzenou súčasťou trhovej ekonomiky. Tie sa najčastejšie realizujú v podmienkach dokonalej konkurencie, kde podniky súperia o priazeň zákazníka prostredníctvom ceny, kvality alebo inovácií.

---

<sup>4</sup> MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. : *Podnikové hospodárstvo*. 2. aktualizované, prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, 27 s. ISBN 978-80-571-0271-7.

## 1.2 Charakteristika okolia podniku

Každý podnik existuje v určitom reálnom čase a priestore. Obklopuje ho vonkajší svet (okolie), ktorý vplyva na jeho rozhodnutia a tiež na jeho výsledky. Poznanie okolia podniku často determinuje i jeho úspešnosť pri rozhodovaní sa o vhodnej finančnej politike. Majdúchová, H. a kol. v knihe *Podnikateľské financie* uvádzajú, že: „okolím podniku môžeme chápať všetko, čo stojí za pomyselnými hranicami podniku.“ A teda, do okolia podniku radíme všetky prvky a procesy, ktoré akýmkoľvek spôsobom vyplývajú na podnik, prípadne, ktoré podnik sám spätne ovplyvňuje.<sup>5</sup>

Okolie podniku je značne zložitá, diferencovaná a predovšetkým dynamická ekonomická kategória. V tom najširšom zmysle slova podľa Okáliho, I. a kol. zahŕňa: „podmienky, v ktorých sa realizuje podnikateľský proces, t.j. proces formovania podnikov a realizácia ich podnikateľských aktivít.“ Tieto podmienky sú závislé najmä od:<sup>6</sup>

- hospodárskopolitických opatrení štátu,
- legislatívy a právneho stavu,
- situácie na trhu,
- stupňa politickej stability,
- kultúrnych a etických faktorov a pod.

Podľa Sikavica, P. a Hernaut, T. okolie podniku „zahŕňa súbor javov a faktorov obklopujúcich podnik, ktorý môže priamo alebo nepriamo ovplyvniť jeho správanie, činnosť a niekedy aj celý jeho vývoj.“

Ak sme už vyššie spomenuli, okolie podniku je zložitou ekonomickou kategóriou, a preto v literatúre nájdeme jeho viaceré členení. Pre potreby našej diplomovej práce však uvádzame klasifikáciu okolia podniku podľa Kráľoviča a Vlachynského.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. : *Podnikové hospodárstvo*. 2. aktualizované, prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, 20 s. ISBN 978-80-571-0271-7.

<sup>6</sup> OKÁLI, Ivan a kol. *Hospodárska politika Európskej únie a Slovenska v EÚ* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied, 2004. 354 s. [cit. 2022-10-10]. ISBN 80-7144-140-6. Dostupné na:

[https://ekonThom.sav.sk/uploads/journals/43\\_hospodarska\\_politika\\_eu.pdf](https://ekonThom.sav.sk/uploads/journals/43_hospodarska_politika_eu.pdf)

<sup>7</sup> KRÁĽOVIČ, Jozef - VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 457 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

Prvú kategóriu tvorí svetové okolie podniku, prípadne medzinárodné makroekonomické faktory. Ide o javy a tendencie, ktoré sa odohrávajú na úrovni svetového hospodárstva alebo v kľúčových regiónoch ovplyvňujúcich celosvetový ekonomický vývoj. V tomto prípade dochádza k jednostrannému ovplyvňovaniu – podniky sú vystavené vplyvu globálneho prostredia, no samy ho nemajú možnosť ovplyvniť. Hoci jednotlivé firmy nemajú výrazný dosah na vývoj svetovej ekonomiky, ich úspešnosť závisí od schopnosti sledovať tieto vplyvy a flexibilne na ne reagovať.

Druhú kategóriu predstavuje národné okolie alebo domáce makroekonomické podmienky. Sem spadajú faktory a procesy, ktoré pôsobia v rámci konkrétnej krajiny a ovplyvňujú činnosť podnikov na jej území. Aj tu ide väčšinou o jednostranný vzťah – národné prostredie vplýva na firmy, ale firmy (s výnimkou veľkých alebo nadnárodných spoločností) len málokedy ovplyvňujú toto prostredie spätne.

Tretia kategória zahŕňa špecifické okolie podniku, teda mikroekonomické podmienky v rámci štátu. Do tejto skupiny patria subjekty, s ktorými podnik priamo komunikuje a spolupracuje – napríklad dodávatelia, zákazníci, banky, poisťovne, úrady či iné inštitúcie. V tomto prípade ide o obojstranné pôsobenie: tieto subjekty vplývajú na fungovanie podniku, ale aj podnik môže aktívne formovať svoje vzťahy s nimi a tým ovplyvňovať ich reakcie.

### **Svetové okolie podniku**

V súčasnej dobe, dobe internacionalizácie hospodárskych procesov, by sme mali intenzívnejšie prihliadať i na faktory a javy ovplyvňujúce podnik z medzinárodnej úrovne. Hovoríme tu o pôsobení tzv. svetového (medzinárodného) makroekonomického okolia.

Svetová ekonomika podlieha cyklickým výkyvom, striedaniam období expanzie s obdobiami recesie. Niekedy takéto fluktuácie pôsobia len na lokálnej úrovni, no čoraz viac sa stretávame s ich pôsobením na veľké regióny, či svetové trhy ako celok. Zvyčajne začínajú narušením cash flow a následne sa odzrkadlia i v „reálnej“ ekonomike. Za posledných 30 rokov došlo k takýmto narušeniam 9-krát. Najväčší dopad na momentálnu situáciu v svetovom makroekonomickom prostredí zanechali posledné štyri.

Internetová éra na prelome miléníí priniesla eufóriu medzi investormi, ktorá viedla k vytvoreniu tzv. dot.com bubliny. V období rokov 1995 až 2000 dochádzalo k masívnemu nadhodnocovaniu internetových spoločností, pričom ceny ich akcií výrazne prevyšovali ich reálnu hodnotu. Tento trend bol poháňaný prehnanými očakávaniami a špekulatívnym správaním investorov, ktorí verili v revolučný potenciál internetu. Keď sa v roku 2000 ukázalo, že mnohé z týchto podnikov neboli životaschopné, trh zareagoval náhlym prepadom cien akcií. Následkom bol výrazný útlm v americkej ekonomike a obmedzenie podnikateľských investícií.

Ekonomický pokles sa podarilo zmierniť vďaka uvoľnenej menovej politike, predovšetkým znižovaním úrokových sadzieb. Lacnejšie úvery a vyššia dostupnosť kapitálu napomohli opätovnému oživeniu hospodárstva – globálne HDP začalo rásť rýchlejším tempom, zlepšila sa finančná situácia podnikov a rozvíjajúce sa krajiny sa podieľali čoraz väčším dielom na svetovej produkcii. Tento pozitívny vývoj však viedol k prehliadaniu narastajúcich rizík. Kombinácia optimizmu a nedostatočného dohľadu sa stala úrodnou pôdou pre ďalšiu krízu.

V roku 2007 vypukla hypotekárna kríza v Spojených štátoch, keď čoraz viac dlžníkov nebolo schopných plniť si záväzky voči bankám. Sekundárne trhy, kde boli tieto úvery obchodované vo forme finančných nástrojov, sa zrútili, čím sa spustila reťazová reakcia v globálnom finančnom systéme. Táto situácia spôsobila:<sup>8</sup>

- prudké obmedzenie dostupných finančných prostriedkov (likvidity),
- hlboké narušenie stability bankového systému,
- vznik krízy dôvery medzi úverovými inštitúciami,
- dramatický prepád akciových indexov,

a v konečnom dôsledku prechod z krízy úverovej na plnohodnotnú finančnú krízu.

---

<sup>8</sup> MICHEL G. CROUHY, ROBERT A. JARROW, AND STUART M. TURNBULL: *The Subprime Credit Crisis of 2007* [online]. [cit. 2008-09-01] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/238077473\\_The\\_Subprime\\_Credit\\_Crisis\\_of\\_2007](https://www.researchgate.net/publication/238077473_The_Subprime_Credit_Crisis_of_2007)

Hospodárska kríza, ktorá nadviazala na predchádzajúci kolaps finančného sektora, prerástla do globálneho rozsahu a spôsobila najvýraznejšie spomalenie svetového hospodárskeho rastu za posledné desaťročia. Tento dramatický prepád bol sprevádzaný prudkým nárastom nezamestnanosti, keďže mnohé podniky boli nútené obmedziť výrobu alebo úplne ukončiť činnosť. V snahe zmierniť dopady tejto situácie začali vlády masívne podporovať najvýznamnejších zamestnávateľov i finančné inštitúcie a súčasne zvýšili verejné investície s cieľom stimulovať klesajúci domáci dopyt. Avšak rozsiahle zásahy do ekonomiky viedli k prehĺbovaniu rozpočtových deficitov a narastaniu štátneho dlhu, čo následne vyústilo do dlhovej krízy v rámci eurozóny.

V závere roka 2019 sa v čínskom meste Wu-chan objavil nový koronavírus SARS-COV2, spočiatku vnímaný len ako lokálny problém. Avšak už v priebehu niekoľkých mesiacov sa situácia dramaticky zmenila a ochorenie sa začalo šíriť po celom svete. Počas prvých mesiacov roka 2020 sa vírus dostal aj do Európy, kde vyvolal obavy z kolapsu zdravotníckych systémov. V reakcii na to štáty zaviedli tvrdé karanténne opatrenia, obmedzili pohyb obyvateľov a pristúpili k dočasnému zatváraniu rôznych segmentov ekonomiky. Tieto kroky spôsobili pokles priemyselnej produkcie a spustili nový cyklus hospodárskeho poklesu – najvýznamnejší od roku 2009. Zatiaľ čo predchádzajúce krízy boli dôsledkom problémov vo finančnom systéme, pandémie COVID-19 priniesla kombinovaný šok – ovplyvňovala súčasne stranu ponuky aj dopytu.<sup>9</sup>

Kľúčový vplyv na smerovanie svetového hospodárstva majú najväčšie globálne ekonomiky, predovšetkým Spojené štáty americké, štáty eurozóny, Čína a Japonsko. Každá z týchto krajín si však zachováva špecifické tempo a charakteristiku ekonomického vývoja, čo prispieva k rozmanitosti v globálnych makroekonomických trendoch.

Z medzinárodnej úrovne na každý podnik pôsobia faktory/javy svetového okolia podniku. Autori Kráľovič a Vlachynský hovoria o nasledujúcich faktoroch:<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> VIROLOGY JOURNAL: *A comprehensive review on clinical and mechanistic pathophysiological aspects of COVID-19 Malady: How far have we come?* [online]. [cit. 2021-06-07] Dostupné na internete:

<https://virologyj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12985-021-01578-0>

<sup>10</sup> KRÁĽOVIČ, Jozef - VLACHYNSKÝ, Karol. Finančný manažment. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 358 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

- globalizácia,
- sekuritizácia,
- deregulácia,
- intelektualizácia,
- nové technológie,
- finančné inovácie.

**Globalizáciu** možno chápať ako jav, ktorý umožňuje rýchle a široké šírenie informácií, vedomostí, technológií, kapitálu, tovarov a služieb medzi krajinami sveta. V obraznom zmysle slova ide o proces, ktorý stiera hranice medzi štátmi a podporuje ich vzájomné ekonomické a kultúrne prepojenie. Tento proces je založený aj na tzv. princípe komparatívnej výhody – teda jednotlivé štáty sa zameriavajú na výrobu tých statkov a služieb, v ktorých sú najefektívnejšie. Globalizácia tak otvára nové možnosti pre podniky, napríklad v oblasti zahraničných investícií alebo prístupu k novým formám financovania. Na druhej strane ale zároveň zvyšuje zraniteľnosť podnikov, pretože lokálne hospodárske krízy sa môžu veľmi rýchlo preniesť aj do globálneho prostredia.

**Sekuritizáciou** označujeme proces, pri ktorom sa rôzne druhy pohľadávok (napr. hypotéky, úvery, leasingy) transformujú do obchodovateľných finančných nástrojov. Týmto spôsobom dochádza k efektívnejšiemu presunu finančných prostriedkov od subjektov, ktoré majú prebytok kapitálu, k tým, ktoré ho vedú efektívne využiť. Tento mechanizmus podporuje podniky pri získavaní zdrojov cez kapitálový trh a zároveň podnecuje ich aktivitu v oblasti finančných investícií.

Pod pojmom **deregulácia** rozumieme obmedzenie alebo úplné odstránenie štátnych zásahov v určitých sektoroch ekonomiky. Jej cieľom býva spravidla zvýšenie konkurencie medzi subjektmi na trhu. Z pohľadu firiem deregulácia znamená viac samostatnosti pri rozhodovaní a vyššiu zodpovednosť pri spravovaní vlastných financií bez výraznejšej kontroly zo strany štátu.

## **Intelektualizácia**

Tento pojem označuje prístup, pri ktorom sa kladie dôraz na teoretickú prípravu a analytické schopnosti ako na hlavný zdroj úspechu – často aj na úkor praktických skúseností alebo intuitívneho rozhodovania na základe reálnych trhových signálov.

## **Informačné a komunikačné technológie**

Moderné technológie menia spôsob, akým sa realizujú finančné operácie – zvyšujú ich rýchlosť, presnosť a znižujú náklady na ich vykonanie. Významne k tomu prispieva rozvoj elektroniky, digitálnych komunikačných kanálov a softvérových riešení. Tieto inovácie vedú k efektívnejšiemu spracovaniu transakcií a zvyšujú dostupnosť finančných služieb.

## **Inovácie vo financiách**

Finančné inovácie predstavujú dynamickú oblasť, kde dochádza k zavádzaniu nových produktov, služieb alebo postupov do praxe. Môže ísť nielen o úplne nové nástroje, ale aj o nové spôsoby využitia už existujúcich riešení – napríklad v nových segmentoch trhu alebo cez ich kombináciu s inými službami. Tieto zmeny prispievajú k väčšej flexibilita a konkurencieschopnosti podnikateľského sektora.

Autorky Majdúchová a Neumannová k faktorom/javom svetového okolia podniku radia aj:<sup>11</sup>

- akceleráciu,
- flexibilitu,
- intenzifikáciu,
- ekologizáciu,
- humanizáciu.

**Akcelerácia** predstavuje proces zrýchľovania hospodárskych procesov pod vplyvom vedecko-technického rozvoja.

---

<sup>11</sup> MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 284 s. ISBN 978-80-8078-200-9.

**Flexibilita** je schopnosť asimilovania sa na nové podmienky trhu. Vzniká v dôsledku zmien v dopyte zákazníkov.

**Intenzifikácia** je snaha o efektívnejšie zhodnotenie disponibilných zdrojov, či už ide o pracovníkov, materiál, finančné prostriedky a pod. Zvyšuje hospodárnosť a účinnosť aktivít podnikateľov.

Cieľom **ekologizácie** je úsilie zachovať a skvalitniť životné prostredie.

Pri **humanizácii** sa preferuje komplexná kvalifikácia pracovníkov, umožňujúca osobnostný rozvoj a zvýšenie podielu tvorivej práce.

### **Národné okolie podniku**

Na fungovanie podnikov v rámci jednej krajiny má vplyv nielen situácia na globálnych trhoch, ale predovšetkým ekonomické rozhodnutia a politika samotného štátu. Pod pojmom ekonomická politika rozumieme súbor opatrení, ktorými vláda usmerňuje vývoj národného hospodárstva. Zameriava sa pritom na rôzne oblasti – fiškálnu, menovú, sociálnu a ďalšie – v závislosti od toho, aké ciele si štát kladie. Podľa autorov Kráľoviča a Vlachynského možno medzi najvýznamnejšie prvky národného prostredia ovplyvňujúce podnikanie zaradiť:<sup>12</sup>

- vývoj konjunktúry,
- stav meny a monetárnej politiky,
- vplyv verejných financií,
- výška inflácie,
- rozvoj finančnej infraštruktúry,
- ostatné zložky regulačného prostredia.

### **Vývoj konjunktúry**

Stav a vývoj konjunktúry možno posudzovať najmä cez ukazovatele, ako sú objem výroby a úroveň zamestnanosti. Najčastejšie využívaným ukazovateľom je hrubý domáci produkt (HDP), ktorý reprezentuje hodnotu všetkých vyrobených tovarov a poskytnutých služieb v konkrétnom časovom období.

---

<sup>12</sup> KRÁĽOVIČ, Jozef - VLACHYNSKÝ, Karol. Finančný manažment. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 268 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

Rast HDP signalizuje priaznivé podmienky aj pre podnikateľov – zvyšuje sa produkcia, dopyt po tovaroch a službách, čo následne vedie k rastu ziskov firiem. Pokiaľ však HDP začne klesať, podnikateľské prostredie sa spravidla zhoršuje.

Ďalším významným indikátorom je vývoj nezamestnanosti. Napriek tomu, že by sa mohlo zdať, že nulová nezamestnanosť je ideál, v skutočnosti sa krajiny snažia dosiahnuť tzv. prirodzenú mieru nezamestnanosti – rovnovážny stav, pri ktorom ekonomika funguje efektívne. Ak nezamestnanosť klesne pod túto hranicu, môžeme očakávať inflačné tlaky. Naopak, ak stúpne nad ňu, rastie záťaž na verejné financie a klesá ekonomická výkonnosť.

Z pohľadu fáz hospodárskeho cyklu platí, že nezamestnanosť vrcholí počas recesie, zatiaľ čo pri ekonomickom oživení a expanzii klesá. Vzťah medzi produkciou a zamestnanosťou odráža produktivita práce – tá stúpa, keď rast výroby prevyšuje rast pracovnej sily, a klesá v opačnom prípade.

Podniky by sa mali prioritne sústrediť na analýzu vývoja hospodárskej aktivity v sektore, v ktorom pôsobia, pretože odvetvová dynamika sa môže výrazne líšiť od celkovej situácie v ekonomike. Sledujúc tieto ukazovatele, môžu firmy lepšie plánovať svoju stratégiu – napríklad predvídať zmeny v dopyte, pohyb cien vstupov a predajných cien svojich produktov.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe ŠÚSR

Prvý graf znázorňuje trendy v miere nezamestnanosti a tempe rastu reálneho HDP Slovenskej republiky od roku 2015 do roku 2024. Po doznievaní globálnej finančnej krízy Slovensko vykazuje reálny dynamický ekonomický rast na úrovni 3,5% HDP s rapídny m znižovaním miery nezamestnanosti. Tento vývoj úzko súvisel so silnou orientáciou slovenskej ekonomiky na medzinárodný obchod.

Ďalším obdobím výrazného zhoršenia ekonomických ukazovateľov bol rok 2020, kedy Slovensko čelilo hospodárskym dôsledkom pandémie COVID-19. Najtvrdší prepád HDP nastal v druhom štvrtroku tohto roka. Obrat nastal v druhej polovici roka 2021, kedy vďaka uvoľňovaniu epidemiologických opatrení a oživeniu domáceho aj svetového dopytu začala ekonomika opäť rásť a miera nezamestnanosti postupne klesala. V roku 2022 trend zotavovania pokračoval, posilňovaný stabilizujúcou sa pandemickou situáciou.

Vývoj do budúcnosti však zostáva neistý vzhľadom na geopolitické napätie súvisiace s vojnovým konfliktom medzi Ruskom a Ukrajinou, aktuálnou colnou politikou novej Americkej administratívy, ktorej plné hospodárske dôsledky ešte nie sú známe.

## Menová politika a stav meny

Mena štátu a jej stabilita sa najčastejšie posudzuje podľa vývoja výmenného kurzu a možnosti voľného obchodovania s ňou. Menová politika sa usiluje regulovať objem peňazí v ekonomike s cieľom zabezpečiť dlhodobú cenovú stabilitu. Realizáciu tejto politiky zabezpečuje centrálna banka, ktorá podľa aktuálneho hospodárskeho vývoja volí medzi tromi prístupmi:<sup>13</sup>

- Reštriktívna menová politika: kladie dôraz na obmedzenie celkového dopytu, zvyšuje úrokové sadzby a sprísňuje prístup podnikov k úverovým zdrojom.
- Neutrálna politika: udržuje objem peňazí v obehu na úrovni zodpovedajúcej rastu HDP a miere inflácie, čím sa snaží zachovať rovnováhu.
- Expanzívna politika: stimuluje hospodársky rast uvoľňovaním peňažnej zásoby, čo vedie k ľahšiemu prístupu k financovaniu a podporuje ekonomickú aktivitu.

## Verejné financie a ich význam pre podnikateľské prostredie

Verejné financie zahŕňajú okrem štátneho rozpočtu aj rozpočty obcí a verejných inštitúcií. Z pohľadu podnikateľských subjektov je rozhodujúce najmä to, ako štát nakladá s daňami, ako poskytuje dotácie, akú má colnú politiku a v akom stave sa nachádzajú verejné financie ako celok. Tieto faktory majú priamy vplyv na podnikateľské prostredie, dostupnosť kapitálu, cenovú stabilitu a celkové podmienky na trhu.

## Dopady daňovej politiky na podnikanie

Daňový systém krajiny zohráva kľúčovú rolu pri formovaní podnikateľského prostredia. Výška nepriamych daní má vplyv na spotrebiteľské správanie, čím následne ovplyvňuje aj výrobný sektor. Ak dôjde k zníženiu dane na určitú skupinu výrobkov či služieb, spotrebiteľia budú tieto produkty vyhľadávať vo väčšej miere, čo následne stimuluje ich produkciu. Opačne, zvýšenie daní vedie k útlmu dopytu. Priame dane z príjmov a dane z majetku majú zásadný vplyv na rozhodovanie podnikov, najmä v oblasti reinvestovania ziskov. Tieto druhy daní menia finančnú rovnováhu podniku a často rozhodujú o rozsahu či

---

<sup>13</sup> INVESTOPEDIA: *Monetary Policy Meaning, Types, and Tools* [online]. [cit. 2024-07-31] Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/m/monetarypolicy.asp>

načasovaní investičných aktivít. Každé podnikateľské rozhodnutie by preto malo byť posúdené aj z pohľadu jeho daňových dôsledkov.<sup>14</sup>

### **Dotácie a ich účinok na ekonomiku podnikov**

Podporné schémy vo forme dotácií majú dvojitý dopad na podnikateľské prostredie:

*Pozitíva:*

- Firmy môžu získať ďalšie financie na rozvoj, čo môže urýchliť ich rast alebo im umožniť investovať do inovácií.

*Negatíva:*

- Aby si štát mohol dovoliť poskytovať takéto stimuly, musí si zabezpečiť vyššie príjmy – často prostredníctvom zvýšenia daňového zaťaženia.
- Dostupnosť štátnych dotácií môže viesť k oslabeniu motivácie podnikov efektívne hospodáriť, keďže časť rizika je prenesená na verejné financie.

### **Vplyv colnej politiky na domácu ekonomiku**

Uvalenie ciel na dovozné tovary má priamy dopad na cenovú hladinu v krajine. Z jednej strany môžu clá zvýšiť konkurencieschopnosť domácich výrobcov tým, že zdražujú zahraničné produkty, a tým ich robia menej atraktívnymi. No zároveň dochádza k oslabeniu tlaku na inovácie a kvalitu domácich produktov, keďže zahraničná konkurencia je oslabená. To môže viesť k stagnácii kvality a nižšej efektívite v domácej výrobe.

### **Dopad rozpočtového deficitu na podnikateľskú sféru**

Väčšina krajín, vrátane Slovenska, hospodári so štátnym rozpočtom v deficite. Hoci sa verejne často nezdôrazňuje, deficit môže mať výrazne negatívny dopad aj na podnikateľský sektor. Ak štát pokrýva rozpočtový schodok prostredníctvom zahraničných úverov, zvyšuje tým celkové zadlženie krajiny, čo následne znižuje dôveru zahraničných investorov a

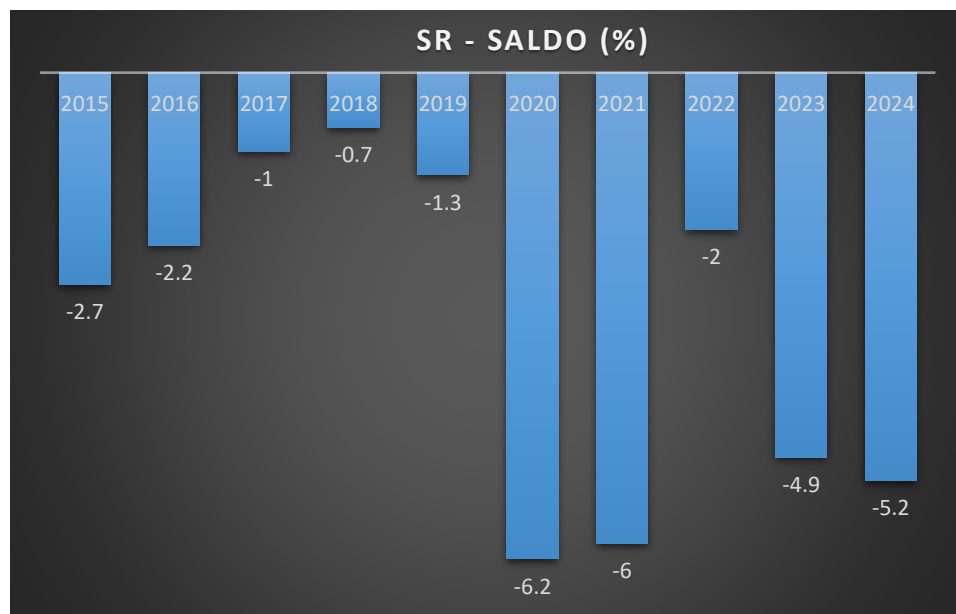
---

<sup>14</sup> EUROEKONÓM: *Daňová politika a daňová sústava* [online]. [cit. 2024-12-09] Dostupné na internete: <https://www.euroekonom.sk/danova-politika-a-danova-sustava/>

obmedzuje možnosť firiem čerpať medzinárodné úvery. V prípade, že sa štát obracia na domáci bankový sektor, dochádza k odčerpaniu dostupného kapitálu, čím sa znižuje objem zdrojov pre súkromné podniky a rastú úrokové sadzby. V konečnom dôsledku dochádza k efektu crowding out alebo tzv. "vytlačenia" súkromných investícií z trhu.<sup>15</sup>

### Deficit verejných fondov a jeho dôsledky

Podobne ako v prípade štátneho rozpočtu, aj deficity vo verejných financiách pôsobia negatívne na podnikateľské prostredie. Ak sú nevyvážené, vlády môžu byť donútené k zvyšovaniu odvodov, čo zvyšuje náklady na pracovnú silu a znižuje disponibilný príjem firiem na rozvojové aktivity.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe ŠÚSR

Ako možno pozorovať z grafu, Slovenská republika dlhodobo hospodári s deficitným štátnym rozpočtom. Vývoj verejných financií výrazne ovplyvnili viaceré krízové udalosti, najmä globálna hospodárska kríza v roku 2009 a pandémia COVID-19 v roku 2020, počas ktorých došlo k najväčším prepadom rozpočtového salda.

<sup>15</sup> CHARLES E. DUMAS: *THE EFFECTS OF GOVERNMENT DEFICITS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CROWDING OUT* [online]. [cit. 2015-10-15] Dostupné na internete: <https://ies.princeton.edu/pdf/E158.pdf>

## Dopady inflácie na podnikateľské prostredie

Inflácia spravidla vytvára nepriaznivé podmienky pre hospodárenie firiem. Medzi hlavné dôsledky možno zaradiť:<sup>16</sup>

- Nerovnomerný vývoj cien vstupov a výstupov, čo najmä pri vyššej inflácii vedie k rýchlym a často neočakávaným zmenám, na ktoré firmy nedokážu flexibilne reagovať.
- Presuny majetku bez reálneho základu – z inflácie profitujú dlžníci, keďže svoje záväzky splácajú menou s nižšou reálnou hodnotou. Opačne, veritelia sú stratoví, pretože ich návratné finančné prostriedky majú síce rovnakú nominálnu, no nižšiu reálnu hodnotu. V prípade vysokej inflácie sa zvyšuje atraktivita výmeny tovar za tovar (tzv. barter), keďže reálne aktíva si zachovávajú hodnotu lepšie než peniaze.
- Nárast nominálnych úrokových sadzieb, ktoré sa prispôsobujú vývoju inflácie.
- Zmeny v daňovej povinnosti – inflácia môže nepriamo zvyšovať daňové zaťaženie subjektov, obzvlášť pri progresívnom zdaňovaní, kde rast príjmov vedie k vyššiemu daňovému základu.
- Znížená predvídateľnosť investícií – pri vysokom tempe inflácie je náročné realisticky odhadnúť budúce náklady a výnosy, čo komplikuje plánovanie a rozhodovanie v oblasti investičných projektov.

## Negatívne aspekty deflácie

Aj keď sa často inflácia považuje za hlavný problém, skúsenosti krajín ako Japonsko, ukazujú, že aj deflácia môže výrazne poškodiť ekonomické prostredie. Medzi jej dôsledky patria:<sup>17</sup>

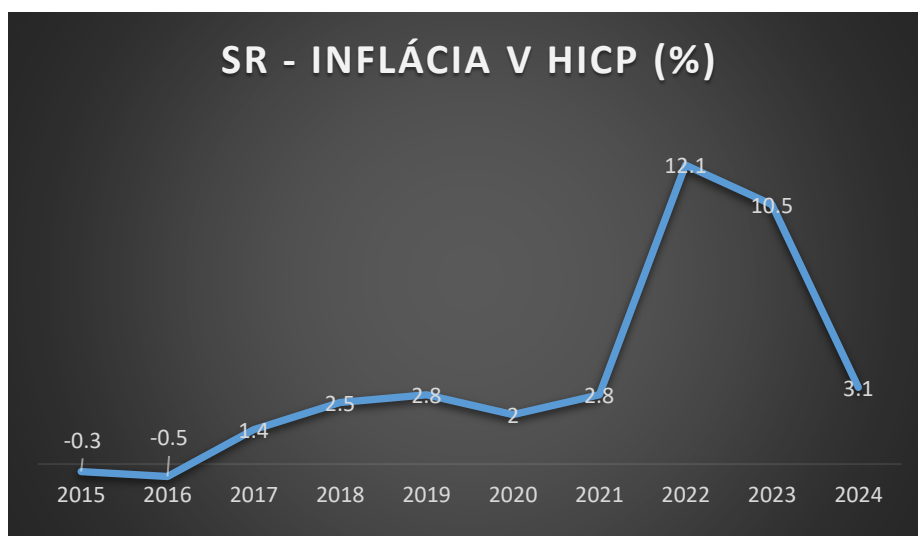
- Klesajúci dopyt spôsobený očakávaniami ďalšieho poklesu cien, čo sa následne odráža na nižších tržbách podnikov.

---

<sup>16</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND: *Is Inflation Good for Business?* [online]. [cit. 2024-03-01] Dostupné na internete: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2024/03/01/Is-Inflation-Good-for-Business-The-Firm-Level-Impact-of-Inflation-Shocks-in-the-Baltics-545501>

<sup>17</sup> SCM GUIDE: *Managing Deflation's Impact on the Supply Chain: Challenges and Solutions* [online]. [cit. 2024-11-25] Dostupné na internete: <https://scmguide.com/managing-deflations-impact-on-the-supply-chain-challenges-and-solutions/>

- Zvyšujúce sa reálne bremeno dlhov, keďže v deflačnom prostredí sa hodnota peňazí zvyšuje, čo sťažuje splácanie existujúcich záväzkov pri zároveň klesajúcich ziskoch.
- Obmedzené možnosti menovej politiky, pretože centrálné banky majú v prostredí nízkych alebo nulových úrokových sadzieb zúžený manévrovací priestor pre ďalšie ekonomické stimuly.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe ŠÚSR

Rok 2015 sa niesol v znamení citeľného rastu deflácie, čo súviselo najmä s jemným zlacňovaním potravín a energií. Tento vývoj nebol výnimočný len pre Slovensko, podobný trend sme mohli sledovať naprieč celou eurozónou. V roku 2016 bola na Slovensku nameraná historicky najvyššia úroveň medziročnej deflácie, keď spotrebiteľské ceny medziročne klesli o 0,5 %. Odvtedy inflácia postupne rástla a v roku 2019 dosiahla hodnotu 2,8 %. Tento pozitívny vývoj bol však v roku 2020 prerušený vplyvom pandémie COVID-19. S uvoľňovaním opatrení sa inflácia opäť začala zvyšovať. Národná banka Slovenska poukazuje na výrazné zdražovanie v roku 2022, pričom prognózy pre rok 2023 boli síce mierne priaznivejšie, no inflácia bola aj tak dvojciferná – približne na úrovni 10,5 %.

### **Finančná infraštruktúra a jej význam**

Finančná infraštruktúra zahŕňa inštitúcie a organizácie, ktoré podnikateľom poskytujú rôzne druhy finančných služieb a podporu. Ide najmä o:

- sprostredkovateľov vo finančnom sektore,
- poradenské spoločnosti špecializujúce sa na financie,
- subjekty spadajúce pod verejný rozpočet.

Dobre vybudovaná a efektívne fungujúca finančná infraštruktúra zohráva významnú úlohu pri optimalizácii finančného manažmentu v podnikoch a môže prispieť k ich stabilnému rastu a rozvoju.

## **Regulačné prostredie a jeho vplyv na podnikanie**

Podnikateľské prostredie je formované aj rôznymi administratívnymi a legislatívnymi požiadavkami, ktoré predstavujú istý druh záťaže pre podniky. Tieto povinnosti vyplývajú z platných predpisov a regulácií, ktoré majú za cieľ podporiť verejný záujem a zabezpečiť stabilné trhové prostredie. Regulácia napomáha vytvárať podmienky priaznivé pre fungovanie súkromného sektora. Mnohé medzinárodné organizácie pravidelne zostavujú rebríčky, ktoré hodnotia úroveň podnikateľského prostredia vrátane mier regulácie. Keďže sa táto problematika priamo viaže k téme našej práce, jej podrobnejšia analýza bude súčasťou tretej, praktickej kapitoly.

### **Špecifické okolie podniku**

Špecifické okolie podniku zahŕňa faktory, ktoré vplyvajú na konkrétny podnik, v konkrétnom čase a oblasti jeho pôsobenia. Ako sme už vyššie uviedli, špecifické okolie podniku tvoria také subjekty, orgány a organizácie, s ktorými je podnik v bezprostrednom kontakte. Pričom nielen oni vplyvajú na podnik, ale i podnik svojou činnosťou ovplyvňuje ich.

Podľa Kráľoviča a Vlachynského má podnik najsilnejšie väzby práve:<sup>18</sup>

- dodávateľmi,

---

<sup>18</sup> KRÁĽOVIČ, Jozef - VLACHYNSKÝ, Karol. Finančný manažment. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 432 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

- odberateľmi,
- bankami,
- poisťovňami,
- a ďalšími orgánmi a organizáciami.

Dodávatelia predstavujú všetky entity, ktoré firme poskytujú prostriedky potrebné na výrobu. Ak má dodávateľ výnimočné postavenie, napríklad ako monopol, a ponúka zdroje, ktoré sú ťažko nahraditeľné alebo úplne nenahraditeľné, získava tým voči firme výraznú prevahu. V takomto prípade je podnik často nútený akceptovať požadované ceny – niekedy aj vyššie, než by boli za bežných okolností – alebo pristúpiť k zníženiu kvality svojho produktu. V situácii, keď firma disponuje širším výberom dodávateľov, má možnosť vyjednávať priaznivejšie podmienky, či už ide o cenu alebo kvalitu vstupov.

Na strane odberateľov sú všetky subjekty, ktoré nakupujú výrobky firmy na účely ich ďalšieho použitia či spotreby. Môže ísť o domácnosti, podnikateľov alebo štátne inštitúcie. Ich vplyv na podnik závisí od toho, do akej miery sú schopní určovať si podmienky pri nákupe. Zákazníci s vysokou vyjednávacou silou môžu firmu prinútiť znížiť ceny alebo zvýšiť kvalitu. Naopak, v prípade početných a menej náročných odberateľov má firma väčšiu voľnosť – môže si dovoliť zvýšiť ceny alebo mierne znížiť kvalitu produktov bez výrazného dopadu na dopyt.

Vzťahy podniku s dodávateľmi a odberateľmi sú značnou mierou ovplyvňované konkurenčnosťou prostredia a rokovacou silou partnerov. Podmienky týchto obchodov sú dohodnuté v kúpno-predajných zmluvách.

**Banky** vplývajú na podniky prostredníctvom svojich služieb a stanovených podmienok. Keďže však na trhu existuje konkurencia medzi komerčnými bankami, podniky si môžu slobodne vybrať banku (alebo viaceré banky), ktorej služby budú využívať, pričom podmienky spolupráce sú predmetom vzájomnej dohody. Správanie bánk a podnikov by malo byť založené na korektnosti, otvorenosti a transparentnej komunikácii.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ALLEN N. BERGER: *Banks and the Real Economy: An Assessment of the Research* [online]. [cit. 2020-08-15] Dostupné na internete: <https://research-repository.st->

Významným partnerom podnikov sú aj poisťovne, ktoré im poskytujú ochranu v prípade vzniku poistných udalostí. Poistenie môže byť uzatvorené buď na dobrovoľnej báze (ak sa podnik rozhodne poistiť z vlastnej iniciatívy), alebo na základe zákonných povinností.

Medzi ďalšie inštitúcie a orgány, ktoré spadajú do špecifického podnikateľského prostredia, patrí napríklad:

daňové orgány

- kataster nehnuteľnosti
- protimonopolný úrad
- podnikový register
- orgány ochrany životného prostredia a iné

## **Makroprostredie**

Podniky pôsobia v dynamickom prostredí, ktoré priamo ovplyvňuje spôsob ich fungovania a dosahovanie cieľov.

Skenovanie prostredia je nepretržité sledovanie trendov a udalostí v internom a externom prostredí organizácie, ktoré môžu ovplyvniť jej úspech v súčasnosti aj v budúcnosti. Výsledky tohto monitorovania sú mimoriadne užitočné pri formovaní cieľov a stratégií.

Pokiaľ ide o makroprostredie, existujú dva prístupy analýzy: PESTEL a SWOT.

**PESTEL** analýza je rámec alebo nástroj, ktorý používajú marketéri na analýzu a monitorovanie makro-ekonomických faktorov ovplyvňujúcich podnik. Model PESTEL pozostáva z týchto oblastí:<sup>20</sup>

---

[andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/23116/Banks\\_and\\_the\\_Real\\_Economy\\_introduction\\_September\\_2019\\_revised\\_version.pdf;jsessionid=6A73D4FAA2819661D1D66DAE00090EA6?sequence=1](https://andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/23116/Banks_and_the_Real_Economy_introduction_September_2019_revised_version.pdf;jsessionid=6A73D4FAA2819661D1D66DAE00090EA6?sequence=1)

<sup>20</sup> RONALD BUYE: *Critical Examination of the PESTEL Analysis Model* [online]. [cit. 2021-02-10]

Dostupné na internete:

[https://www.researchgate.net/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model)

- Politické faktory (Political)
- Ekonomické faktory (Economic)
- Sociálne faktory (Social)
- Technologické faktory (Technological)
- Environmentálne faktory (Environmental)
- Právne faktory (Legal)

**PESTEL** má pre podnik dve základné funkcie:

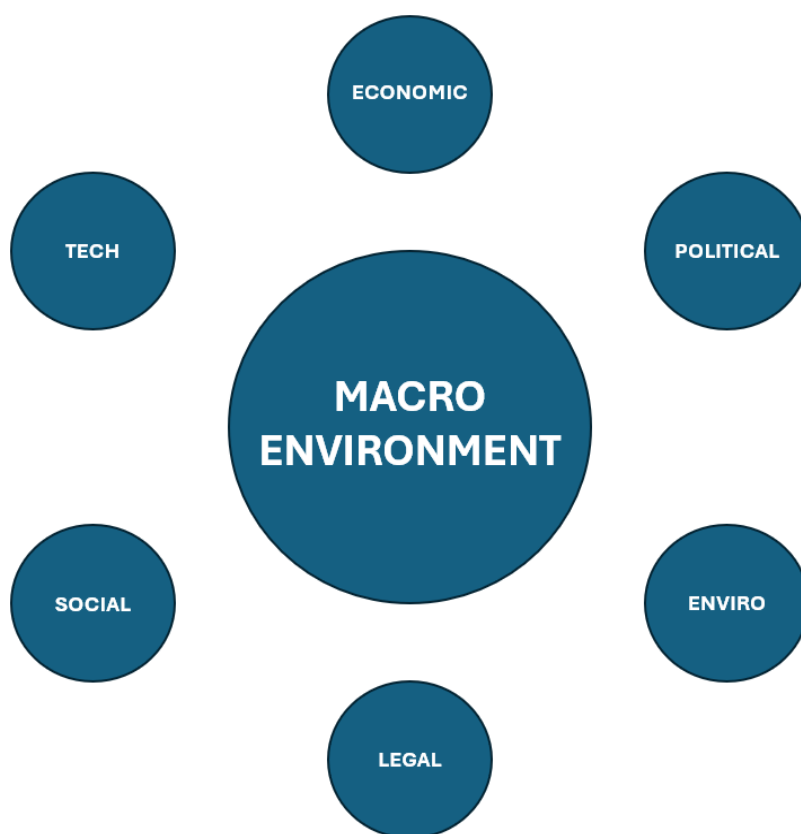
- Prvou je identifikácia prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí.
- Druhou je poskytovanie dát a informácií, ktoré umožnia podniku predpovedať situácie a okolnosti, s ktorými by sa mohol v budúcnosti stretnúť

Tento rámec uľahčuje manažérom strategické riadenie tým, že nielen definuje, čo by mala spoločnosť robiť, ale zároveň je kľúčový aj pre plnenie cieľov organizácie. PEST/PESTLE analýza teda umožňuje manažérom pochopiť vonkajšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie.

**Jednotlivé oblasti PESTEL analýzy:**

- **Politické faktory:** Určujú, do akej miery môže vláda ovplyvniť ekonomiku alebo jednotlivé odvetvia. Patria sem vládne politiky, politická stabilita alebo nestabilita, daňové politiky, pracovné právo, zahraničnoobchodná politika vlády a environmentálne zákony. Spoločnosti ovplyvnené politickými rozhodnutiami musia prispôbiť svoje procesy tak, aby vyhovovali novej legislatíve.
- **Ekonomické faktory:** Významne ovplyvňujú spôsob, akým podnik funguje v konkurenčnom prostredí. Tieto faktory môžeme rozdeliť na mikroekonomické a makroekonomické a zahŕňajú napríklad ekonomický rast, úrokové sadzby, infláciu, nezamestnanosť či výmenné kurzy.

- **Sociálne faktory:** Zahŕňajú vekovú štruktúru obyvateľstva, úroveň vzdelania, životný štýl, postoje spoločnosti, demografiu podľa pohlavia a rast populácie.
- **Technologické faktory:** Ako technológie neustále napredujú, firmy z toho môžu profitovať alebo čeliť novým výzvam v konkurencii. Adaptácia na najnovšie technológie je kľúčová pre dosahovanie najlepších výsledkov. Patrí sem inovácie v odvetví, výskum a vývoj (R&D), trhové povedomie a životný cyklus technológií.
- **Environmentálne faktory:** So zvyšujúcimi sa požiadavkami spotrebiteľov sú firmy nútené venovať väčšiu pozornosť otázkam životného prostredia než v minulosti. Spoločnosti sa snažia byť udržateľné, dekarbonizované a minimalizovať environmentálne škody.
- **Právne faktory:** Zahŕňajú legislatívu v oblasti ochrany spotrebiteľa, pracovného práva, zdravia a bezpečnosti pri práci, autorského práva, antidiskriminačného práva a iné.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://strategicmanagementinsight.com/>

## SWOT analýza

SWOT analýza môže byť použitá na určenie súladu spoločnosti s externým prostredím. Je to jeden z najuznávanejších a najrozšírenejších nástrojov strategického plánovania. Pri SWOT analýze sa silné a slabé stránky identifikujú ako vnútorné faktory organizácie, zatiaľ čo príležitosti a hrozby sa týkajú vonkajších faktorov. Táto analýza sa tiež nazýva Interno-externá analýza.<sup>21</sup>

SWOT je skratka pre:

- S – Strengths (Silné stránky)
- W – Weaknesses (Slabé stránky)
- O – Opportunities (Príležitosti)
- T – Threats (Hrozby)

Cieľ SWOT analýzy je posúdiť interné predpoklady podniku na realizáciu konkrétneho podnikateľského plánu a zároveň analyzovať vonkajšie príležitosti a obmedzenia určené trhom.

**SWOT analýza sa dá popísať nasledovne:**

- **Silné stránky:** Charakterizujú oblasti, v ktorých je organizácia úspešná a v čom sa odlišuje od konkurencie. Medzi silné stránky patria napríklad silná značka, lojálna zákaznícka základňa, vyvážená účtovná bilancia a podobne.
- **Slabé stránky:** Bránia organizácii dosahovať optimálnu výkonnosť. Ide o oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie, napríklad slabá značka alebo nedostatok kapitálu.
- **Príležitosti:** Týkajú sa priaznivých vonkajších faktorov, ktoré môžu organizácii poskytnúť konkurenčnú výhodu.
- **Hrozby:** Predstavujú faktory, ktoré môžu organizácii uškodiť. Medzi bežné hrozby patrí rastúce náklady na suroviny, rastúca konkurencia, nedostatok pracovnej sily a podobne.

---

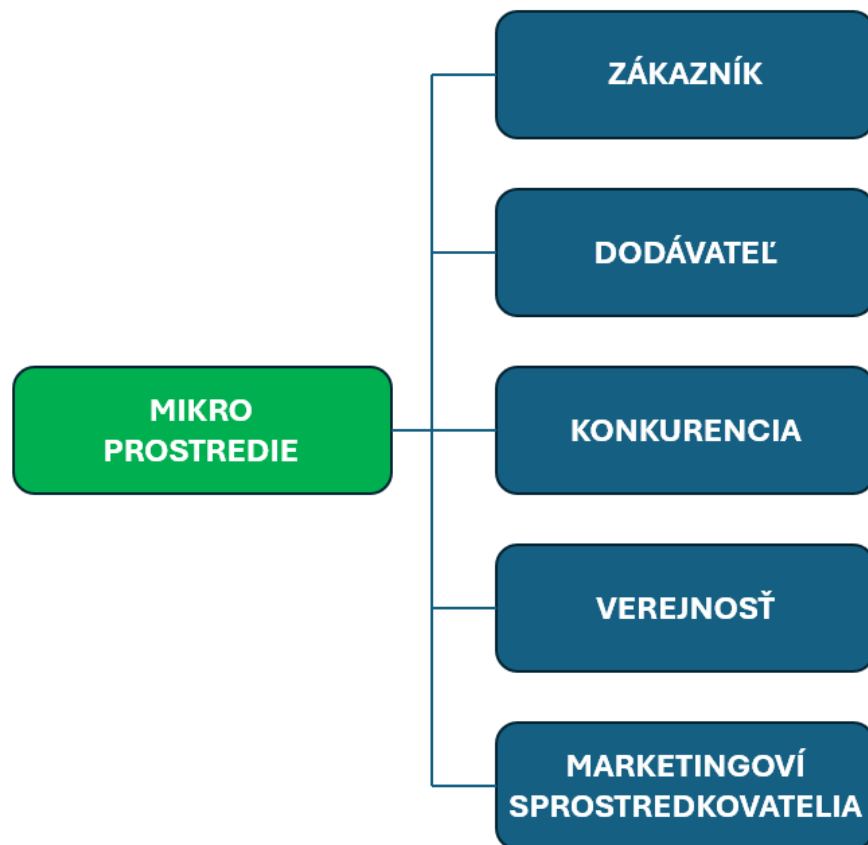
<sup>21</sup> EMET GUREL & MERBA TAT: *SWOT Analysis: A Theoretical Review* [online]. [cit. 2017-08-13] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_Analysis\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_Analysis_A_Theoretical_Review)

	Užitočné	Škodlivé
Interné	<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
Externé	<b>O</b> Príležitosti	<b>T</b> Hrozby

**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://corporatefinanceinstitute.com/>

## Mikroprostredie

„Mikroprostredie pozostáva z aktérov bezprostredného okolia spoločnosti,“ ktorí ovplyvňujú jej výkonnosť. Ide o súbor síl alebo faktorov, ktoré sú v blízkosti organizácie a môžu ovplyvniť jej výkon aj každodenné aktivity. Šesť hlavných komponentov mikroprostredia zahŕňa: dodávateľov, marketingových sprostredkovateľov, konkurentov, verejnosť a zákazníkov.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.yourarticlelibrary.com>

**Konkurenti** sú rivali, ktorí so spoločnosťou súťažia na trhu aj v oblasti zdrojov. Podľa marketingového konceptu musí spoločnosť poskytovať vyššiu hodnotu a väčšiu spokojnosť zákazníkov než konkurencia, aby bola úspešná.

**Dodávateľia** sú subjekty, ktoré spoločnosti dodávajú vstupy ako suroviny a komponenty. Význam spoľahlivého zdroja (alebo viacerých zdrojov) pre plynulý chod podniku je zrejmý. Neistota ohľadom dodávok alebo iné obmedzenia často nútia firmy udržiavať vysoké zásoby, čo spôsobuje zvýšenie nákladov.

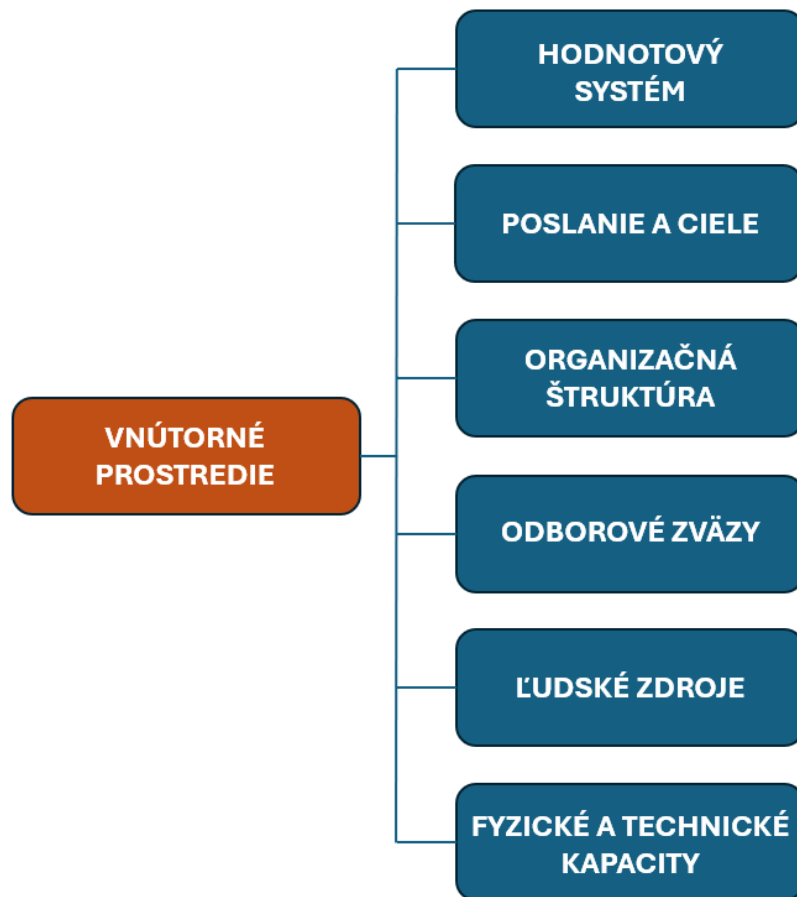
**Verejnosť** predstavuje každú skupinu, ktorá má aktuálny alebo potenciálny záujem alebo vplyv na schopnosť spoločnosti dosahovať jej ciele. Firma musí uspokojovať nielen konkurentov a zákazníkov, ale aj širšiu verejnosť. V modernom podnikaní verejnosť zohráva dôležitú rolu a jej prítomnosť je významnou súčasťou mikroprostredia podniku.

**Marketingoví sprostredkovatelia** sú tiež významnou súčasťou celkovej hodnotovej siete spoločnosti. Patria sem jednotlivci alebo firmy, ktoré pomáhajú spoločnosti pri propagácii, predaji a distribúcii jej tovaru k finálnym zákazníkom. Príklady zahŕňajú prostredníkov (agentov alebo obchodníkov), ktorí pomáhajú spoločnosti nájsť zákazníkov, firmy na fyzickú distribúciu (sklady) alebo dopravné spoločnosti, ktoré sa starajú o uskladnenie a prepravu tovaru od výrobcu k odberateľovi. Marketingoví sprostredkovatelia tak tvoria spojovací článok medzi podnikom a konečným spotrebiteľom.

**Zákazníci** sú najdôležitejší aktéri v mikroprostredí spoločnosti. Úspech organizácie vo veľkej miere závisí od toho, ako efektívne firma napĺňa potreby a želania zákazníkov spôsobom, ktorý je zároveň ziskový pre firmu a hodnotný pre zákazníkov. Treba zdôrazniť, že bez zákazníkov žiadne podnikanie nemôže dlhodobo prežiť. Primárnym cieľom firmy je preto vytvárať a udržiavať si zákazníkov.

### **Vnútorne prostredie**

Interné faktory sa vzťahujú na všetko, čo je vo vnútri spoločnosti a pod jej kontrolou, bez ohľadu na to, či ide o hmotné alebo nehmotné prvky. Tieto faktory sa po ich identifikácii zoskupujú do silných a slabých stránok spoločnosti. Ak určitý prvok prináša spoločnosti pozitívne účinky, považuje sa za silnú stránku. Naopak, ak prináša negatívne účinky, ide o slabú stránku.



**Zdroj:** Vlastné spracovanie na základe <https://www.economicdiscussion.net/business-environment/7-factors-determining-the-internal-environment-of-a-business/10099>

**Hodnotový systém** zahŕňa kultúru a normy organizácie. Ide o regulačný rámec spoločnosti, v rámci ktorého musia všetci zamestnanci pôsobiť. Hodnotový systém možno kedykoľvek zmeniť alebo nahradiť na základe rozhodnutia vrcholového manažmentu.

**Misia a ciele** spoločnosti určujú jej priority, smerovanie rozvoja, obchodnú filozofiu a politiku. Sú základom pre určenie smeru a zámerov organizácie.

**Organizačná štruktúra** znamená napríklad zloženie predstavenstva, úroveň odborného riadenia či vlastnícku štruktúru. Ide o systém, ktorý definuje, ako sa riadia jednotlivé aktivity s cieľom dosiahnuť ciele organizácie. Efektívne fungovanie podniku si vyžaduje takú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje rýchle rozhodovanie. Oneskorenia v rozhodovaní môžu firmu stáť značné náklady.

**Odborové zväzy** sú združenia pracovníkov v konkrétnom odvetví, vytvorené na ochranu ich práv a záujmov. Odborový zväz je organizácia, ktorá vedie kolektívne vyjednávanie so zamestnávateľom s cieľom ochrániť ekonomický status a pracovné podmienky zamestnancov. Cieľom je zabezpečiť spravodlivé mzdy, benefity a pracovné podmienky pre svojich členov. Odborové hnutie sa delí na tri úrovne: lokálnu, národnú a federálnu.

**Ľudské zdroje a zamestnanci** sú základom každého úspešného podnikania. Oddelenie ľudských zdrojov (HR) plní široké spektrum úloh a zodpovedá za to, aby sa zamestnanci cítili bezpečne, boli oceňovaní a mali potrebnú podporu. Úspech podniku do veľkej miery závisí od zručností, schopností, postojov a angažovanosti zamestnancov.<sup>22</sup>

*Medzi hlavné úlohy HR patrí (Importance HR Management, 2021):*

- nábor a školenie nových zamestnancov,
- starostlivosť o bezpečnosť a spokojnosť zamestnancov,
- riadenie rizík spoločnosti,
- vyplácanie miezd a vyjednávanie o zamestnaneckých benefitoch.

**Fyzické zdroje** sú hmotné aktíva, ktoré podnik potrebuje na vykonávanie svojich činností, ako napríklad materiály či nehnuteľnosti. Technologické zdroje sú nehmotné aktíva ako duševné vlastníctvo, nadobudnuté zručnosti a skúsenosti, softvérové licencie a patenty. Schopnosť spoločnosti v oblasti výskumu a vývoja (R&D) určuje jej schopnosť zavádzať inovácie, ktoré zvyšujú produktivitu zamestnancov.

Tieto tri prostredia sa síce líšia, no všetky tri sú nevyhnutné na úplné pochopenie podnikania v jeho celkovom kontexte.

---

<sup>22</sup> HR TECH SERIES: *The Impact of HR Analytics on Business Performance* [online]. [cit. 2025-02-10]  
Dostupné na internete: <https://techrseries.com/featured/the-impact-of-hr-analytics-on-business-performance/>

### 1.3 Výzvy podnikateľského prostredia v Slovenskej Republike

Ekonomická situácia Slovenska je výsledkom komplikovaného historického vývoja a čelí viacerým výzvam, ktoré zásadne ovplyvňujú jej budúci smer a stabilitu. Ako súčasť širšieho európskeho spoločenstva, Slovensko aktívne participuje na riešení celoeurópskych výziev nielen politickým, ale aj finančným spôsobom. Tento angažovaný prístup však nepredstavuje jadro problému. Skutočným problémom zostáva skutočnosť, že sa často prehliada fakt, že mnohé závažné problémy, ktorým Európska únia v minulosti čelila, mali svoj pôvod v konkrétnych členských štátoch. Základom slovenskej ekonomiky sú predovšetkým malé a stredné podniky (MSP), ktoré zohrávajú nezastupiteľnú úlohu najmä v oblasti zamestnanosti, vyrovnávania regionálnych disparít a implementácie inovácií do každodennej podnikateľskej praxe. Napriek ich dôležitosti však MSP čelia dlhodobým systémovým problémom. Medzi najzávažnejšie patrí pretrvávajúca korupcia, nedostatočné vymáhanie práva, nadmerná byrokracia, výrazné regionálne rozdiely a nedostatočná inštitucionálna podpora pre začínajúce podniky. Riešenia, ktoré štát ponúka, sú často len reaktívne a adresujú konkrétny problém až v momente jeho akútneho výskytu. Dlhodobo chýbajú systematické, strategicky premyslené a koncepčné prístupy, ktoré by riešili príčiny problémov, a nie len ich dôsledky. Tento prístup podľa nášho názoru predstavuje riziko s potenciálne rozsiahlymi dôsledkami pre hospodársku stabilitu a konkurencieschopnosť krajiny.

#### Podnikateľské prostredie SR

Podpora MSP predstavuje prioritu v rámci EÚ. Ropný šok na konci 60-tych rokov a recesia v prvej polovici 70-tych rokov ukázali, že flexibilita MSP umožňuje rýchlejšie prekonať účinky kríz v celom hospodárstve a naštartovať potrebné štrukturálne zmeny. Kvalita podnikateľského prostredia je rozhodujúcim faktorom pre rozvoj podnikateľského sektora. Zmeny v podnikateľskom prostredí sa oneskorene prejavujú aj v kvantitatívnych charakteristikách sektora MSP, ktorý v nefinančnej ekonomike zamestnáva 72,2 % aktívnej pracovnej sily a prispieva 56,1 % k tvorbe pridanej hodnoty.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> RÚZ: Námety pre možnosti zlepšenia podnikateľského prostredia pre Programové vyhlásenie vlády na obdobie 2020 – 2024 [online]. [cit. 2020-01-24] Dostupné na internete: [https://iazasi.gov.sk/wp-content/uploads/2022/09/RUZ\\_AV\\_Namety\\_pre\\_moznosti\\_zlepsenia\\_podnikatelskeho\\_prostredia.pdf?csrt=3423509351656373345](https://iazasi.gov.sk/wp-content/uploads/2022/09/RUZ_AV_Namety_pre_moznosti_zlepsenia_podnikatelskeho_prostredia.pdf?csrt=3423509351656373345)

MSP na Slovensku predstavujú dôležitú súčasť ekonomiky, jednak ako stabilizačný prvok hospodárskeho systému, a zároveň ako sektor s najväčším rastovým potenciálom. V priebehu poslednej dekády sa podnikateľské prostredie Slovenskej republiky stalo súčasťou štruktúr Európskej únie a Európskej hospodárskej a menovej únie. Očakávalo sa, že prechod na spoločnú menu – euro – prinesie množstvo problémov. Oveľa väčšie problémy ako zavádzanie spoločnej európskej meny však podnikateľom spôsobili dôsledky globálnej hospodárskej krízy, ktorá naplno zasiahla už začiatkom roka 2009. Hoci slovenskú ekonomiku zasiahli problémy v oblasti finančného sektora, jej vysoká závislosť od vývoja na hlavných exportných trhoch sa prejavila prudkým poklesom dopytu.

### **Problematika starnutia a zániku podnikateľských subjektov**

Počet fyzických osôb – podnikateľov v predkrízovom období narastal, avšak hospodárska kríza, najmä jej druhá vlna v rokoch 2010 – 2011, viedla k výraznému poklesu počtu fyzických osôb – podnikateľov. Trochu odlišnú situáciu možno sledovať v štatistikách počtu právnických osôb – podnikov. Ako vidíme, od roku 2004 počet právnických osôb – podnikateľských subjektov, aj napriek obdobiu krízy, vykazoval rastúci trend. Rast bol zaznamenaný nielen v počte podnikov s počtom zamestnancov do 10, ale aj v počte stredných podnikov.<sup>24</sup>

Udržanie tohto rastového trendu je však možné iba za predpokladu, že novo vzniknuté podniky dokážu na trhu pretrvať dlhšie obdobie. Ak sa pozrieme na štatistiky „narodenia“ a „zániku“ právnických a fyzických osôb – podnikateľov, zistíme, že viac podnikov vzniklo než zaniklo iba v dvoch rokoch predkrízového obdobia).

Tieto roky boli spojené s konsolidáciou ekonomiky a najmä s intenzívnymi opatreniami zavádzanými s cieľom zlepšiť celkový výkon hospodárstva. V ostatných rokoch však prevládal zánik podnikov nad ich vznikom.

V posledných štyroch rokoch sa navyše objavil nový problém, ktorý súvisí nielen s krízou. Klesá podiel podnikateľov mladších ako 30 rokov na celkovom počte podnikateľov.

---

<sup>24</sup> AGE GAP Project Consortium: *AGE GAP National Report: Slovakia* [online]. [cit. 2017-04-07] Dostupné na internete: [https://agegap.eu/assets/images/AGEGAP\\_NATIONAL\\_SK\\_EN.pdf](https://agegap.eu/assets/images/AGEGAP_NATIONAL_SK_EN.pdf)

Na druhej strane, podiel podnikateľov vo vyšších vekových kategóriách sa výrazne nemení, čo naznačuje, že tieto podniky neprechádzajú do vyšších vekových skupín, ale skôr zanikajú a opúšťajú trh.

## **Digitalizácia a umelá inteligencia v reáliách SR**

Digitalizácia a implementácia umelej inteligencie (AI) predstavujú kľúčové výzvy pre podnikateľské prostredie a štátnu správu na Slovensku. Napriek existencii strategických dokumentov a plánov na podporu digitálnej transformácie, ako je Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska na roky 2023–2026, reálny pokrok v týchto oblastiach je pomalý a nerovnomerný.<sup>25</sup>

### **Stav digitalizácie v podnikateľskom prostredí**

Slovensko výrazne zaostáva v digitalizácii malých a stredných podnikov (MSP). Podľa Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI) je využívanie elektronických faktúr na Slovensku na úrovni 17 %, čo je pod priemerom EÚ (32 %). Podobne nízke sú aj čísla v oblasti analýzy veľkých dát (6 % oproti 14 % v EÚ) a využívania umelej inteligencie (5 % oproti 8 % v EÚ). Tieto údaje naznačujú, že slovenské MSP čelia značným výzvam pri adaptácii na digitálne technológie, čo môže negatívne ovplyvniť ich konkurencieschopnosť.<sup>26</sup>

Napriek dostupnosti finančných prostriedkov z Plánu obnovy a odolnosti, mnohé MSP nevyužívajú tieto možnosti efektívne. Dôvodom je často nedostatok informácií, nízka úroveň digitálnych zručností a obavy z komplexnosti implementácie digitálnych riešení. Štátna podpora, vrátane budovania centier digitálnych inovácií, je preto kľúčová pre naštartovanie digitalizácie v tomto sektore.

---

<sup>25</sup> MIRRI.GOV.SK: *Akčné plány digitálnej transformácie Slovenska*. [online]. [cit. 2019-07-03] Dostupné na internete: <https://mirri.gov.sk/sekcie/informatizacia/digitalna-transformacia/akcny-plan-digitalnej-transformacie-slovenska-na-roky-2023-2026/>

<sup>26</sup> TREND: Slovensko výrazne zaostáva v digitalizácii podnikov, vo využívaní e-faktúr patríme k najhorším [online]. [cit. 2023-10-29] Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/slovensko-vyrazne-zaostava-digitalizacii-podnikov-vyuzivani-e-faktur-patrime-najhorsim>

## **Digitalizácia štátnej správy**

Digitalizácia verejnej správy na Slovensku napreduje, avšak stále čelí mnohým výzvam. Príkladom je projekt vyplácania rodičovských dôchodkov, kde sa objavili problémy s nekompletnými údajmi v registroch, čo poukazuje na nedostatočné prepojenie a aktualizáciu štátnych databáz . Aj keď sa podarilo spracovať veľký objem žiadostí s relatívne nízkou chybovosťou, tieto incidenty odhaľujú potrebu komplexnejšieho prístupu k digitalizácii verejných služieb.

Vnútroštátny plán digitálnej dekády Slovenskej republiky stanovuje ambiciózne ciele do roku 2030, vrátane 100 % dostupnosti kľúčových verejných služieb online a zvýšenia digitálnych zručností obyvateľstva . Úspešná realizácia týchto cieľov bude závisieť od efektívnej koordinácie medzi rôznymi štátnymi inštitúciami a zapojenia občanov do procesu digitalizácie.

## **Implementácia umelej inteligencie**

Slovensko sa pripravuje na implementáciu Aktu o umelej inteligencii (AIA) a plánuje vytvoriť regulačný sandbox pre bezpečné testovanie AI technológií do júla 2026 . Tento krok by mal podporiť rozvoj inovácií a zabezpečiť, že AI bude implementovaná zodpovedne a v súlade s európskymi normami.

V oblasti vzdelávania je potrebné prehodnotiť existujúce programy a prispôbiť ich potrebám digitálnej éry. Rozvoj digitálnych zručností a kritického myslenia je nevyhnutný pre úspešnú integráciu AI do spoločnosti a ekonomiky<sup>27</sup>

## **Zabijak MSP menom daň z finančných transakcií**

Transakčná daň, oficiálne známa ako "daň z finančných transakcií", je nové opatrenie slovenskej vlády účinné od 1. apríla 2025. Cieľom tejto dane je posilniť štátny rozpočet prostredníctvom zdanenia odchádzajúcich platieb z podnikateľských účtov. Napriek vládnym argumentom o potrebe konsolidácie verejných financií je táto daň kritizovaná ako kontraproduktívna, brzdiaca ekonomický rast a zvyšujúca náklady podnikov.

---

<sup>27</sup> DIGITÁLNA KOALÍCIA: AI a ľudský kapitál – Výzva pre všetkých, príležitosť pre pripravených [online]. [cit. 2024-06-26] Dostupné na internete: <https://digitalnakoalicia.sk/article/slovak-digital-coalition-summit-2024-ai-a-ludsky-kapital-vyzva-pre-vsetkych-prilezitost-pre-pripravenych/>

## Štruktúra a rozsah transakčnej dane

- Transakčná daň sa vzťahuje na:
- Bezhotovostné platby (napr. prevody, úhrady faktúr) so sadzbou 0,4 % (maximálne 40 € na transakciu).
- Výbery hotovosti so sadzbou 0,8 % (bez stropu).
- Používanie platobných kariet, s paušálnou taxou 2 € ročne za každú aktivovanú kartu.
- Preúčtovanie nákladov (napr. medzi dcérskymi a materskými spoločnosťami) s sadzbou 0,4 % .

Výnimky zahŕňajú platby daní, odvodov do sociálnej a zdravotnej poisťovne a transakcie medzi účtami v rámci jednej banky. Podnikatelia sú povinní zriadiť si transakčný účet do 31. marca 2025, inak im hrozí automatické zdanenie všetkých platieb.<sup>28</sup>

## Ekonomické a podnikateľské dopady dane z finančných transakcií

**Zvýšenie nákladov a administratívna záťaž:** Daň priamo zvyšuje náklady podnikov, najmä malých a stredných, ktoré vykonávajú časté transakcie.

Napríklad:

- 1) Firma platiaca nájom 800 € mesačne zaplatí 3,20 € navyše.
- 2) Výber hotovosti 1 000 € spôsobí daň 8 €.
- 3) Podniky musia navyše investovať do zriaďovania transakčných účtov a prispôbiť účtovné systémy, čo zvyšuje administratívnu záťaž. Podľa prieskumu MojeSidlo.sk 29 % podnikov odhaduje ročné náklady na 200–500 €, čo pre mnohých znamená redukciu investícií do rozvoja.

---

<sup>28</sup> FINREPORT: Daň z finančných transakcií je realitou. Čo to prinesie v praxi? [online]. [cit. 2024-10-04] Dostupné na internete: <https://www.finreport.sk/ekonomika/dan-z-financnych-transakcii-je-realitou-co-to-prinesie-v-praxi/>

**Kaskádovité zdanenie a dvojité zdanenie:** Daň sa aplikuje aj na transakcie, ktoré sú samé osebe daňovými povinnosťami.

Napríklad:

- 1) Vrátenie daňového preplatku zamestnancovi je zdanené, hoci ide o návrat preplatenej dane.
- 2) Platba dane z nehnuteľností vo výške 2 011 € spôsobí daň 8 €, čo porušuje princíp zamedzenia dvojitého zdanenia.
- 3) Tieto prípady ukazujú, že daň vytvára "daň z dane", čo je v rozpore s medzinárodnými daňovými normami.

**Inhibícia digitálnych platieb a stimulácia šedej ekonomiky:** Podniky motivujú zákazníkov k hotovostným platbám, aby sa vyhli dani. Napríklad reštaurácie účtujú poplatok za platby kartou. Tento trend podporuje šedú ekonomiku a obmedzuje transparentnosť financií. Podľa Tatra banky až 60 % podnikov plánuje obmedziť digitálne platby.

**Ohrozenie zamestnanosti a investícií:** Prieskum MojeSidlo.sk ukázal, že 10 % podnikateľov zvažuje ukončenie činnosti a 20 % redukcii zamestnancov. Zahraniční investori, ako Volkswagen, varujú pred stratou konkurencieschopnosti Slovenska. Daň navyše znižuje likviditu podnikov, čo obmedzuje ich schopnosť expandovať.

### **Argumenty pre zavedenie dane a ich spornosť**

Vláda zdôvodňuje daň potrebou konsolidácie rozpočtu po zvýšení výdavkov počas energetickej krízy. Avšak odhadovaný výnos 150–200 mil. € ročne je nevýznamný (0,3 % HDP), no riziká pre ekonomiku sú disproporcionálne.

Daň nepostihuje nadnárodné korporácie, ktoré môžu presunúť transakcie do zahraničia, ale primárne MSP.

Transakčná daň je príkladom **krátkozrakého fiškálneho opatrenia**, ktoré nielen nedosiahne deklarované ciele, ale poškodzuje podnikateľské prostredie.

*Jej hlavné chyby sú:*

- Nespravodlivosť: Neprimerane zaťažuje MSP a podporuje daňové úniky.
- Nekonzistentnosť: Porušuje princípy zdanenia (napr. dvojité zdanenie).
- Antirastový efekt: Redukuje investície a zamestnanosť.

Ako ukazuje prípad Slovenska, podobné dane v iných krajinách (napr. Taliansko) viedli k poklesu HDP a rastu šedej ekonomiky. Reforma by sa mala zamerať na efektívnejšie zdroje príjmov, ako sú digitálne dane alebo vyššie zdaňovanie nadmerných ziskov korporácií.

### **Problematika medzinárodného hodnotenia nášho podnikateľského prostredia**

Slovenská republika si stanovila za prioritu zlepšiť podnikateľské prostredie, vytvoriť optimálne podmienky pre podnikanie na Slovensku a vrátiť sa na pôvodné popredné miesta v hodnoteniach medzinárodných inštitúcií. Toto vyhlásenie bolo reakciou na zhoršujúcu sa pozíciu Slovenskej republiky v medzinárodných rebríčkoch hodnotiacich kvalitu podnikateľského prostredia. Pozrime sa teda bližšie na podstatu týchto obáv.

#### **Vybrali sme tri indexy:**

- Index vnímania korupcie (Corruption Perceptions Index – CPI),
- Index ekonomickej slobody (Index of Economic Freedom – IEF),
- Svetovú konkurencieschopnosť (World Competitiveness Index).

#### **Index vnímania korupcie – CPI**

Index CPI hodnotí krajiny a teritóriá na základe toho, ako je vnímaná korupcia vo verejnom sektore. Ide o kompozitný index, ktorý kombinuje výsledky viacerých prieskumov, pričom využíva údaje od renomovaných inštitúcií. CPI odráža názory pozorovateľov z celého sveta vrátane expertov žijúcich a pôsobiacich v hodnotených krajinách. Zaradenie krajiny do rebríčka nezávisí od objektívnej existencie korupcie, ale od dostupnosti dostatočného množstva informácií.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> OECD: *Consumer Price Index (CPI) – OECD Report 2024* [online]. [cit. 2025-02-05] Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/insights/statistical-releases/2025/2/consumer-prices-oecd-02-2025.pdf>

Do CPI sú zahrnuté iba zdroje, ktoré poskytujú hodnotenie pre súbor krajín a ktoré merajú vnímanie korupcie vo verejnom sektore. Organizácia Transparency International zabezpečuje, aby použité zdroje boli najvyššej kvality, pričom metódy zberu údajov musia byť dôkladne zdokumentované a metodológia verejne dostupná na posúdenie ich spoľahlivosti.

Posledná správa bola zverejnená v roku 2024. Slovensko v nej dosiahlo hodnotenie 49 z 100, pričom 0 predstavuje krajinu vnímanú ako vysoko skorumpovanú a 100 ako veľmi čistú. Predstavuje to najnižšie skóre od roku 2012. Medzi krajinami EÚ sme sa tak umiestnili na štvrtej najhoršej priečke. V roku 2024 je Slovensko na treťom mieste spomedzi krajín V4, pred Maďarskom, ale za Českou republikou a Poľskom. Česká republika zaznamenala najvýraznejšie zlepšenie, zatiaľ čo Maďarsko zaznamenalo pokles. Poľsko si udržalo relatívne stabilné skóre s miernym poklesom. V porovnaní s rokom 2011, kedy bolo Slovensko na piatej najhoršej priečke v EÚ (za Talianskom, Rumunskom, Gréckom a Bulharskom), aktuálne skóre 49 naznačuje pokrok ale iba veľmi mierny.

### **Index ekonomickej slobody – IEF**

Index ekonomickej slobody predstavuje široký a komplexný pohľad na výkonnosť krajín v desiatich oblastiach ekonomickej slobody. Niektoré hodnotené aspekty sa týkajú napríklad rozsahu globálnych investícií alebo obchodu, väčšina sa však sústreďuje na vnútorné politiky krajín, hodnotiac slobodu jednotlivcov využívať svoju prácu alebo financie bez nadmerného zasahovania a obmedzovania zo strany štátu.<sup>30</sup>

V najnovšej správe sú tieto slobody zoskupené do štyroch hlavných kategórií (pilierov ekonomickej slobody):

- Právny štát: vlastnícke práva, sloboda od korupcie;
- Obmedzená vláda: fiškálna sloboda, vládne výdavky;
- Efektivita regulácie: sloboda podnikania, sloboda práce, menová sloboda;
- Otvorené trhy: sloboda obchodu, investičná sloboda, finančná sloboda.

---

<sup>30</sup> FRASER INSTITUTE: *Economic Freedom of the World, 2024 Annual Report* [online]. [cit. 2024-10-16] Dostupné na internete: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2024-10/economic-freedom-of-the-world-2024.pdf>

Každá z týchto slobôd je individuálne hodnotená na škále od 0 do 100.

Posledná správa bola publikovaná v roku 2024. Všetky krajiny V4 sa zaradili do kategórie „mierne slobodné“ s výnimkou Českej republiky, ktorá je v kategórii „väčšinou slobodné“, čo znamená, že ich index dosiahol hodnotu v intervale od 60 do 79,9.

Pozícia	Ekonomika	EF Skóre
<b>1.</b>	<b>Singapur</b>	<b>84.1</b>
2.	Švajčiarsko	83.7
3.	Írsko	83.1
4.	Taiwan	79.7
5.	Luxembursko	79.5
<b>42.</b>	<b>Slovensko</b>	<b>68.4</b>
176.	Severná Kórea	3

**Zdroj:** vlastné spracovanie podľa WEF

Hodnotenie Slovenska sa najviac zhoršilo v poslednom roku. Tieto výsledky sú v rozpore s vnímaním slovenských podnikateľov, ktorí za hlavné problémy podnikania na Slovensku považujú nevyhnutnosť práva a korupciu

Najhoršiu pozíciu v tomto ukazovateli mala Poľská republika, ktorá sa v rokoch 2006 – 2008 objavila v kategórii „väčšinou neslobodná“. V súčasnosti sa však hodnotenie všetkých krajín postupne približuje.

### **Globálny index konkurencieschopnosti – GCI**

Medzinárodný inštitút pre rozvoj manažmentu (International Institute for Management Development – IMD) definuje národnú ekonomickú konkurencieschopnosť najmä ako schopnosť vytvárať prostredie, ktoré podporuje konkurencieschopnosť podnikov a dlhodobý udržateľný rozvoj.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> WORLD ECONOMIC FORUM: *The Future of Growth Report 2024* [online]. [cit. 2024-01-17] Dostupné na internete: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-growth-report/>

Dvadsať subfaktorov zahŕňa viac než 300 kritérií, ktoré sa využívajú na výpočet celkového hodnotenia konkurencieschopnosti. Tieto kritériá kladú dôraz na rôzne aspekty hospodárskeho prostredia. IMD publikuje svoje správy od roku 1989 a krajiny sú hodnotené na škále od 0 do 100 bodov.

Podľa najnovšieho prieskumu z roku 2024 sa Slovensko umiestnilo na zahanbujúcej 59. priečke zo 67 hodnotených krajín zo skóre 46,9. Pre porovnanie, horšie ako Slovensko sa umiestnili už iba krajiny ako Mongolsko, Nigéria, Ghana a Venezuela.

Naopak, naši susedia z V4 - ako napríklad Česká republika sa umiestnila na 29. priečke zo skóre 70,2 a Poľsko na 41. mieste zo skóre 61,7.

Absolútnym lídrom rebríčka je už dlhoročne **Singapur** so skóre 100 zo 100, ktorému sa budeme venovať v nasledujúcich častiach práce.

## 2 CIEĽ, METODIKA A METÓDY PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať a skúmať odlišnosti vo vybraných krajinách (Singapur, Estónsko), ktoré zastávajú popredné priečky v medzinárodných hodnoteniach podnikateľského prostredia, a navrhnúť implementáciu konkrétnych riešení v proporciách Slovenskej republiky. Hlavný cieľ práce bude dosiahnutý prostredníctvom parciálnych cieľov, a to v ich teoretickej a praktickej rovine.

*Parciálne ciele zahŕňajú:*

- vymedzenie základných pojmov spojených s podnikom a jeho okolím,
- popis najväčších slabín, ktoré brzdia hospodársky rast SR
- výber dvoch krajín a detailná analýza ich podnikateľského prostredia,
- na základe výskumu popísať opatrenia na zlepšenie podnikateľského prostredia v SR

Diplomová práca sa skladá z dvoch častí - z teoretickej a z praktickej. Pri písaní teoretickej časti práce sme vychádzali z odbornej literatúry a z oficiálnych dokumentov. Vo väčšine sme používali knižnú literatúru, ale taktiež niektoré zdroje majú elektronickú podobu.

Pri písaní praktickej časti práce sme vychádzali zo zahraničnej odbornej literatúry, z oficiálnych dokumentov, internetových diskusií a z informácií z prvej ruky po diskusii s našimi kontaktmi v Singapure a Estónsku, ktorých reálne skúsenosti nám pomohli obohatiť prácu o praktické príklady. Taktiež do veľkej miery ovplyvnili aj náš pohľad na celú problematiku a predikciu ďalšieho vývoja. Nakoľko téma práce je aktuálna, prakticky všetky zdroje boli dostupné v elektronickej podobe, v anglickom, estónskom a čínskom jazyku. Pre naplnenie hlavného cieľa sme použili metódy analýzy a komparácie. Medzi hlavné zdroje patria oficiálne štatistiky Ministerstva pre digitálny rozvoj a informatizáciu Singapuru (MDDI) a taktiež Ministerstva pre ekonomické záležitosti a komunikáciu Estónska.

## 3 VÝSLEDKY PRÁCE

### 3.1 Predstavenie Singapuru

Singapur, oficiálne Singapurská republika, je ostrovny mestský štát v juhovýchodnej Ázii s rozlohou 721,5 km<sup>2</sup> a populáciou približne 5,7 milióna obyvateľov. Nachádza sa na južnom cípe Malajského polostrova a jeho strategická poloha na križovatke hlavných námorných ciest z neho urobila kľúčové centrum obchodu a financií. Napriek svojej malej rozlohe patrí medzi najhustejšie obývané krajiny sveta.<sup>32</sup>

Singapur je multikultúrna spoločnosť s dominantnými etnickými skupinami Číňanov (74,3 %), Malajčanov (13,5 %), Indov (9 %) a ďalších (3,2 %). Úradnými jazykmi sú angličtina, malajčina, mandarínčina a tamilčina, pričom angličtina je hlavným jazykom administratívy a obchodu. Táto diverzita odráža historický vývoj krajiny ako obchodného uzla a jej politiku prisťahovalectva.

Ekonomika Singapuru je vysoko rozvinutá a orientovaná na export, s kľúčovými sektormi ako finančné služby, biotechnológie, informačné technológie a výroba. V roku 2023 dosiahol HDP na obyvateľa 84 734,3 USD, čím sa radí medzi najbohatšie krajiny sveta. Singapur je známy nízkou mierou korupcie, efektívnou vládou a pro-business prostredím, čo potvrdzuje jeho 2. miesto v Indexe ekonomickej slobody za rok 2023.<sup>33</sup>

Politicky je Singapur parlamentnou republikou s jednokomorovým parlamentom. Od roku 1959 vládne People's Action Party (PAP), čo prináša stabilitu, no krajina čelí kritike za obmedzovanie politických slobôd a slobody tlače. Vláda tieto opatrenia obhajuje ako nutné pre prosperitu a poriadok. Singapur zároveň investuje do vzdelania a inovácií, čím si upevňuje pozíciu globálneho centra vedy a technológií.

---

<sup>32</sup> ASEAN BRIEFING: *Why Singapore?* [online]. [cit. 2023-08-11] Dostupné na internete: <https://www.aseanbriefing.com/doing-business-guide/singapore/why-singapore>

<sup>33</sup> WORLD BANK: *World Bank national accounts data = Singapore* [online]. [cit. 2024-06-11] Dostupné na internete: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=SG>

### 3.2 Vývoj podnikateľského prostredia v Singapure

Singapur sa vydal na samostatnú dráhu rozvoja po tom, ako bol v roku 1965 vylúčený z Malajzie v dôsledku politických nezhôd medzi oboma krajinami. Odchod z Malajzie znamenal nutnosť hľadať alternatívne modely rastu, ktoré by neboli závislé od domáceho trhu. Táto potreba sa stala ešte naliehavejšou v roku 1967, keď britská vláda oznámila zámer stiahnuť svoje jednotky z ostrova do konca marca 1971. Hoci bol v tom čase Singapur prevažne obchodným prístavným mestom, britské jednotky zabezpečovali významnú zamestnanosť a služby spojené s armádou predstavovali výrazný podiel na HDP.<sup>34</sup>

Koncom 60. rokov bola nevyhnutnosť vytvárať pracovné miesta a udržiavať ekonomický rast prvoradou požiadavkou. Skúsenosti s militantným odborovým hnutím v 50. rokoch už vtedy vládu upozornili na potrebu odlišného prístupu pri tvorbe udržateľnej stratégie rastu. Hoci je dnes samozrejmé, že súkromný sektor v Singapure zohráva dôležitú úlohu pri tvorbe politík, základy tohto úzkeho prepojenia siahajú práve do tohto významného historického obdobia. Vláda, ktorá musela hľadať vhodné stratégie rastu, sa obrátila na tripartitné usporiadanie zahŕňajúce odbory (prostredníctvom Národného kongresu odborových zväzov – NTUC), podnikateľskú komunitu a verejný sektor s cieľom vytvoriť prijateľnú cestu vpred. Spolupráca všetkých strán bola vnímaná ako pragmatický spôsob riešenia náročných problémov, ktorým nový mestský štát čelil.

V tomto období tak boli sformulované dva kritické prvky singapurskej stratégie – zapojenie podnikateľského sektora a potreba rastu založeného na exporte, vzhľadom na absenciu dostatočného domáceho dopytu. To, čo bolo potrebné na prepojenie týchto prvkov, bolo podporiť priamu zahraničnú investíciu do výroby a ďalších odvetví, aby sa absorbovala pracovná sila a vytvorili sa nové pracovné miesta. Tripartitné usporiadanie umožnilo verejnému sektoru vnímať tieto potreby z rôznych uhlov pohľadu – požiadaviek podnikateľskej sféry, potreby zamestnancov na spravodlivú mzdu a priaznivé pracovné podmienky, ako aj potreby budovania verejnej infraštruktúry.

---

<sup>34</sup> BROOKINGS INSTITUTION: *Singapore's educational reforms toward holistic outcomes* [online]. [cit. 2023-03-16] Dostupné na internete: <https://www.brookings.edu/articles/singapores-educational-reforms-toward-holistic-outcomes/>

Zvolený prístup bol poučný: Rada pre hospodársky rozvoj (Economic Development Board – EDB) bola posilnená s cieľom prilákať zahraničné investície a vybudovať výrobnú základňu zameranú na export. Na základe požiadaviek podnikateľskej sféry začala vláda rozvíjať priemyselnú infraštruktúru na západe ostrova, zatiaľ čo EDB začala aktívne vyhľadávať investície do výroby. Počiatočné investície smerovali do pracovnoprvkových výrobných odvetví, ako boli textil a odevy, výrobky z kože, jednoduché montážne linky na bielu techniku a spotrebnú elektroniku. EDB sa stala ústrednou a neoddeliteľnou súčasťou rozvojového procesu, keďže postupne zdokonaľovala svoje zameranie na jednotlivé sektory a firmy. V prvých rokoch sa uplatňoval široký sektorový prístup k vyhľadávaniu investícií, zatiaľ čo v neskorších rokoch, po zaistení prvotných úspechov, sa EDB začala zameriavať na konkrétne spoločnosti, ktoré disponovali prestížou a technológiami potrebnými na podporu industrializačného úsilia.

Postupom času tak došlo k evolúcii procesu výberu sektorov a firiem a zoznam účastníkov sa rozšíril o viacero medzinárodných obchodných hráčov. Tento prístup sa v skratke stal hlavným motívom singapurského investične vedeného a exportne orientovaného rozvojového modelu. V rámci tohto procesu sa vyvinuli aj ďalšie agentúry, ktoré nadobudli vlastnú identitu. Rada pre rozvoj obchodu (Trade Development Board – TDB) vznikla z potreby identifikovať trhy pre singapurské produkty a zabezpečiť prístup na tieto trhy. Medzi jej aktivity patrilo zhromažďovanie trhových informácií, podpora miestnych výrobcov prostredníctvom veľtrhov a zahraničných návštev a, čo je najdôležitejšie, navrhovanie a vyjednávanie bilaterálnych obchodných dohôd.

Na vrchole tejto strategickej snahy stáli dve agentúry, ktoré úzko spolupracovali – EDB, ktorá mala za úlohu získavať zahraničné investície pre exportne orientovanú výrobu, a TDB, ktorá mala za úlohu zabezpečovať a udržiavať prístup na exportné trhy pre vyrábané produkty. V tomto prístupe tak bola zachovaná jednota účelu. Industrializácia a rast exportu Singapuru boli do veľkej miery založené na ochote otvoriť sa medzinárodnej ekonomike, pričom dovoz zohrával dôležitú úlohu ako súčasť vstupov pre priemyselné spracovanie a výrobu. Singapur mal aj vysoký podiel reexportov (55 % v roku 2005) vo svojej obchodnej štruktúre.

Počiatkové úspechy agentúr ako EDB a TDB položili základy prístupu, ktorý sa v Singapore stal normou, nie výnimkou. Postupom času vznikli ďalšie dôležité agentúry, ktoré sa zamerali na špecifické oblasti. Napríklad potreba počítačovej automatizácie vládnych ministerstiev viedla k založeniu Národnej počítačovej rady (National Computer Board – NCB) a následná potreba rozvoja technologicky intenzívneho sektora služieb viedla k vzniku Národnej rady pre vedu a technológiu (National Science and Technology Board – NSTB).

Je však dôležité poznamenať, že exportne orientovaný výrobný model si vyžadoval prístup na trhy ako Európa a USA, kde sa často uplatňovali necolné bariéry vo forme technických špecifikácií, najmä ak boli produkty považované za ohrozenie domáceho trhu. Aby sa tieto výzvy zvládli a aby sa Singapur mohol zaradiť medzi výrobcov produktov svetovej kvality, vznikla Rada pre produktivitu a štandardy (Productivity and Standards Board – PSB), ktorá vyrástla z Inštitútu pre štandardy v priemyselnom výskume (Singapore Institute for Standards in Industrial Research – SISIR) a Národnej rady pre produktivitu (National Productivity Board – NPB).<sup>35</sup>

Medzitým sa EDB stala kľúčovým prvkom industrializačnej stratégie a vytvorila samostatnú organizáciu, Jurong Town Corporation (JTC), ktorej pôvodnou úlohou bolo premeniť západ ostrova na priemyselnú zónu a neskôr sa stala komplexným plánovačom priemyselných lokalít.

Tieto agentúry zapojené do exportu a priemyselného rozvoja boli a stále sú podriadené hlavnému ministerstvu zodpovednému za formovanie politík – Ministerstvu obchodu a priemyslu (Ministry of Trade and Industry – MTI). V rámci celkového ekonomického rozvoja boli agentúry usmerňované MTI, pričom tvorba politík bola spoločnou činnosťou, do ktorej sa zapájali agentúry, MTI, Ministerstvo financií (Ministry of Finance – MOF) a Úrad predsedu vlády (Prime Minister's Office – PMO). Tento úzko prepojený a centralizovaný prístup k tvorbe, rozvoju a implementácii politík bol v Singapore možný vďaka tomu, že tieto inštitúcie boli často tvorené tými istými osobami –

---

<sup>35</sup> BROOKINGS INSTITUTION: *Singapore's educational reforms toward holistic outcomes* [online]. [cit. 2023-03-16] Dostupné na internete: <https://www.brookings.edu/articles/singapores-educational-reforms-toward-holistic-outcomes/>

teda rôzne realizačné výbory pozostávali z ľudí, ktorí sa už predtým podieľali na tvorbe daných politík. Ak existuje určitá metodika v tomto prístupe, tak spočíva v jednote cieľa v rámci celkového strategického plánu.

Kým rast rôznych agentúr, ktoré napomáhali realizáciu ekonomickej stratégie, bol základným kameňom rozvojového procesu Singapuru, štruktúra a správa týchto agentúr si tiež zasluhujú pozornosť. Ich štrukturálne črty niesli pečať skorého prístupu tripartitného usporiadania medzi vládou, podnikateľským sektorom a odbormi na podporu hospodárskeho rozvoja. Napríklad EDB už v rannom štádiu svojej existencie čerpala z medzinárodnej expertízy pri vypracovaní ucelenej stratégie na realizáciu politík a projektov podporujúcich priamu zahraničnú investíciu. Vyšší manažéri nadnárodných spoločností boli pozývaní, aby pôsobili v špecifických výboroch a poskytovali svoje názory na smerovanie priemyselného rozvoja Singapuru, zatiaľ čo na vyššej úrovni EDB vytvorila Medzinárodný poradný panel (International Advisory Panel – IAP), ktorý zabezpečoval mechanizmus spätnej väzby a získavanie informácií na doladenie celkových rozvojových politík. Členovia EDB IAP pochádzali z nadnárodných podnikov z celého sveta a zvyčajne išlo o generálnych riaditeľov alebo osobnosti podobného postavenia.

Zaujímavé je, že tieto osobnosti pochádzali z odvetví, na ktoré sa Singapur sústredil alebo plánoval sústrediť, a zároveň odrážali národnosti krajín, ktoré boli hlavnými obchodnými partnermi Singapuru. Táto štruktúra bola nesporne prínosom, pretože tieto osobnosti neskôr zohrali dôležitú úlohu ambasádorov v podpore singapurského prístupu k prekonávaniu obmedzení prístupu na trhy a pri získavaní nových technológií na modernizáciu výrobných kapacít. Singapur veľmi skoro pochopil, že osobnosti majú význam, a že niektoré osobnosti sú dôležitejšie ako iné. S týmto vedomím si EDB a ďalšie agentúry v priebehu rokov pestovali široké spektrum kľúčových jednotlivcov, z ktorých mnohí boli vplyvnými lídrami vo svojich oblastiach, aby sa stali súčasťou medzinárodného profilu Singapuru prostredníctvom členstva v Medzinárodných poradných paneloch jednotlivých štátnych agentúr.

### **3.2.1 Singapúrske “first principles”**

Úspech rozvoja Singapuru je často napodobňovaný inými krajinami, hoci len s obmedzeným úspechom. Niekoľko ostrovných štátov sa snažilo pochopiť, ako si mestský

štát bez prírodného bohatstva dokázal vybudovať dynamickú ekonomiku. Iné, zložitejšie spoločnosti a ekonomiky sa pokúsili o koherentnú analýzu singapurského modelu, no narazili na limitujúce faktory, ako je jedinečný politický systém či „kult politického vedenia“, ktoré sa ukázali ako príliš špecifické pre ich vlastné potreby. Napriek tomu môže byť pochopenie hlavných procesov rozhodovania v singapurskom kontexte veľmi podnetné.

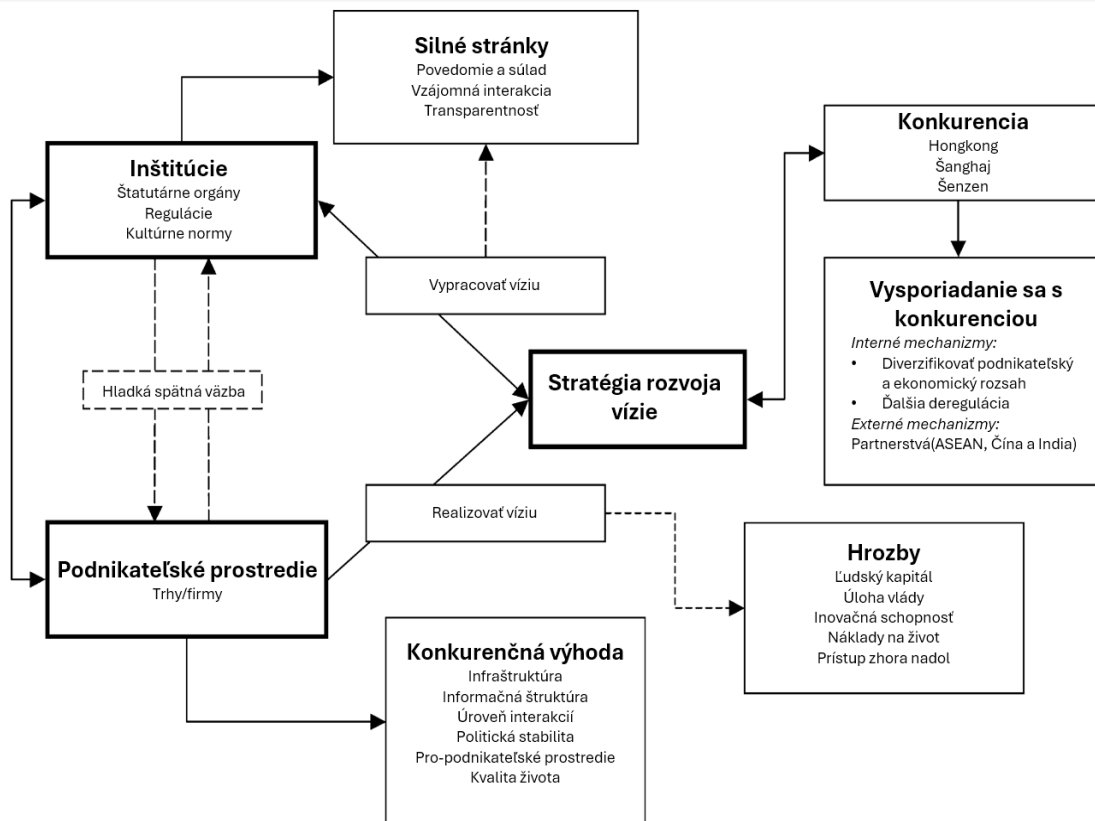
***Zo skúseností Singapuru možno formulovať sedem „prvotných princípov“:<sup>36</sup>***

- A. Stanovenie jasných cieľov s dosiahnuteľnými míľnikmi*
- B. Posilňovanie agentúr a procesov*
- C. Dodržiavanie konzistentnej politiky*
- D. Delegovanie na dôveryhodné kľúčové osoby*
- E. Zavádzanie „najlepších praktík“ zo zahraničia*
- F. Rozširovanie sféry vplyvu*
- G. Viazanie výkonu na splnenie míľnikov*

Tieto princípy predstavujú široké východiská, ktoré možno rozpracovať do konkrétnych prvkov v rámci rôznych rozhodovacích procesov ovplyvňujúcich jednotlivé agentúry. Predtým však treba jednotlivé princípy podrobnejšie vysvetliť.

---

<sup>36</sup> UNITED NATIONS: *The Singapore success story: public-private alliance for investment attraction, innovation and export development* [online]. [cit. 2010-03-01] Dostupné na internete: <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>



**Zdroj:** vlastné spracovanie podľa

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275102001191>

## Stanovenie jasných cieľov a míľnikov

Tento princíp sa môže zdať jednoduchý a samozrejímavý, no v praxi väčšina organizácií trpí nejednoznačnými cieľmi. V Singapore sú všetky opatrenia na podporu hospodárskeho rozvoja formulované s jedným hlavným cieľom – vytváraním zamestnanosti. Hoci existujú aj ďalšie ciele, hlavný dôraz sa kladie na zabezpečenie rastu zamestnanosti. Tento hlavný cieľ je ďalej rozpracovaný do konkrétnych míľnikov, ktoré majú byť dosiahnuté v určenom časovom rámci. V Singapore sa kladie veľký dôraz na analytické vyhodnotenie, čo je v danom časovom horizonte reálne dosiahnuteľné. Tieto ciele sú následne definované a špecifikované jednotlivými agentúrami v spolupráci s ich zriaďujúcimi ministerstvami.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> UNITED NATIONS: *The Singapore success story: public-private alliance for investment attraction, innovation and export development* [online]. [cit. 2010-03-01] Dostupné na internete: <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>

Kým ciele sú formulované na politickej úrovni po diskusiách medzi agentúrami, kľúčovými ministerstvami a Úradom predsedu vlády (PMO), samotné premietnutie týchto politík do konkrétnych akčných plánov je ponechané na agentúrach. Ministerstvo financií (MOF) zohráva dôležitú úlohu v procese tvorby politík, pretože musí schváliť a nájsť spôsoby financovania konkrétnych programov.

V singapurskom modeli je zrejmé, že tvorba politík zahŕňa kľúčové prvky spolupráce medzi agentúrami, materskými ministerstvami, MOF a PMO. Významnú úlohu zohráva aj istá miera rešpektu voči agentúram, ktorá závisí od kvalít ich vedenia a postavenia v administratívnom systéme. Osobnosti majú v tomto procese veľký význam, a to najmä v prípadoch, keď ministerstvá ako MTI (Ministerstvo obchodu a priemyslu) majú zásadný vplyv na štruktúrovanie ekonomiky a vytváranie pracovných miest.

Skutočnosť, že členovia rôznych výborov pre tvorbu a implementáciu politík sa často prekrývajú, umožňuje, aby v celom procese prevažoval jednotný a konzistentný pohľad. To predstavuje jednu z kľúčových silných stránok rozhodovacieho systému v Singapure.

### **Posilňovanie agentúr a procesov**

Ďalším kľúčovým prvkom singapurského modelu je využívanie legislatívnej architektúry na vytváranie agentúr a programov. Napríklad agentúra EDB (Economic Development Board) je štatutárnou radou, rovnako ako väčšina ostatných agentúr. Znamená to, že sú zriadené osobitným zákonom parlamentu a sú splnomocnené vykonávať rozhodnutia na základe sekundárnej legislatívy bez nutnosti ďalšieho schvaľovania zákonodarcom. Povaha štatutárnych rád a ich právomoci sú jasne vymedzené v zakladajúcom zákone, čo umožňuje zamestnancom týchto agentúr rozhodovať a konať autonómne bez potreby opätovného schvaľovania zo strany materského ministerstva.

Zakladajúce zákony sú často formulované široko, a môžu zahŕňať aj represívne opatrenia v prípade porušenia právomocí. Napríklad Centrálna dôchodková správa (CPF) disponuje rozsiahlymi právomocami pri vymáhaní príspevkov na dôchodkové sporenie od zamestnávateľov a zamestnancov pri omeškaní alebo neplatení. Podobne agentúra Spring Singapore má oprávnenie zavádzať programy rozvoja zručností a ich financovanie, hoci bez donucovacích prostriedkov voči malým a stredným podnikom.

### **Výhody osobitného právneho štatútu agentúr:**

- 1) zamestnanci agentúr sú považovaní za štátnych zamestnancov s porovnateľnými platmi a benefitmi a,
- 2) agentúry môžu fungovať na komerčnej báze bez striktnnej povinnosti dodržiavať všetky pravidlá štátnej správy, napríklad pri prijímaní zamestnancov.

Tieto výhody poskytujú agentúram vysokú mieru flexibility, umožňujú jednoduchý presun vyšších úradníkov medzi agentúrami a ministerstvami bez veľkého narušenia ich odmeňovania a zároveň dávajú možnosť nezávislého náboru talentov z trhu práce bez zásahu Štátnej personálnej komisie (PSC).

Druhým aspektom posilňovania agentúr je zabezpečenie adekvátneho financovania. Zákon o zriadení štatutárnej rady zaručuje dostatočnú rozpočtovú podporu prostredníctvom Ministerstva financií (MOF) cez materské ministerstvo. V poslednom období je zriadenie agentúr, ako napríklad Národná nadácia pre výskum (NRF), sprevádzané jasne stanovenými finančnými prostriedkami priamo v zakladajúcom zákone.

Takýto prístup umožňuje priamo podporovať oblasti strategického významu a obchádzať byrokratické oneskorenia, ktoré boli bežné v prípade, že podpora bola súčasťou rozpočtu materského ministerstva. Tento vývoj je významný najmä pre nové sektory, ako je biomedicínske inžinierstvo, genetika či environmentálne technológie, ktoré si vyžadujú flexibilné a rýchle financovanie mimo štandardného ročného rozpočtového cyklu.

### **Dodržiavanie konzistentnej politickej línie**

Singapur má v oblasti tvorby politik výhodu, ktorú si nemôže dovoliť mnoho iných krajín – nepretržitú vládu dominantnej politickej strany od čias, keď sa po vylúčení z Malajzie stal samostatným štátom. Táto kontinuita vo vládnutí a administratívnom štýle umožňuje formulovať politiky s dlhodobými cieľmi namiesto krátkodobých riešení.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> UNITED NATIONS: *The Singapore success story: public-private alliance for investment attraction, innovation and export development* [online]. [cit. 2010-03-01] Dostupné na internete: <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>

Výsledkom je strategické dlhodobé plánovanie, ktoré sa priebežne doladuje v závislosti od vonkajšieho ekonomického prostredia. Napríklad vytvorenie elektronického priemyslu ako súčasť politiky rozvoja odvetví s vyššími mzdami bolo korigované až v čase globálneho poklesu tohto odvetvia koncom 80. rokov. Podobne snahy o internacionalizáciu singapurskej ekonomiky, inšpirované modelom Holandska, začali v 90. rokoch expanziou do okolitých krajín a neskôr sa rozšírili do Ázie vrátane Číny, Vietnamu, Indie a Blízkeho východu.

***Kľúčovými znakmi tohto prístupu sú:***

- Konzistentnosť v politickej stratégii,
- Závazok štátnych zamestnancov k napĺňaniu tejto stratégie.

Významné politické zmeny sa zavádzajú zriedkavo a len v reakcii na veľké krízy, ako to bolo po ekonomickej recesii v polovici 80. rokov alebo po ázijskej finančnej kríze v roku 1997. Tieto zmeny boli výsledkom komplexného dialógu medzi verejným sektorom, podnikateľskou sférou, odbormi, akademickou obcou, zahraničnými expertmi a politickým vedením. Singapur nikdy neváhal inšpirovať sa zahraničnými riešeniami, keď to bolo potrebné.<sup>39</sup>

**Delegovanie na dôveryhodné kľúčové osoby**

V singapurskom systéme zohrávajú osobnosti kľúčovú úlohu – a niektoré osobnosti zohrávajú ešte významnejšiu rolu než iné. Toto je najviac zrejmé v hlavných štatutárnych radách zodpovedných za ekonomický rozvoj, obranu a financie.

Agentúry ako EDB a v menšej miere aj TDB (dnes IE Singapore) boli vedené osobami s blízkym vzťahom k vyššiemu politickému vedeniu. Títo civilní úradníci si svoje skúsenosti osvojili v rámci ministerstiev vedených kľúčovými členmi kabinetu, čím sa vytvorila pevná sieť dôvery a spolupráce.

---

<sup>39</sup> ALLIANZ: *Singapore* [online]. [cit. 2025-01-26] Dostupné na internete: [https://www.allianz-trade.com/en\\_global/economic-research/country-reports/Singapore.html](https://www.allianz-trade.com/en_global/economic-research/country-reports/Singapore.html)

Singapur je v tomto jedinečný: všetky hlavné rozhodnutia v oblasti investícií, financií, zahraničných vzťahov a hospodárskeho rozvoja sú riešené prostredníctvom centralizovaného kabinetného procesu. Implementácia schválených politík je preto prirodzene zverená dôveryhodným jednotlivcom.

Príkladom je vytvorenie agentúry A\*Star (predtým NSTB) na podporu biomedicínskeho sektora, ktorá bola financovaná a vedená bývalým riaditeľom EDB, ktorý sa podieľal na reštrukturalizácii výrobného sektora. Podobne agentúra DSTA (Defence Science and Technology Agency) je vedená osobami so silnou väzbou na armádu.

Takýto systém predchádza obsadzovaniu strategických pozícií nevhodnými osobami. V kontexte Singapuru nie je politická neutralita štátnej správy prioritou; dlhodobá dominancia jednej politickej strany zmazala rozdiely medzi národnými, verejnými a straníckymi záujmami.

### **Zavádzanie „najlepších praktík“ zo zahraničia**

Za posledné štyri desaťročia Singapur prekonal niekoľko hospodárskych kríz. Po ropnej kríze na začiatku 70. rokov musel zásadne prehodnotiť svoju stratégiu rastu – zameranie na opravy lodí, stavbu lodí a výrobu s nízkou pridanou hodnotou bolo postupne nahradené orientáciou na elektroniku a výrobu s vyššou pridanou hodnotou. Tento proces prebiehal postupne a bol inšpirovaný úspechmi Južnej Kórey a Taiwanu, pričom Singapur vytvoril vlastné veľké konglomeráty, avšak vo forme štátnych podnikov (GLCs – Government Linked Companies).<sup>40</sup>

Proces zavádzania „najlepších praktík“ zo zahraničia zároveň zahŕňal úzku spoluprácu s podnikateľským sektorom. Úloha medzinárodných poradcov a podnikateľov v štátnych komisiách spočívala v poskytovaní vstupov o tom, ako môže Singapur najlepšie konkurovať v globálnom prostredí.

---

<sup>40</sup> UNITED NATIONS: *The Singapore success story: public-private alliance for investment attraction, innovation and export development* [online]. [cit. 2010-03-01] Dostupné na internete: <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>

Tým, že vláda využívala znalosti a siete týchto odborníkov, akceptovala potrebu adaptovať zahraničné skúsenosti pre domáce podmienky.

Tento prístup bol jasne viditeľný aj počas dvoch významných hospodárskych reštrukturalizačných období – po recesii v polovici 80. rokov a po ázijskej finančnej kríze v roku 1997.

V 90. rokoch bola stratégia diverzifikácie smerom do širšieho regiónu kombinovaná s rozvojom priemyselných a servisných klastrov, inšpirovaných teóriami Michaela Portera.

*Príklady úspešného preberania zahraničných postupov:*

- Prístavná správa Singapuru (PSA) transformovala svoje aktivity na komplexné logistické centrum podľa vzoru veľkých prístavných oblastí v Rotterdame a Antverpách. PSA má vlastný medzinárodný panel zložený z majiteľov lodí, manažérov lodných spoločností a akademikov.
- Maritime and Port Authority (MPA) využíva medzinárodných poradcov na tvorbu politiky v oblasti lodnej dopravy a prístavného rozvoja.
- Podobné mechanizmy fungujú aj v EDB v oblasti priemyselných klastrov, v A\*Star v oblasti biomedicíny, environmentálnych technológií a genetického inžinierstva, či v IESingapore pri podpore exportu.

Pri vývoji Science Parku a Biopolisu sa Singapur inšpiroval severokarolínskym Research Triangle Park, Boston Science Beltom a Silicon Valley.

### **Rozširovanie sfér vplyvu**

Medzinárodní poradcovia, ktorí poskytujú kľúčové vstupy do tvorby a implementácie politík, zároveň pôsobia ako nositelia vplyvu a šíritelia ambícií Singapuru na globálnej scéne. Mnohí z týchto poradcov sú vplyvní lídri alebo výkonní riaditelia nadnárodných spoločností a členovia predstavenstiev. So sebou prinášajú aktuálne trendy v korporátnom myslení a vo vývoji technológií. Na oplátku získavajú hlbšie pochopenie fungovania Singapuru a jeho investičných príležitostí.

Tento tok informácií je obojsmerný a vytvára dynamickú kombináciu teoretického myslenia, pragmatizmu a verejnej politiky. Podobnú úlohu zohrávajú aj miestni obchodní lídri pôsobiaci v rôznych vládnych výboroch, ktorí prinášajú poznatky o aktuálnych problémoch podnikateľského prostredia, ako sú náklady, dane, prístup na trhy a iné praktické otázky.

Takto sa tvorcom politík poskytuje komplexný prehľad o výzvach a možnostiach na udržanie konkurencieschopnosti Singapuru.

Na ďalšej úrovni sa Singapur zameriava na internacionalizáciu svojej ekonomiky prostredníctvom zahraničných investícií. Medzinárodní poradcovia vytvárajú spojenia s kľúčovými partnermi v zahraničí a podporujú záujmy Singapuru na globálnych trhoch. Tým sa diplomatický dosah Singapuru násobí nad rámec tradičnej siete veľvyslanectiev a ekonomických kancelárií.

Významnú úlohu zohrávajú aj diplomati, ktorí podporujú zahraničné investície, zabezpečujú prístup na trhy a udržiavajú politické vzťahy.

Podobnú úlohu plní aj EDB prostredníctvom svojich zahraničných kancelárií v hlavných mestách ako Londýn, New York, Chicago, San Francisco, Frankfurt, Tokio a Hongkong.

Týmto spôsobom sieť vzťahov presahuje rámec singapurských verejných úradníkov a zahŕňa aj medzinárodných poradcov, nadnárodné korporácie a finančné inštitúcie.

### **Viazanie výkonu na dosahovanie míľnikov**

Veľa sa písalo o viazaní odmeňovania na výkon v súkromnom sektore. Unikátnym prvkom singapurského systému je to, že odmeňovanie vo verejnej správe je takisto viazané na výkon, pričom tento výkon je hodnotený voči vopred dohodnutým míľnikom medzi jednotlivými agentúrami a ich materskými ministerstvami.

Na najvyšších úrovniach sú platy politických predstaviteľov a vysokopostavených verejných činiteľov viazané na:

- hospodársky výkon krajiny,
- platy top profesijných skupín v súkromnom sektore (napríklad právnikov, bankárov a inžinierov).

Na nižších úrovniach je odmeňovanie priamo spojené s plnením stanovených cieľov a míľnikov. V tomto systéme je väčší podiel variabilných bonusov v porovnaní so štandardnými systémami verejnej služby v iných krajinách. Výsledkom je, že verejné služby v Singapore patria k najlepšie plateným na svete, pričom zabudovaný prvok výkonu zabezpečuje silnú orientáciu na dosahovanie strategických cieľov a efektívnosť fungovania štátu.

S postupujúcim rozvojom štátu sa vytvoril široký konsenzus, že primeraná kompenzácia vo verejnej službe je nevyhnutným predpokladom čistej a efektívnej vlády. To viedlo k výraznej revízii platových schém vo verejnom sektore, ktoré boli následne naviazané na hospodársky výkon.

Vláda zaviedla výkonovo založený platový systém pre všetkých štátnych zamestnancov a umožnila jednotlivým štátnym agentúram (statutory boards), aby si samostatne navrhovali svoje vlastné odmeňovacie schémy. Týmto spôsobom vznikla flexibilná a do istej miery trhom ovplyvnená štruktúra odmeňovania, ktorá dnes dominuje kultúre verejnej správy v Singapore.

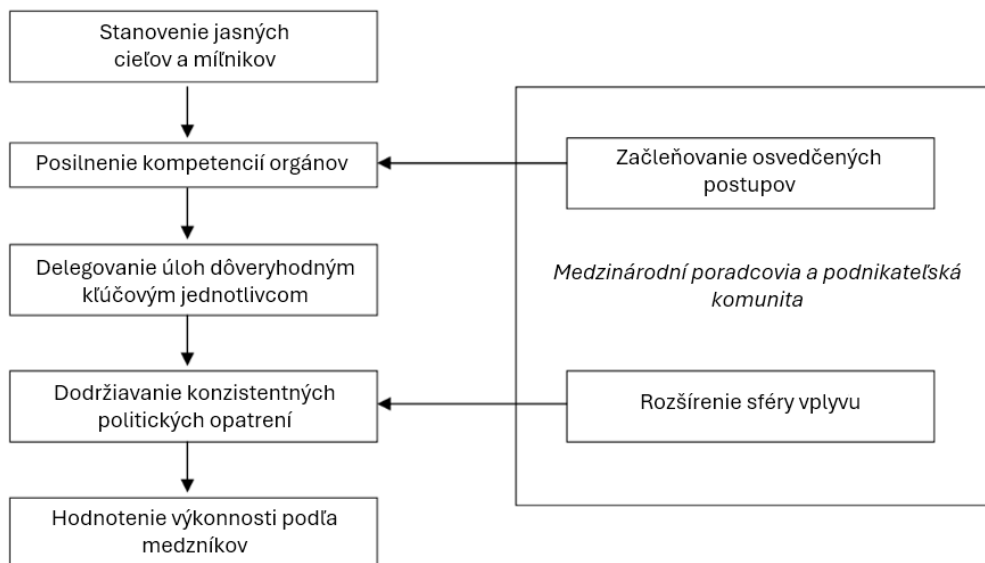
Zodpovednosť a zúčtovateľnosť za realizáciu plánov a programov sa tým preniesla aj na nižšie úrovne úradníkov, čo vytvorilo novú korporátnu kultúru, ktorá významne odlišuje singapurský model od väčšiny iných štátov. Tento prístup je zároveň jedným z hlavných dôvodov, prečo systém funguje s takou vysokou mierou efektívnosti.

Doteraz táto časť rozpracovala sedem „prvých princípov“ singapurského modelu efektívnej správy vecí verejných, ktoré podporujú podporu investícií a exportu. Mnohé z týchto princípov sú zakorenené v celkovej filozofii správy štátu, ktorú si Singapur vedome zvolil. Kľúčovou unikátnou črtou je efektívne využitie aliancie medzi verejným a súkromným sektorom na rozšírenie dosahu singapurskej stratégie hospodárskeho rozvoja.

Zároveň je v tomto prístupe zreteľné odmietanie ideológie a dogmy, v prospech pragmatického realizmu. Práve pragmatizmus bol a je jadrom prežitia Singapuru v regióne poznačenom krízami, vojnami a politickými nepokojmi.

Strategické smerovanie vo vývoji globálnej pozície Singapuru:<sup>41</sup>

- Strategická orientácia a operatívny dizajn agentúr a procesov na podporu exportu prostredníctvom podpory investícií (zahŕňajúcich EDB, IE Singapore – bývalý TDB, Ministerstvo obchodu a priemyslu (MTI) a Úrad predsedu vlády (PMO)).
- Budovanie štruktúry na podporu inovácií a výskumu v oblasti vedy a nových technológií prostredníctvom vzniku Národnej výskumnej nadácie (NRF) a pridružených agentúr.



**Zdroj:** vlastné spracovanie podľa <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>

<sup>41</sup> UNITED NATIONS: *The Singapore success story: public-private alliance for investment attraction, innovation and export development* [online]. [cit. 2010-03-01] Dostupné na internete: <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>

### 3.2.2 Digitálna ekonomika

Digitálna ekonomika (DE) predstavuje ekonomický systém, v ktorom digitálne technológie, ako sú internet, mobilné siete, big data a umelá inteligencia, zohrávajú kľúčovú úlohu pri tvorbe hodnôt, obchode a sociálnych interakciách. Zahŕňa široké spektrum sektorov, ako sú elektronický obchod (e-commerce), finančné technológie (fintech), digitálne služby a technológie smart cities. Tieto technológie transformujú tradičné spôsoby podnikania a umožňujú efektívnejšiu výmenu tovarov, služieb a informácií na globálnej úrovni.<sup>42</sup>

V Singapore, technologicky vyspelej ostrovnej krajine, je digitálna ekonomika základným pilierom hospodárskeho rastu a rozvoja. Singapurská vláda sa usiluje o premenu krajiny na tzv. "smart nation", čo znamená využitie digitálnych technológií na zlepšenie kvality života, zvýšenie efektivity verejných služieb a posilnenie ekonomickej konkurencieschopnosti. Tento cieľ podporuje investíciami do infraštruktúry, vzdelávania a inovácií. Singapur je centrom e-commerce v juhovýchodnej Ázii, kde vláda poskytuje granty na podporu malých a stredných podnikov pri ich expanzii do online priestoru. Okrem toho je krajina lídrom vo fintech sektore, s priaznivým regulačným prostredím pre technológie ako blockchain, čím priťahuje spoločnosti zamerané na digitálne platby a investície.

Ďalším aspektom je rozvoj smart city technológií. Singapur využíva senzory a zariadenia internetu vecí (IoT) na optimalizáciu dopravy, energetickej efektívnosti a verejných služieb, čím zlepšuje životné podmienky obyvateľov. Vzdelávanie je kľúčové – školy a univerzity sa zameriavajú na digitálne zručnosti, zatiaľ čo vláda podporuje celoživotné vzdelávanie, aby obyvatelia držali krok s technologickým pokrokom. Singapur tak predstavuje modelový príklad, ako môže digitálna ekonomika poháňať inovácie a ekonomický úspech.

### 3.2.3 Aplikácia digitálnej ekonomiky v podmienkach Singapuru

Na medzinárodnej úrovni neexistuje jednotný konsenzus o tom, ako definovať a merať digitálnu ekonomiku. Rôzne krajiny, organizácie a akademici používajú odlišné definície

---

<sup>42</sup> IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

digitálnej ekonomiky, pričom vychádzajú z rôznych predpokladov a metodológií. Z tohto dôvodu nie je jednoduché porovnávať odhady veľkosti digitálnej ekonomiky medzi jednotlivými jurisdikciami. Pri medzinárodnom porovnávaní týchto odhadov je preto potrebná opatrnosť. Hlavným cieľom odhadovania veľkosti digitálnej ekonomiky v Singapore nie je porovnávanie s inými krajinami, ale získanie prehľadu o jej hospodárskom prínose a tempe zmien.

Sektor IKT je hlavným hnacím motorom digitalizácie, keďže poskytuje digitálne služby ako napríklad telekomunikácie, programovanie, IT poradenstvo, cloud computing, vývoj softvéru, ako aj produkciu a distribúciu digitálneho obsahu a médií. Tento sektor sa bežne využíva národnými štatistickými úradmi (vrátane toho singapurského) na klasifikáciu HDP podľa sektorov.

Pokiaľ ide o digitalizáciu vo zvyšku ekonomiky, definujeme ju ako pridanú hodnotu (VA), ktorá vzniká v dôsledku investícií do digitálneho kapitálu v ostatných sektoroch (t. j. mimo sektora IKT). Podniky investujú do digitálnych technológií s cieľom lepšie osloviť zákazníkov, optimalizovať svoje obchodné procesy, ako aj inovovať produkty a služby, čo následne môže viesť k lepším ekonomickým výsledkom. Časť ich pridanej hodnoty je teda možné pripísať týmto digitálnym investíciám.

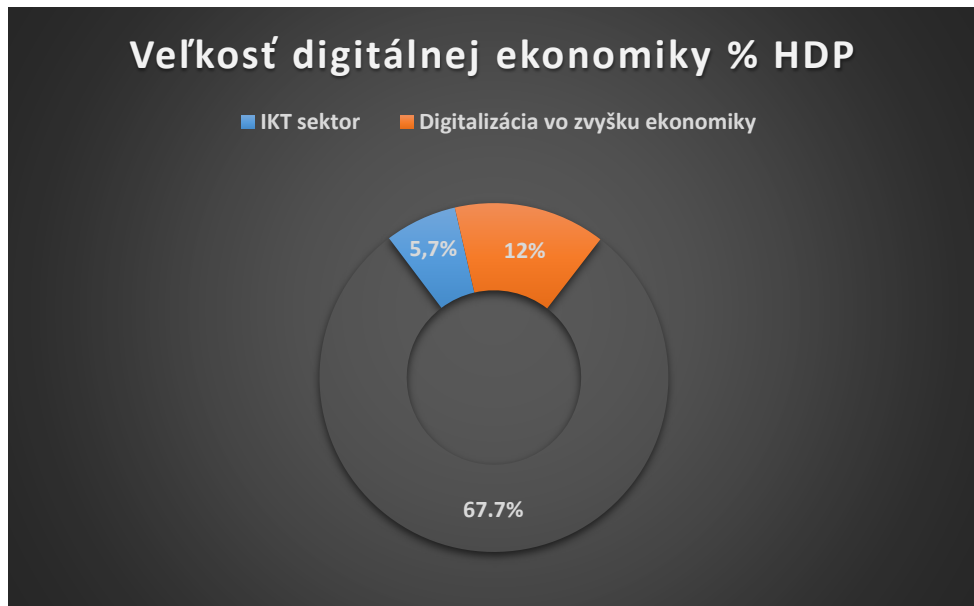
Odhadujeme túto pridanú hodnotu na základe výnosov z investícií do digitálneho kapitálu a výdavkov jednotlivých sektorov pomocou techniky tzv. „growth accounting“.

V roku 2023 predstavovala digitálna ekonomika Singapuru (SGDE) 17,7 % celkovej ekonomiky krajiny, čím si udržala úroveň z roku 2022. Celkový nominálny HDP Singapuru v roku 2023 klesol o 2,0 %, pričom nominálna pridaná hodnota digitálnej ekonomiky mierne klesla z 115,9 miliardy S\$ v roku 2022 na 113,2 miliardy S\$ v roku 2023. Napriek tomu nominálna pridaná hodnota DE vzrástla počas obdobia 2018 až 2023 priemerným ročným tempom (CAGR) 11,2 %, čo je takmer dvojnásobok rastu nominálneho HDP za rovnaké obdobie (CAGR 5,8 %).<sup>43</sup>

---

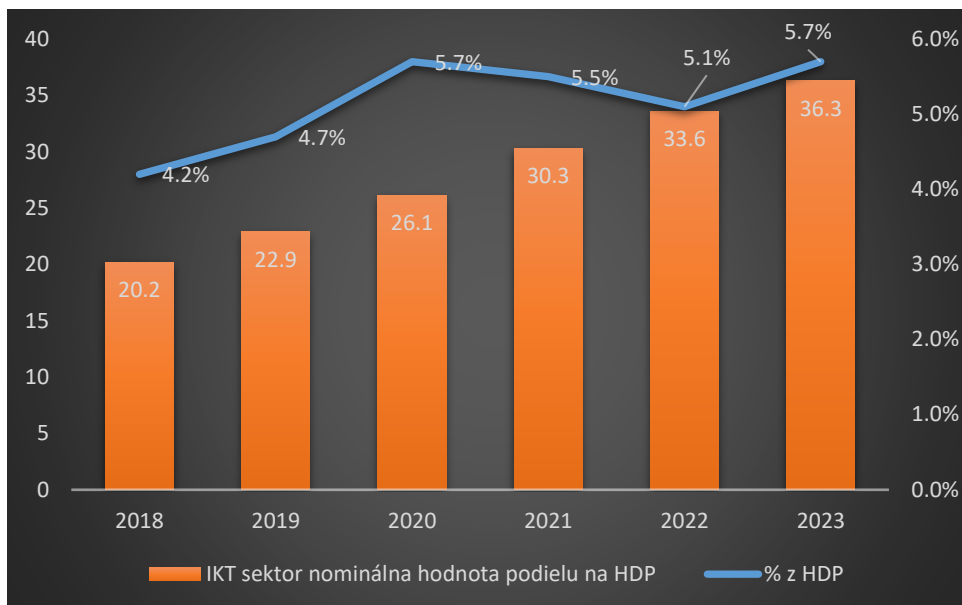
<sup>43</sup> IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

Pokiaľ ide o rast SGDE v reálnom vyjadrení, aj keď neexistujú priame štatistiky na deflovanie nominálnej pridanej hodnoty digitálnej ekonomiky, naše odhady naznačujú, že medziročná zmena SGDE v reálnych číslach sa v roku 2023 pravdepodobne pohybovala medzi 4 % a 5 %, v porovnaní s rastom reálneho HDP celej ekonomiky na úrovni 1,1 %. Podobne ako v roku 2022, sektor IKT sa podieľal približne jednou tretinou na SGDE, zatiaľ čo zvyšné dve tretiny pripadli na pridanú hodnotu vzniknutú digitalizáciou v ostatných častiach ekonomiky.

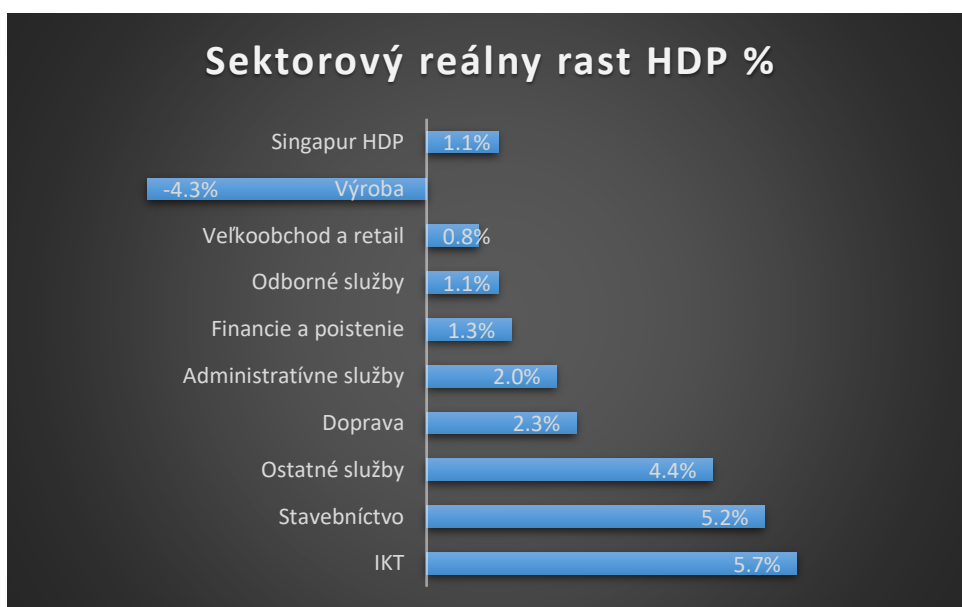


**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

Sektor informačných a komunikačných technológií (IKT) patrí medzi hlavné motory rastu singapurskej ekonomiky. Nominálna pridaná hodnota tohto sektora dosiahla v roku 2023 hodnotu 36,3 miliardy S\$, pričom jeho podiel na HDP vzrástol na 5,7 %, oproti 5,1 % v roku 2022. Vďaka pretrvávajúcemu dopytu zo strany podnikov po digitalizačných riešeniach zaznamenal sektor IKT v roku 2023 reálny rast pridanej hodnoty o 5,7 % a zaradil sa tak medzi najrýchlejšie rastúce sektory singapurskej ekonomiky.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

Nominálna pridaná hodnota z digitalizácie v ostatných sektoroch ekonomiky dosiahla v roku 2023 hodnotu 76,9 miliardy S\$, čo predstavovalo 12,0 % HDP. Táto hodnota bola nižšia než 82,3 miliardy S\$ a 12,6 % HDP zaznamenaných v roku 2022. Pokles nominálnej pridanej hodnoty z digitalizácie (t. j. výnosov z digitálneho kapitálu) bol spôsobený celkovým poklesom nominálneho HDP, a najmä zložky hrubého prevádzkového prebytku v HDP v roku 2023. Ak zohľadníme reálne hodnoty, hoci neexistuje jednotný prístup k

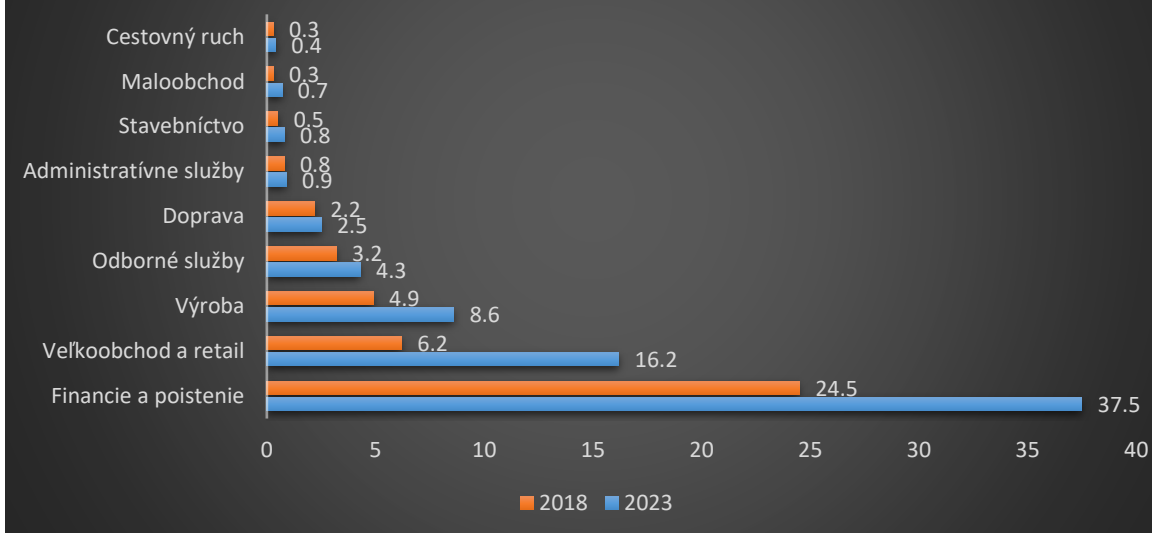
prepočtu nominálneho DE na reálny, ročný reálny rast sa odhaduje na 3 až 4 %, v porovnaní s reálnym rastom HDP celej ekonomiky vo výške 1,1 % v roku 2023.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

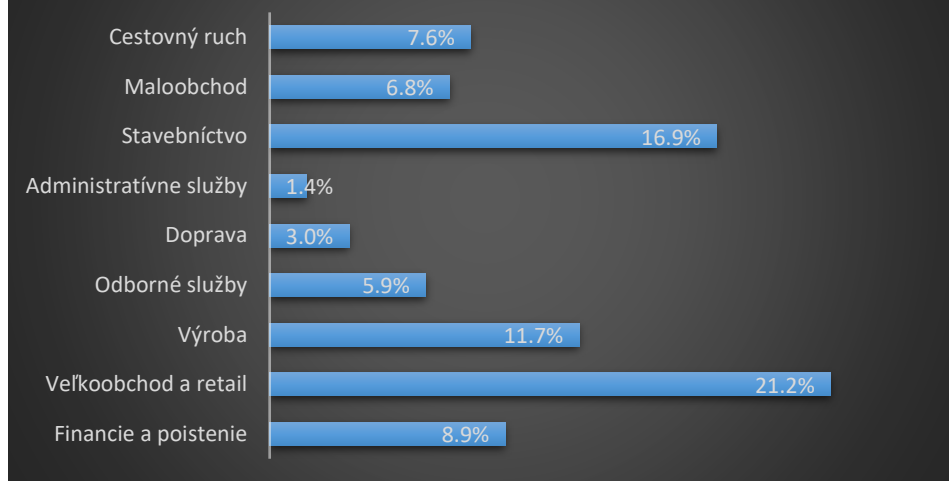
Podrobnejšie sme analyzovali rozloženie pridanej hodnoty z digitalizácie v rámci kľúčových sektorov ekonomiky. Väčšinu tejto pridanej hodnoty tvorili sektory financie a poisťovníctvo, veľkoobchodný obchod a priemyselná výroba.

## Pridaná hodnota digitalizácie vo vybraných sektoroch



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

## CAGR (2018-2023)

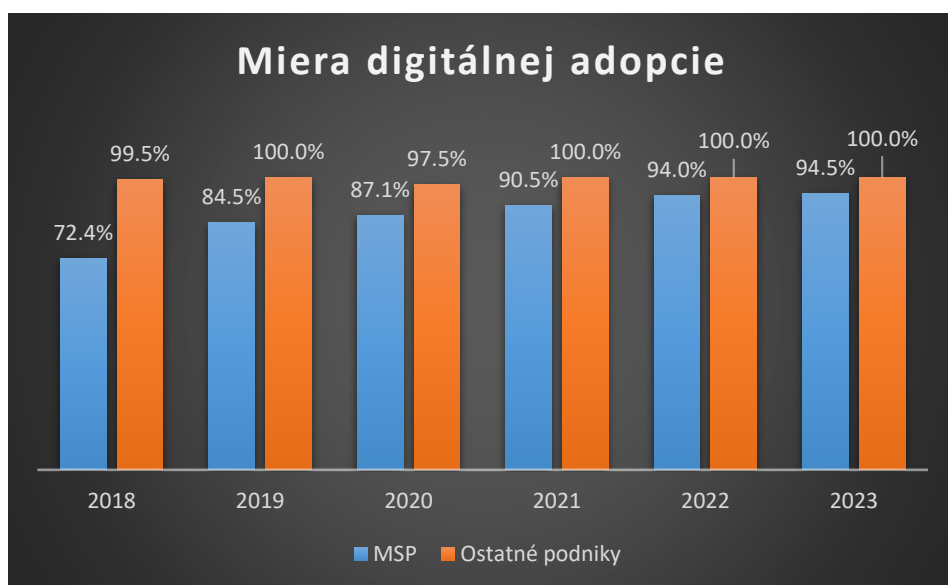


**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

### 3.2.4 Digitalizácia podnikov a jej vplyv na ich finančnú politiku

Podniky v Singapore v poslednej dobe zaznamenávajú zásadný pokrok pri svojich snahách o digitalizáciu. Miera adopcie digitálnych riešení medzi všetkými podnikmi (percento firiem, ktoré zaviedli aspoň jednu z šiestich skúmaných digitálnych oblastí) vzrástla o 0,5 percentuálneho bodu a dosiahla 94,6 % v roku 2023. Intenzita adopcie digitálnych riešení (priemerný počet digitálnych oblastí zavedených na podnik, z tých šiestich skúmaných oblastí) tiež zaznamenala stabilné zlepšenie a dosiahla hodnotu 2,0 v minulom roku, v porovnaní s hodnotou 1,9 v roku 2022.<sup>44</sup>

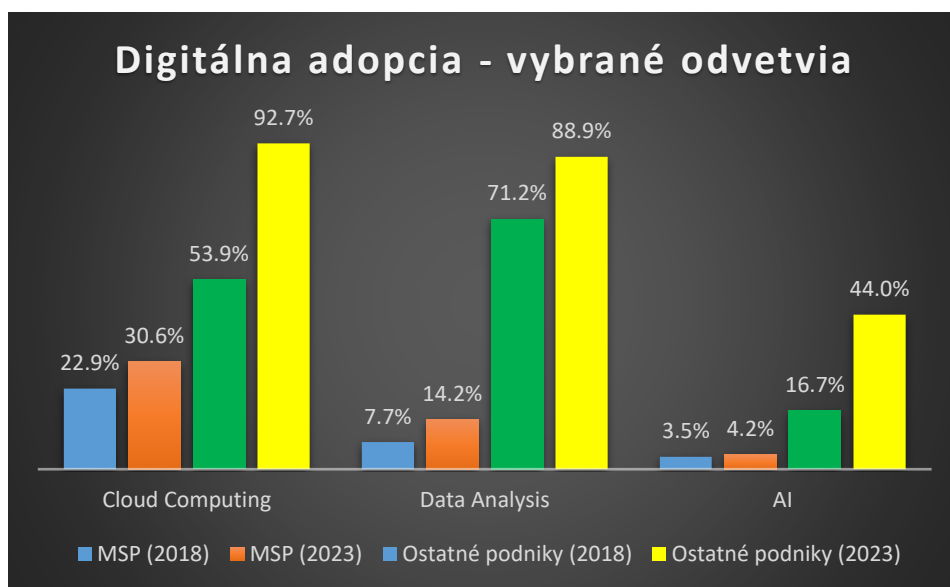
Väčšie podniky už dosiahli vyššiu a relatívne stabilnú úroveň adopcie digitálnych riešení. Priemerne prijali približne 4,7 z 6 skúmaných digitálnych oblastí, pričom e-platby a kybernetická bezpečnosť boli zavedené takmer vo všetkých ne-MSP. MSP naďalej vykazujú pokrok v digitalizácii, pričom intenzita adopcie vzrástla z 1,9 v roku 2022 na 2,0 v roku 2023. Stále však existuje priestor na zlepšenie, keďže tempo adopcie digitálnych riešení zostáva mierne.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

<sup>44</sup> SPOR: *Singapore is building a conducive environment for business growth and innovation* [online]. [cit. 2024-11-08] Dostupné na internete: <https://spor.performancereports.gov.sg/businesses/strong-and-resilient-economy/business-environment>

Pokiaľ ide o pokročilejšie digitálne oblasti, ako je cloud computing, dátová analytika a umelá inteligencia (AI), väčšie firmy zaznamenali v priebehu času výrazný nárast v ich adopcii, pričom rozdiel medzi malými a strednými podnikmi (MSP) a väčšími firmami (nie-MSP) pretrváva. Veľká väčšina väčších firiem využívala v roku 2023 cloud computing a dátovú analytiku, zatiaľ čo umelú inteligenciu v rovnakom roku implementovali približne 2 z 5 týchto firiem.



**Zdroj:** vlastné spracovanie na základe <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

### 3.2.5 Digitálna adopcia malých a stredných podnikov (MSP)

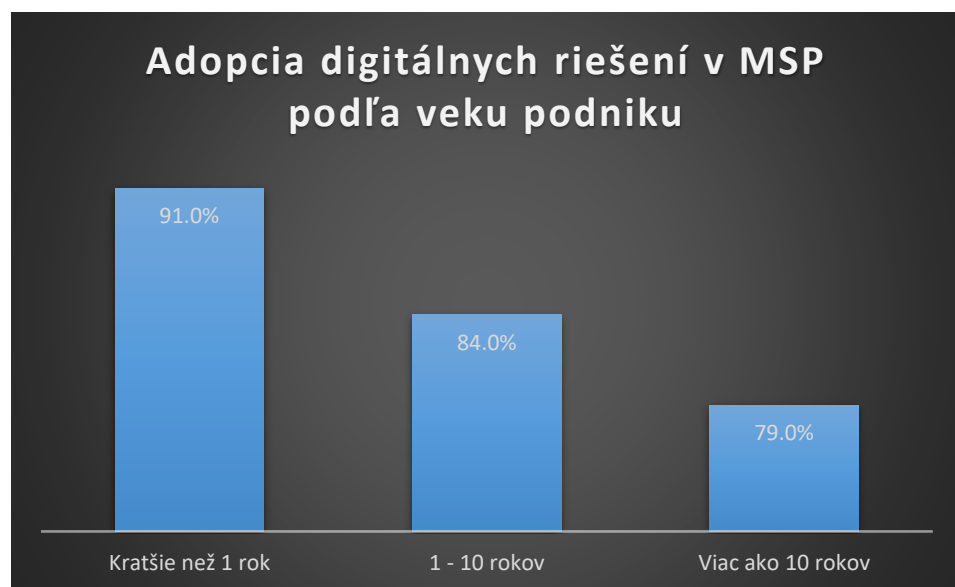
MSP čelia rôznym výzvam a potrebujú väčšiu podporu pri svojej digitálnej transformácii. V tejto časti sa budeme podrobnejšie venovať digitálnej adopcii MSP, aby sme lepšie pochopili ich pokrok v oblasti digitalizácie.

Digitálne riešenia označujú aplikácie, ktoré využívajú rôzne digitálne technológie na pokrytie prevádzkových potrieb a podporu podnikových funkcií. V tejto časti sa zameriame na mieru adopcie digitálnych riešení zo strany MSP – či už ide o všeobecné podnikové funkcie alebo o špecifické potreby jednotlivých sektorov. Podiel MSP, ktoré prijali aspoň

jedno digitálne riešenie pre všeobecné podnikové funkcie, stabilne rástol z 69 % v roku 2021 na 82 % v roku 2023.

Medzi digitálnymi riešeniami pre všeobecné podnikové funkcie boli najčastejšie prijímané funkcie z oblasti riadenia zdrojov, ako napríklad účtovníctvo a správa dokumentov. Naopak, adopcia digitálnych riešení zameraných na generovanie príjmov zo strany MSP zostala mierna, s výnimkou digitálneho marketingu.

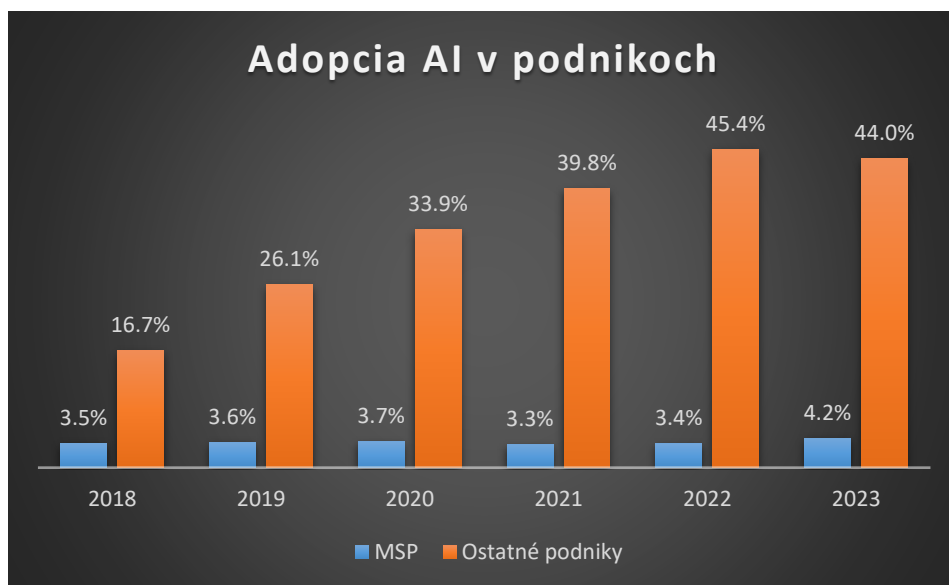
Pri hlbšom pohľade sa miera adopcie líšila v závislosti od veku podniku. Približne deväť z desiatich MSP, ktoré sú mladšie než jeden rok, prijalo aspoň jedno digitálne riešenie pre všeobecné podnikové funkcie, čo naznačuje, že tieto mladšie firmy sú pravdepodobne digitálni domorodci. Približne osem z desiatich starších MSP prijalo aspoň jedno takéto riešenie, čo poukazuje na príležitosť zvýšiť mieru adopcie v tejto skupine.



Okrem riešení, ktoré pokrývajú všeobecné podnikové funkcie naprieč všetkými sektormi, dosiahli MSP pokrok aj v adopcii digitálnych riešení určených na pokrytie špecifických potrieb jednotlivých odvetví. V roku 2023 prijalo aspoň jedno sektorovo špecifické digitálne riešenie, odporúčané v rámci Industry Digital Plans (IDPs) od IMDA, 85 % MSP – čo predstavuje nárast z 61 % v roku 2021.

### 3.2.6 Adopcia umelej inteligencie v podnikoch

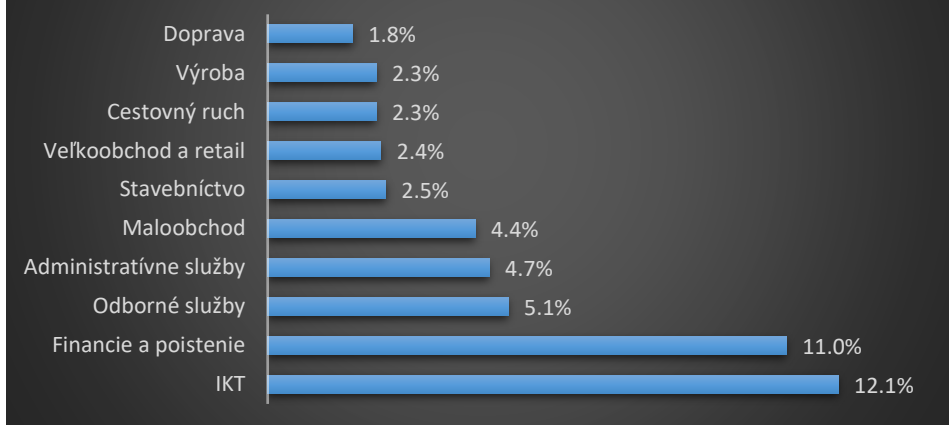
Celkovo miera adopcie AI medzi rokmi 2018 až 2023 rástla, hoci medzi rôznymi typmi firiem boli značné rozdiely. Konkrétne, v roku 2023 využívalo AI 44,0 % väčších podnikov (nie-MSP), čo je viac než dvojnásobok oproti 16,7 % v roku 2018. Medzi MSP zostala adopcia AI skromná – 4,2 % v roku 2023 oproti 3,5 % v roku 2018.<sup>45</sup>



Miera adopcie AI sa výrazne líšila aj medzi jednotlivými sektormi. Najvýraznejšie napreduvali sektory informačných a komunikačných technológií (IKT) a financií a poisťovníctva, zatiaľ čo adopcia AI zostala relatívne nízka v sektoroch dopravy a skladovania, výroby a ubytovacích a stravovacích služieb.

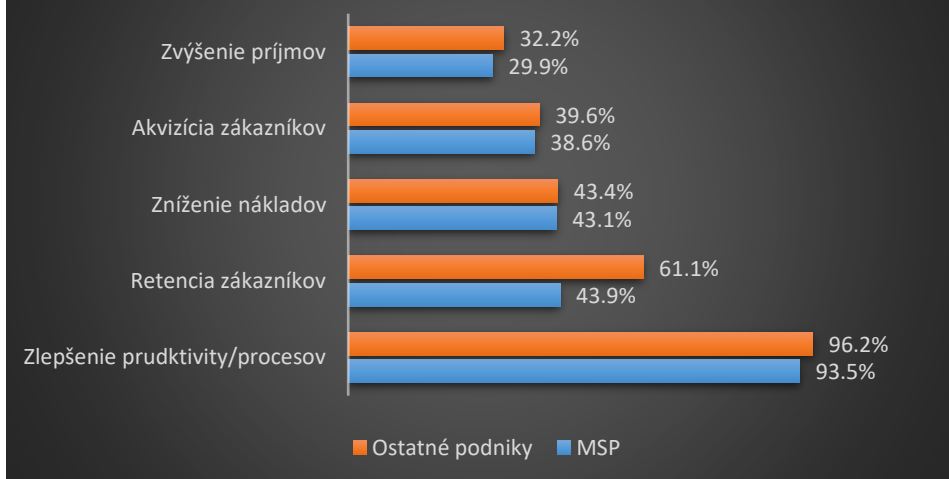
<sup>45</sup> IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

## Celková adopcia AI naprieč sektormi (2023)



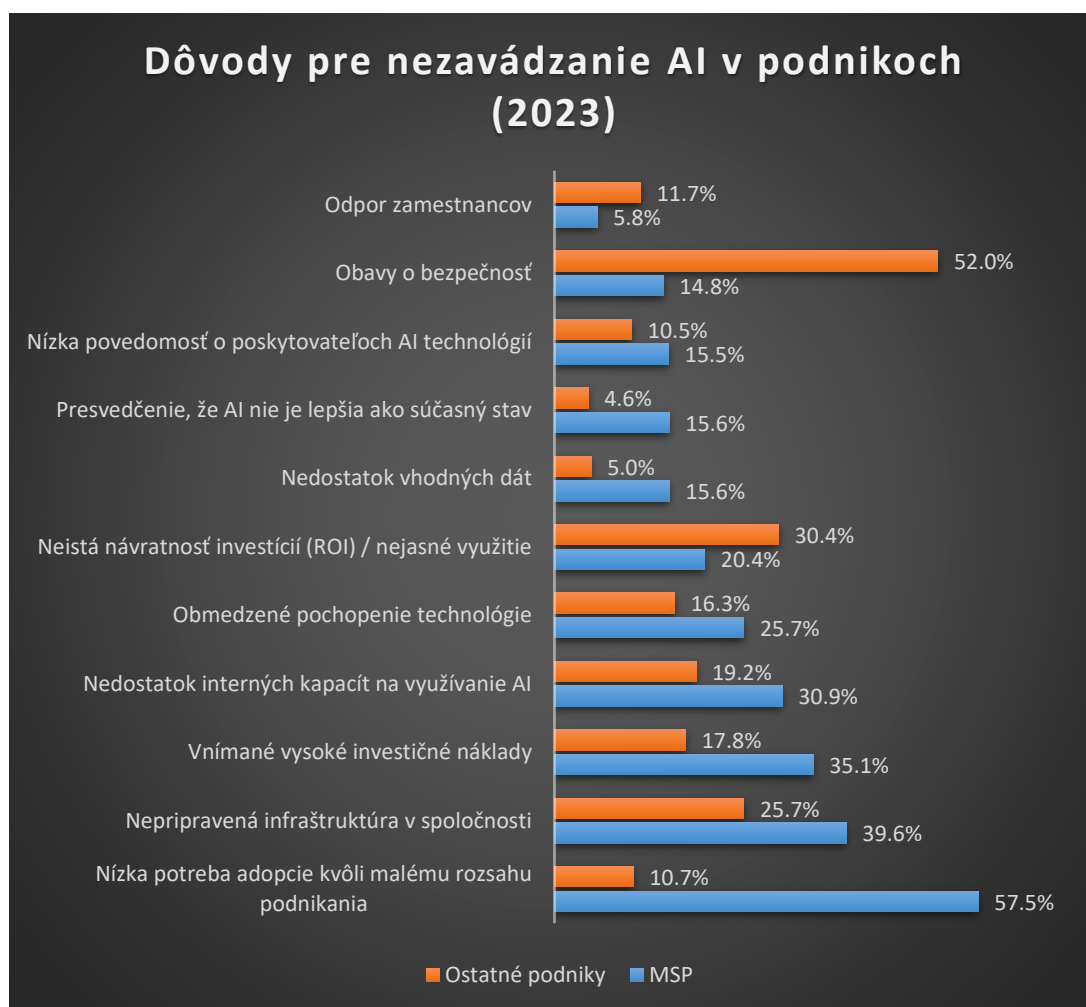
Firmy, ktoré prijali AI, hlásili rôzne prínosy využívania tejto technológie. Najmä 96,2 % väčších firiem a 93,5 % MSP uviedlo, že používanie AI prispelo k zlepšeniu produktivity a procesov. Takmer dve tretiny väčších podnikov tiež zaznamenali zníženie nákladov vďaka využívaniu AI.<sup>46</sup>

## Benefity adopcie AI (2023)



<sup>46</sup> DELOITTE: *Doing business in Singapore* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/dttl-doing-business-Singapore.pdf>

Stále však existuje značný podiel podnikov, ktoré AI zatiaľ nevyužívajú, pričom dôvody sa líšia medzi MSP a väčšími firmami. Napríklad medzi väčšími firmami bola najčastejšie uvádzaným dôvodom obava z potenciálnych bezpečnostných hrozieb, ktorú zmienila viac než polovica respondentov, nasledovaná neistou návratnosťou investícií alebo nejasným využitím. Naopak, medzi MSP až 57,5 % uviedlo, že nemajú potrebu zavádzať AI vzhľadom na malý rozsah podnikania. Nasledovali dôvody ako nedostatočná infraštruktúra a vysoké investičné náklady. Tieto zistenia poukazujú na potrebu rôzne zacielených opatrení pre rôzne typy firiem.



IMDA podporuje adopciu AI ako u širokej bázy MSP, tak aj u digitálne vyspelejších firiem. Pre MSP je približne 20 % všetkých predschválených riešení na platforme Chief Technology Officer as-a-Service (CTOaaS) vybavených AI technológiou. Digitálne zrelé spoločnosti

môžu využiť program Gen AI x Digital Leaders na vývoj prispôsobených AI riešení podľa svojich obchodných potrieb.

### 3.2.7 Digitálna inovácia

Inovácie v digitálnej ekonomike sú kľúčové pre konkurencieschopnosť modernej ekonomiky. Digitálna inovácia prináša vývoj nových technológií a produktov, ako aj zlepšovanie obchodných procesov, čo následne prispieva k rastu digitálnej ekonomiky.

Neexistuje medzinárodne dohodnutý štandard na definovanie a meranie digitálnej inovácie, a taktiež chýbajú medzinárodné štúdie venované tejto téme. Inovačné aktivity sú komplexné a môžu zahŕňať množstvo procesov a výsledkov, čo ich robí náročnými na definovanie a meranie.<sup>47</sup>

Zameriavame sa na niektoré kľúčové aktivity spojené s digitálnou inováciou, aby sme poskytli prehľad o stave digitálnej inovácie v Singapure. Konkrétne charakterizujeme tieto aktivity:

- Výskum a vývoj (R&D)
- Podniky s novými digitálnymi produktmi a službami

#### Výskum a vývoj (R&D)

Výskum a vývoj, meraný prostredníctvom podnikových výdavkov na výskum a vývoj (BERD), je kľúčovou súčasťou digitálnej inovácie. BERD v oblasti digitálnej inovácie definujeme ako súčet dvoch komponentov:

- 1) BERD v sektore IKT: Tento údaj odráža celkové výdavky firiem v sektore informačných a komunikačných technológií na výskum a vývoj.

---

<sup>47</sup> DELOITTE: *Doing business in Singapore* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/dttl-doing-business-Singapore.pdf>

- 2) BERD v technológiách informačno-komunikačných a mediálnych technológií (ICM) v ostatných sektoroch ekonomiky: Firmy mimo sektora IKT sa taktiež môžu venovať výskumu a vývoju v oblasti digitálnych technológií. Táto zložka teda zachytáva výdavky firiem v ostatných sektoroch ekonomiky na výskum a vývoj technológií ICM.

Na základe tejto definície sa BERD v oblasti digitálnej inovácie takmer zdvojnásobil z 535 miliónov singapurských dolárov v roku 2018 na 1 058 miliónov v roku 2021, pričom priemerná ročná miera rastu (CAGR) bola 25,5 % ročne. Tento rast bol rýchlejší než rast celkového BERD v ekonomike, kde CAGR dosiahol 8,9 % ročne.

Podiel BERD v oblasti digitálnej inovácie na celkovom BERD v ekonomike vzrástol z 9,8 % v roku 2018 na 14,9 % v roku 2021.

Sektor informačných a komunikačných technológií (IKT) zohráva dôležitú úlohu v podpore podnikových výdavkov na výskum a vývoj (BERD) v oblasti digitálnej inovácie. BERD v sektore IKT vzrástol z 241,5 milióna singapurských dolárov na 682,1 milióna medzi rokmi 2018 a 2021, pričom priemerná ročná miera rastu (CAGR) dosiahla 41,4 %.

V roku 2021 sektor IKT tvoril približne dve tretiny (64 %) celkového BERD v digitálnej inovácii, čo predstavuje nárast oproti 45 % v roku 2018. Zvyšnú jednu tretinu BERD v digitálnej inovácii zabezpečovali firmy mimo sektora IKT, ktoré investovali do BERD v technológii ICM. Medzi sektormi mimo IKT bol najväčším prispievateľom sektor financií a poisťovníctva. Jeho podiel na celkovom BERD v technológii ICM výrazne narástol z 23,4 % v roku 2018 na 45,9 % v roku 2021, čo odráža rastúce zameranie tohto sektora na digitálnu inováciu. Ďalšie sektory ako profesionálne služby, výroba a veľkoobchod a maloobchod taktiež významne prispeli, pričom v roku 2021 tvorili 18,5 %, 17,5 % a 11,7 % celkového BERD v technológii ICM.<sup>48</sup>

Rozmanitosť príspevkov poukazuje na dôležitú úlohu rôznych sektorov v podpore digitálnej inovácie v ekonomike.

---

<sup>48</sup> IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

## **Podniky s novými digitálnymi produktmi a službami**

Vývoj nových digitálnych produktov a služieb predstavuje ďalší ukazovateľ úrovne digitálnej inovácie.

Inovácie produktov a služieb vo firmách zo sektora IKT zostávajú na konzistentne vysokej úrovni v porovnaní s inými hlavnými sektormi.

V roku 2023 takmer polovica firiem v sektore IKT zaviedla digitálne produkty alebo služby, ktoré boli nové buď pre samotný podnik, alebo pre trh. Tento údaj odráža zdravú úroveň inovačných aktivít firiem pri vývoji nových digitálnych produktov a služieb.

### **3.2.8 Technologické startupy**

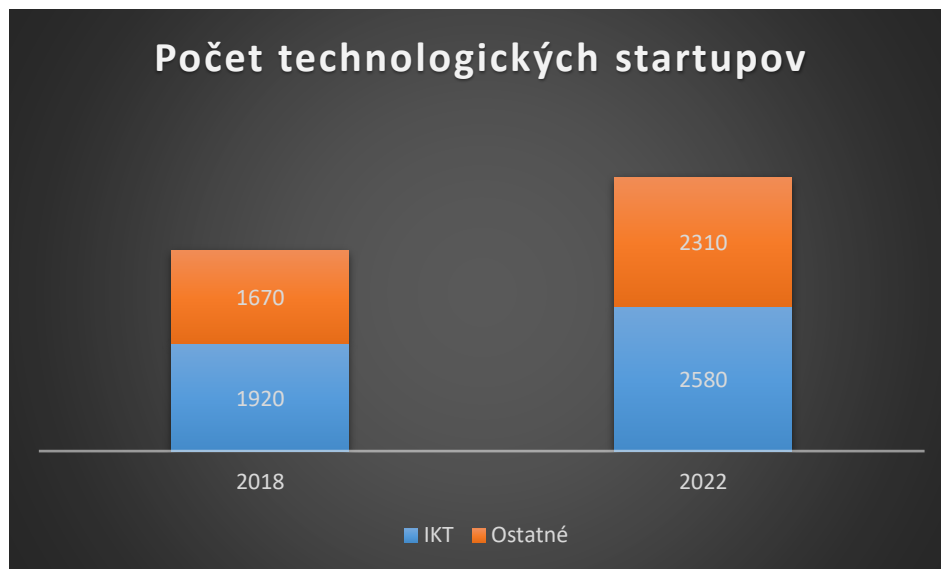
Startupy sú dôležitými katalyzátormi inovácií v ekonomike, keďže často prichádzajú s novými produktmi/službami alebo efektívnejšími výrobnými procesmi. Pre lepšie pochopenie startupového prostredia v digitálnej ekonomike (DE) sa analýza zameriava na technologické startupy v sektore IKT.<sup>49</sup>

Počet digitálnych technologických startupov v Singapore v priebehu rokov stabilne rástol. V roku 2022 bolo v Singapore približne 2 600 digitálnych technologických startupov, čo predstavovalo 53 % z celkového počtu technologických startupov v krajine. Počet digitálnych technologických startupov sa medzi rokmi 2018 a 2022 zvyšoval s priemernou ročnou mierou rastu (CAGR) 7,7 %.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> HENRI C. GHESQUIERE. *Singapore's Success: Engineering Economic Growth*. Cengage Learning Asia 2006. s.59. ISBN 978-98-14195-28-7

<sup>50</sup> IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>



Digitálne technologické startupy významne prispeli k zamestnanosti v technologickom sektore, pričom v rokoch 2018 až 2022 tvorili v priemere 46 % z celkovej zamestnanosti v technologických startupoch.

Zamestnanosť v digitálnych technologických startupoch rástla s CAGR 6,8 %, pričom sa zvýšila z 10 880 zamestnancov v roku 2018 na 14 150 v roku 2022.

Podiel zamestnanosti v digitálnych technologických startupoch na celkovej zamestnanosti v sektore IKT sa mierne zvýšil zo 7,4 % na 7,6 % v období 2018 až 2022.<sup>51</sup>

### 3.3 Singapur Európy (Estónsko)

Estónsko, malá krajina na pobreží Baltského mora v severnej Európe, sa historicky nachádza na hranici medzi východom a západom, severom a juhom. Podľa Samuela Huntingtona práve estónska hranica predstavuje hranicu západnej civilizácie a miesto stretu civilizácií. Táto poloha urobila z Estónska objekt historického záujmu, no zároveň spôsobila nemalé ťažkosti jeho obyvateľom.<sup>52</sup>

Estónci si svoju slobodu vybojovali viackrát. V roku 1918 vyhlásili nezávislosť, no v roku 1940 krajinu obsadil Sovietsky zväz. Počas druhej svetovej vojny Estónci kládli odpor

<sup>51</sup> IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>

<sup>52</sup> THE HERITAGE FOUNDATION: *The Estonian Economic Miracle* [online]. [cit. 2007-08-07] Dostupné na internete: <https://www.heritage.org/report/the-estonian-economic-miracle>

komunistickému teroru, ale boli porazení. Výsledkom sovietskej okupácie bola strata približne 20 % obyvateľstva.

Po desaťročiach okupácie sa Estónsko v roku 1991 znovu osamostatnilo. Následne sa však krajina ocitla v ruinách – ekonomicky, politicky aj infraštruktúrne. Pred druhou svetovou vojnou mala Estónska životná úroveň porovnateľnú s Fínskom. Po rokoch pod komunizmom však HDP na obyvateľa v roku 1987 predstavoval len približne 2 000 dolárov, zatiaľ čo vo Fínsku to bolo 14 370 dolárov. Rozdiel spôsobil rozdielny politický vývoj – kým Fínsko si uchovalo nezávislosť a trhovú ekonomiku, Estónsko zaostávalo pod plánovaným hospodárstvom.

Po rozpade Sovietskeho zväzu sa Estónsko ocitlo vo vážnej kríze. V januári 1992 bola krajina v hlbokjej ekonomickej recesii – obchody boli prázdne, hodnota rubľa klesla na nulu, inflácia prekročila 1 000 %, mzdy klesli o 45 % a výroba poklesla o viac ako 30 %. V tejto situácii sa vytvorilo zvláštne „okno príležitosti“ pre radikálnu reformu. Ako uvádza Leszek Balcerowicz, reformy treba uskutočniť rýchlo, keď je spoločnosť psychologicky pripravená na zmenu. Tento stav však trvá len krátko.

V septembri 1992 Estónci v prvých slobodných voľbách od druhej svetovej vojny zvolili vládu, ktorá presadzovala najradikálnejšie reformy. Nová vláda vedená stranou Pro Patria pozostávala z mladých politikov bez skúseností, ale s odhodlaním urobiť „nemožné veci“. Zásadné rozhodnutia sa prijímali rýchlo, čo bolo kľúčové pre úspech.<sup>53</sup>

Jedným z prvých krokov bola menová reforma. V júni 1992 Estónsko zaviedlo vlastnú menu – estónsku korunu – viazanú na nemeckú marku prostredníctvom menového výboru. Táto konvertibilita od prvého dňa vyvolala dôveru a priniesla makroekonomickú stabilitu. Súčasne bol štátny rozpočet vyrovnaný, čo sa stalo zásadným cieľom vlády. Subvencie pre štátne podniky boli zrušené, čím sa uvoľnil priestor pre súkromný sektor.

---

<sup>53</sup> THE HERITAGE FOUNDATION: *The Estonian Economic Miracle* [online]. [cit. 2007-08-07] Dostupné na internete: <https://www.heritage.org/report/the-estonian-economic-miracle>

Kľúčovú úlohu pri príprave reforiem zohrali zahraničné i domáce think tanky (napr. Heritage Foundation, Adam Smith Institute či Timbro). Pomohli vytvoriť program vlády, ktorý bol obsiahnutý v koalíčnej dohode. Táto dohoda bola záväzná a umožnila vláde presadiť nepopulárne, no nevyhnutné opatrenia, ako napríklad masívne škrty.

Vláda prijala jednoduché zákony, ktoré sa dali rýchlo aplikovať. Princíp „Just do it“ (Jednoducho to urob) sa stal hlavnou filozofiou. Reštriktívna fiškálna politika v kombinácii s monetárnou reformou priniesla výsledky: inflácia klesla z 1 000 % v roku 1992 na 89,8 % v roku 1993 a na 29 % v roku 1995. Zahraničný obchod sa obrátil smerom na Západ a vývoz začal rásť.<sup>54</sup>

Základným ponaučením z estónskej transformácie bolo: najprv vyriešiť politiku – vytvoriť konsenzus v rámci demokratických inštitúcií – a potom konať rýchlo a rozhodne. Reštrukturalizácia ekonomiky si vyžiadala bolestivé opatrenia, ale bez nich by nebolo možné položiť základy modernej trhovej ekonomiky. Estónsko tak dokázalo preklenúť priepasť medzi komunistickou minulosťou a európskou budúcnosťou.

## **Otvorenosť**

Prechod od prvej fázy reforiem k druhej bol rozhodujúcim momentom transformačného procesu. V prvej fáze boli úlohy vlády relatívne jednoduché a vynútené zložitou situáciou. Druhá fáza si však vyžadovala širšiu participáciu verejnosti, zmenu postojov a aktívne zapojenie obyvateľstva.

Makroekonomická stabilizácia pomocou tzv. šokovej terapie znamenala tvrdé prebudenie pre spoločnosť. Nasledujúca fáza si vyžadovala priniesť novú nádej a perspektívu. Pod sovietskym režimom si ľudia odvykli samostatne myslieť, preberať iniciatívu či niesť riziká. Vláda preto zdôraznila, že môže pomôcť len tým, ktorí sú ochotní pomôcť si sami – čo viedlo k zmene mentality, hoci to bolo spočiatku nepopulárne.

---

<sup>54</sup> THE HERITAGE FOUNDATION: *The Estonian Economic Miracle* [online]. [cit. 2007-08-07] Dostupné na internete: <https://www.heritage.org/report/the-estonian-economic-miracle>

Estónsko ako malá a otvorená ekonomika tradične záviselo od obchodu. Otvorenosť voči svetu prináša výhody ako efektívne pridelovanie zdrojov, konkurenciu, využitie komparatívnych výhod a transparentnosť. Estónsko znížilo clá, odstránilo netarifné prekážky a vytvorilo z krajiny bezcolnú zónu. Napriek odporu sa ukázalo, že táto politika podporila hospodársky rast a prilákala zahraničné investície.

Na rozdiel od krajín, ktoré lákali investorov úľavami, Estónsko vytvorilo priaznivé podnikateľské prostredie pre všetkých, bez rozdielu. Zákon o predaji pôdy zaručil ochranu vlastníckych práv a priťahovanie kapitálu. Vďaka týmto reformám sa Estónsko stalo jednou z najatraktívnejších krajín pre zahraničných investorov v regióne.

Súčasťou otvorenosti bolo aj budovanie občianskej spoločnosti. Vláda podporila vznik slobodných odborov a zaviedla tripartitný sociálny dialóg medzi štátom, zamestnávateľmi a zamestnancami. Dôraz sa kládol na otvorenú komunikáciu a stanovenie spoločných priorít – najmä boj proti nezamestnanosti. Tieto kroky podporili občiansku angažovanosť a demokratizáciu spoločnosti.

## **Právny štát**

Radikálne ekonomické reformy nie je možné realizovať bez právneho rámca. V niektorých transformujúcich sa krajinách sa mylne verilo, že trhové hospodárstvo môže fungovať bez jasných zákonov. Avšak bez budovania inštitúcií, ktoré zákony uvádzajú do praxe – ako sú nezávislé súdy, prokuratúra, arbitrážne inštitúcie a kvalitná verejná správa – sú reformy neúčinné.<sup>55</sup>

Zvlášť dôležitý je právny štát v boji proti korupcii, ktorá sa v podmienkach netransparentnosti a nadmernej regulácie ľahko rozmáha. Estónsko znižovalo reguláciu, odstránilo obchodné bariéry a štátne subvencie, čím eliminovalo príležitosti na korupciu. Reforma súdnictva, polície a verejnej správy bola prioritou a Estónsko sa stalo najmenej skorumpovanou krajinou spomedzi postsocialistických štátov.

---

<sup>55</sup> THE HERITAGE FOUNDATION: *The Estonian Economic Miracle* [online]. [cit. 2007-08-07] Dostupné na internete: <https://www.heritage.org/report/the-estonian-economic-miracle>

Reformy sa dotkli aj bankového sektora – štátne banky boli zrušené a na súkromné banky sa kládli prísne požiadavky. Tento prístup zabránil prieniku organizovaného zločinu do bankovníctva a zabezpečil jeho stabilitu.<sup>56</sup>

## **Reforma vlastníctva**

Súkromné vlastníctvo je základom trhovej ekonomiky. V Estónsku sa reforma vlastníctva začala v roku 1992 reštitúciou majetku pôvodným vlastníkom alebo ich dedičom. Ak to nebolo možné, dostali privatizačné poukážky, ktoré mohli využiť pri kúpe podielov v podnikoch alebo pôdy.

Privatizácia bola rýchla a orientovaná na efektívnosť, nie na maximalizáciu príjmov štátu. Väčšinové podiely získavali kľúčoví vlastníci, menšinové boli dostupné verejnosti cez poukážky. Tento prístup posilnil vlastnícke práva a uľahčil transformáciu hospodárstva.

## **Rovná daň**

Pre rozvoj krajiny bolo nevyhnutné vytvoriť priaznivé podmienky pre podnikanie a podporiť osobnú zodpovednosť. Tradičný daňový systém demotivoval podnikateľov a znevýhodňoval úspešných. Riešením bola rovná daň z príjmu – jednoduchá, transparentná a s nízkou sadzbou.

Estónsko ju zaviedlo 1. januára 1994. Daňový systém bol zjednodušený, administratívne náklady znížené a zároveň sa posilnila motivácia pre legálnu ekonomickú činnosť. Táto reforma podporila rast a znížila daňové úniky. Estónska daňová reforma: Prípadová štúdia úspešnej transformácie

---

<sup>56</sup> FRIEDRICH NAUMANN FOUNDATION: *From State to Market: Thirty Years of Economic Success in Estonia* [online]. [cit. 2021-06-08] Dostupné na internete: <https://www.freiheit.org/central-europe-and-baltic-states/state-market-thirty-years-economic-success-estonia>

Zjednodušenie daňového systému viedlo k zvýšeniu efektivity daňovej správy a zároveň k nárastu daňovej disciplíny. Šedá ekonomika zaznamenala výrazný útlm a daňové príjmy štátu začali rýchlo rásť.

Zavedenie rovnej dane zároveň podporilo dynamický rast ekonomickej aktivity. Estónci si uvedomili, že vyššia pracovná aktivita nebude trestaná vyšším zdanením. Výsledkom bola zmena postojov spoločnosti. Počet malých a stredných podnikov, reštaurácií, hotelov a obchodov výrazne narástol — z približne 2 000 v roku 1992 na 70 000 do konca roka 1994. Estónsko sa zmenilo z krajiny pracujúcej triedy na krajinu podnikateľov. Táto transformácia zároveň pomohla zamedziť masovej nezamestnanosti.

Aj po výmene vlády v roku nasledujúcom po reforme rovná daň ostala zachovaná. Jej účinnosť presvedčila aj politických oponentov, ktorí pôvodne sľubovali jej zrušenie. Od roku 1994 zažila krajina rôzne vládne koalície, avšak rovná daň pretrvala.

Úspech estónskeho modelu viedol k jeho prevzatiu ďalšími krajinami – najprv Litvou a Lotyšskom, následne Ruskom (2001), Ukrajinou, Gruzínskom, Slovenskom (2004) a Rumunskom (2005). V týchto krajinách zavedenie rovnej dane prispelo k rastu ekonomickej aktivity, tvorbe pracovných miest a obmedzeniu sivej ekonomiky.

Pri porovnaní krajín strednej a východnej Európy s rovnou daňou (Estónsko, Lotyšsko, Litva) a krajín so systémom progresívneho zdaňovania (Slovinsko, Poľsko, Maďarsko, Slovensko, Česká republika) možno pozorovať vyššiu mieru rastu v skupine s rovnou daňou, a to bezprostredne po reforme aj v neskoršom období (pozri graf 2).

Tieto krajiny zároveň rýchlejšie znižovali rozdiel v HDP na obyvateľa oproti západnej Európe. Napríklad Estónsko sa z úrovne 34,8 % priemeru EÚ v roku 1996 dostalo na približne 65 % v roku 2007. Poľsko a Maďarsko, hoci v roku 1996 boli pred Estónskom, rástli pomalšie.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> THE HERITAGE FOUNDATION: *The Estonian Economic Miracle* [online]. [cit. 2007-08-07] Dostupné na internete: <https://www.heritage.org/report/the-estonian-economic-miracle>

Rovná daň neznamenala zvýšenie sociálnej nerovnosti. Naopak, koeficient Giniho (merajúci príjmovú nerovnosť) v Estónsku po roku 1995 klesal. Tvrdenie, že rovná daň prehlbuje nerovnosti, sa tak v tomto kontexte nepotvrdilo

Reforma výrazne zvýšila príjmy štátneho rozpočtu, potlačila stimuly pre šedú ekonomiku a podporila hospodársky rast. Estónsko sa stalo inšpiráciou pre mnohé ďalšie krajiny.

### **Estónsky zázrak**

Estónsko sa za 15 rokov (od roku 1992) radikálne transformovalo. Stalo sa prvou postkomunistickou krajinou, ktorá dosiahla status „slobodnej ekonomiky“ podľa Indexu ekonomickej slobody (Heritage Foundation, Wall Street Journal), kde v roku 2007 obsadilo 12. miesto na svete.

Krajina zaznamenala priemerný ročný rast HDP okolo 6 %, pričom v roku 2005 dosiahol takmer 11 % a v prvej polovici roka 2006 až 12 %. Tieto výsledky umožnili rýchly priblíženie sa k životnej úrovni západnej Európy.

Estónsko má nízku nezamestnanosť, nízku infláciu, rýchlo rastúcu životnú úroveň a rozpočet s prebytkom. Krajina uskutočnila viaceré sociálne reformy, vstúpila do NATO a EÚ a stala sa lídrom v oblasti digitálnych technológií a e-governementu. Viac ako 70 % Estóncov podávalo daňové priznania elektronicky už v roku 2006.

Tento progres vytvoril priaznivé podmienky pre vznik inovatívnych technologických podnikov. Medzi najznámejšie patrí Bolt alebo Skype, ktorý bol v roku 2006 zvolený za tretí najvplyvnejší nový globálny trademark.

Estónska skúsenosť ukazuje, že aj nepopulárne, ale dôsledne realizované reformy môžu priniesť dlhodobé pozitívne výsledky. Ako zdôraznil premiér, jeho cieľom nebolo byť populárnym, ale zabezpečiť realizáciu potrebných zmien. Skutočná zmena si vyžaduje odvahu – a keď sa raz rozbehne, je ťažké ju zastaviť.

### 3.4 Strategické návrhy pre zlepšenie podnikateľského prostredia v SR

#### Vytvorenie jednotného digitálneho portálu pre podnikateľov

Estónsky portál Digital Gateway for Enterprises a singapurský GoBusiness umožňujú podnikateľom vybaviť všetky úradné povinnosti – od registrácie firmy až po čerpanie štátnych dotácií – na jednom mieste. V prípade Singapuru AI dokonca analyzuje profil podnikateľa a odporúča vhodné licencie, dotácie či právne formy.<sup>58</sup>

*Návrh pre Slovensko:*

- Vyvinúť portál „Podnikaj.sk“ ako rozšírenie súčasného portálu slovensko.sk s cieľom ponúknuť ucelený životný cyklus podnikania: založenie, prevádzka, zmeny a ukončenie podnikania – bez potreby fyzickej návštevy úradov.
- Zabudovať modul AI s kontextovým porozumením, ktorý na základe typu podnikania, právnej formy a lokality bude odporúčať relevantné povinnosti, daňové termíny či dotačné príležitosti.
- Zabezpečiť API pre napojenie účtovných softvérov (napr. Pohoda, OMEGA), ktoré umožní automatické predvyplnenie formulárov priamo z firemného účtovníctva a databáz.

#### Zavedenie princípu „raz a dost“ (Once-Only Principle)

Estónsko vďaka platforme X-Road umožňuje inštitúciám navzájom zdieľať údaje o občanoch a firmách tak, aby ich užívateľ poskytol len raz. To odstraňuje redundantné formuláre a znižuje administratívu.<sup>59</sup>

*Návrh pre Slovensko:*

- Vytvoriť národný dátový integračný rámec (NDIR), ktorý zabezpečí šifrovanú výmenu údajov medzi systémami štátu – Obchodným registrom, Štatistickým úradom, Sociálnou poisťovňou a Finančnou správou.

---

<sup>58</sup> PWC: Digital gateway for enterprises [online]. [cit. 2022-06-26] Dostupné na internete: <https://www.pwc.com/ee/en/press-room/publications/digital-gateway.html>

<sup>59</sup> FORBES: Thriving, Not Surviving: Digital Transformation Lessons From Estonia [online]. [cit. 2023-08-14] Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/08/14/thriving-not-surviving-digital-transformation-lessons-from-estonia/>

- Zriadiť centrálnu dátovú správu (Data Governance Office) pri MIRRI, ktorá bude dohliadať na kvalitu, bezpečnosť a štandardizáciu údajov.
- Zmeniť legislatívu, aby inštitúcie boli povinné využívať už dostupné údaje, namiesto ich opätovného žiadania od podnikateľov.

### **Podpora digitálnych zručností a technologického vzdelávania**

Estónsky ProgeTiiger zavádza digitálne myslenie do výučby už od predškolského veku. Singapur ide ešte ďalej a cez SkillsFuture poskytuje poukazy na školenia pre dospelých.<sup>60</sup>

*Návrh pre Slovensko:*

- Zaviesť celoštátny program „Digitálna gramotnosť pre každého“ ako paralelu k ProgeTiigeru, zameraný na deti, študentov, učiteľov a seniorov.
- Prepojiť učebné osnovy IT a podnikania: na stredných školách ponúkať predmety ako „Digitálne podnikanie“, „Základy programovania pre podnikateľov“ a „Automatizácia v malom biznise“.
- Spolupracovať s firmami na definovaní požadovaných zručností a vytvorení akreditovaných programov, ktoré by štát mohol financovať formou voucherov.

### **Zavedenie konceptu „Reálna ekonomika v reálnom čase“ (Real-Time Economy)**

Estónsko rozvíja koncept RTE, v ktorom sa transakcie, faktúry a výkazy zdieľajú okamžite s finančnou správou, bankami a inými partnermi.

*Návrh pre Slovensko:*

- Zaviesť povinné e-fakturovanie pre B2G (podnik-štát) s cieľom digitalizovať verejné obstarávanie. V druhej fáze aj pre B2B.
- Vytvoriť otvorený štandard „e-Faktúra SK“ kompatibilný s európskym PEPPOL štandardom, umožňujúci automatizované spracovanie faktúr.

---

<sup>60</sup> FORBES: Thriving, Not Surviving: Digital Transformation Lessons From Estonia [online].[cit. 2023-08-14] Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/08/14/thriving-not-surviving-digital-transformation-lessons-from-estonia/>

- Implementovať „real-time“ reporting DPH – podobne ako v Maďarsku – ktorý by znížil daňové úniky a zjednodušil kontrolu.

### **Regulačný sandbox pre inovatívne technológie**

Monetárna autorita Singapuru (MAS) vytvorila regulačný sandbox, ktorý umožňuje testovanie fintech riešení za jasne definovaných podmienok bez toho, aby museli dodržiavať všetky regulácie od začiatku.

*Návrh pre Slovensko:*

- Zriadiť „Inovačný sandbox Slovensko“ pod vedením napríklad MIRRI, otvorený pre AI, fintech, govtech a cleantech startupy.
- Vytvoriť „lightweight“ legislatívne prostredie, kde firmy môžu testovať riešenia s obmedzeným počtom používateľov, bez hrozby pokút, avšak s jasne definovanými bezpečnostnými požiadavkami.
- Zapojiť verejné inštitúcie ako „pilotných klientov“, čím by sa vytvoril dopyt po inováciách a zároveň by sa nové riešenia testovali priamo v štátnej správe.

## DISKUSIA

Diplomová práca sa zaoberá vplyvom podnikateľského prostredia na finančnú politiku podnikov vo vybraných štátoch Európskej únie, so špecifickým dôrazom na Slovenskú republiku a Estónsko, pričom ako modelový príklad efektívneho podnikateľského prostredia slúži Singapur. Cieľom práce bolo identifikovať kľúčové faktory, ktoré prispievajú k vytvoreniu priaznivého podnikateľského prostredia, analyzovať ich uplatnenie v praxi a navrhnúť adaptačné opatrenia pre podmienky Slovenskej republiky.

Výskum v teoretickej rovine potvrdzuje, že podnikateľské prostredie predstavuje dynamický a multidimenzionálny systém, v ktorom kľúčovú úlohu zohrávajú politické rozhodnutia, právny rámec, dostupnosť kapitálu, daňová politika a miera digitalizácie. Práve posledný z týchto faktorov digitalizácia bol v práci identifikovaný ako zásadný predpoklad pre konkurencieschopnosť moderných ekonomík. Prípadové štúdie Singapuru a Estónska ukázali, že systematická a premyslená digitalizácia verejnej správy, ako aj otvorenosť voči inováciám, sú kritickými činiteľmi rozvoja podnikateľského prostredia a efektívnej finančnej politiky podnikov.

Singapur, ako vedúca krajina v oblasti podnikateľského prostredia, bol detailne analyzovaný z pohľadu daňovej politiky, digitalizačných iniciatív, flexibility regulačného rámca a schopnosti podporovať technologické startupy. Efektívna implementácia konceptov ako “first principles thinking”, real-time economy a regulačné sandboxy, v kombinácii s nízkou mierou korupcie a vysokou výkonnosťou štátnej správy, poskytuje podnikateľom predvídateľné a podporné prostredie. Dôležitým poznatkom je, že v Singapure sa dôsledne aplikuje pragmatický prístup pri tvorbe hospodárskych politík, bez zaťaženia ideologickými obmedzeniami

Estónsko, ponúka dôkaz, že aj menšia krajina s limitovanými zdrojmi dokáže implementovať digitálne politiky s veľkým efektom. Systémy ako e-residency, digitálna identita a online správa verejných služieb v reálnom čase významne prispeli k rastu podnikateľskej aktivity a efektívite verejnej správy. Práca poukazuje na fakt, že dôraz na transparentnosť, dôveru medzi štátom a občanom a otvorenosť voči technologickým inováciám sú univerzálne aplikovateľné princípy.

Kvantitatívna analýza porovnávala daňové zaťaženie, prístup k finančným zdrojom a efektívnosť digitálnych riešení v podmienkach Singapuru a Slovenska. Zistenia naznačujú, že Slovensko má výrazné rezervy v oblasti daňovej transparentnosti, zjednodušenia podnikateľských procesov a podpory digitalizácie malých a stredných podnikov. Napriek viacerým reformám pretrvávajú výzvy ako vysoká byrokratická záťaž, nedostatočná právna vymožitelnosť a slabá synergia medzi štátnym a súkromným sektorom.

Diskusia zároveň reflektuje aplikačný potenciál identifikovaných zahraničných stratégií na slovenské podmienky. Navrhované opatrenia zahŕňajú zavedenie povinného e-fakturovania pre B2G segment, vytvorenie štandardu „e-Faktúra SK“ kompatibilného s európskym PEPPOL rámcom, a implementáciu „real-time“ reportingu DPH. Ďalej sa odporúča zriadenie národného inovačného sandboxu pre testovanie technologických riešení a zavedenie výkonovo orientovaného systému odmeňovania vo verejnej správe.

Záverom možno konštatovať, že diplomová práca poukazuje na vysokú relevanciu digitalizácie ako nástroja na zlepšenie podnikateľského prostredia a finančnej politiky podnikov. Skúmanie Singapuru a Estónska poskytuje konkrétne a overené vzory, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre Slovenskú republiku na ceste k modernej, transparentnej a inovatívnej ekonomike

## ZÁVER

Cieľom predkladanej diplomovej práce bolo analyzovať vplyv podnikateľského prostredia na finančnú politiku podnikov vo vybraných štátoch Európskej únie, konkrétne v Slovenskej republike a Estónsku, so zreteľom na inšpiratívny model Singapuru. Práca si kládla za úlohu identifikovať faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú rozhodovanie podnikov v oblasti financií, a zároveň poukázať na možnosti zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku.

Na základe analýzy teoretických východísk a následného empirického porovnania možno konštatovať, že kľúčové determinanty priaznivého podnikateľského prostredia zahŕňajú predovšetkým efektívnu daňovú politiku, kvalitnú digitálnu infraštruktúru, jednoduchý prístup k finančným zdrojom a vysokú mieru právnej istoty. Výsledky práce ukazujú, že Estónsko dokázalo v európskom priestore aplikovať princípy digitálneho štátu s dôrazom na transparentnosť a technologickú inováciu, čo viedlo k posilneniu konkurencieschopnosti jeho podnikateľského sektora. V prípade Singapuru ide o strategicky riadený štátny aparát podporujúci podnikanie cez nízku mieru regulácie a vysokú predvídateľnosť.

Naopak, v Slovenskej republike bola identifikovaná vysoká administratívna záťaž, slabá vymožitelnosť práva, pomalá digitalizácia verejnej správy a nestabilita daňového systému, ktoré negatívne vplyvajú na podnikateľskú aktivitu a finančné rozhodovanie podnikov. Tieto faktory brzdia rozvoj najmä malých a stredných podnikov, ktoré sú pritom nositeľmi zamestnanosti a regionálneho rozvoja.

Z pohľadu cieľov diplomovej práce možno skonštatovať, že boli naplnené. Práca priniesla komplexný pohľad na súvislosti medzi kvalitou podnikateľského prostredia a finančnou politikou firiem, ako aj návrhy konkrétnych opatrení na zlepšenie situácie v podmienkach Slovenskej republiky. Navrhované odporúčania sú založené na overených modeloch a reflektujú potrebu systémového prístupu pri tvorbe hospodárskej politiky. Ich realizácia by mohla prispieť k zefektívneniu fungovania podnikateľského sektora a podporiť ekonomický rast Slovenska.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje:

1. SIVÁK, Rudolf - BELANOVÁ, Katarína - JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ, Kristína. *Financie podnikateľskej sféry*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2018. 344s. ISBN 978-80-89710-42-3.
2. KASSAY, Štefan. *Podnik a podnikanie: ekonomika a financie: vzájomná závislosť makroekonomických a mikroekonomických procesov v sociálnoekonomickom rozvoji spoločnosti*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo SAV, 2008, 614 s. ISBN 978-80-224-1032-8.
3. MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. : *Podnikové hospodárstvo*. 2. aktualizované, prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, 27 s. ISBN 978-80-571-0271-7.
4. KRÁĽOVIČ, Jozef - VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 457 s. ISBN 978-80-8078-356-3.
5. MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 284 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
6. HENRI C. GHESQUIERE. *Singapore's Success: Engineering Economic Growth*. Cengage Learning Asia 2006. s.59. ISBN 978-98-14195-28-7

### Internetové zdroje:

1. MIRRI.GOV.SK: Akčné plány digitálnej transformácie Slovenska. [online]. [cit. 2019-07-03] Dostupné na internete: <https://mirri.gov.sk/sekcie/informatizacia/digitalna-transformacia/akcny-plan-digitalnej-transformacie-slovenska-na-roky-2023-2026/>
2. TREND: Slovensko výrazne zaostáva v digitalizácii podnikov, vo využívaní e-faktúr patríme k najhorším [online]. [cit. 2023-10-29] Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/slovensko-vyrazne-zaostava-digitalizacii-podnikov-vyuzivani-e-faktur-patrime-najhorsim>
3. DIGITÁLNA KOALÍCIA: AI a ľudský kapitál – Výzva pre všetkých, príležitosť pre pripravených [online]. [cit. 2024-06-26] Dostupné na internete:

- <https://digitalnakoalicia.sk/article/slovak-digital-coalition-summit-2024-ai-a-ludsky-kapital-vyzva-pre-vsetkych-prilezitost-pre-pripravenych/>
4. PWC: Digital gateway for enterprises [online]. [cit. 2022-06-26] Dostupné na internete: <https://www.pwc.com/ee/en/press-room/publications/digital-gateway.html>
  5. FORBES: Thriving, Not Surviving: Digital Transformation Lessons From Estonia [online]. [cit. 2023-08-14] Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/08/14/thriving-not-surviving-digital-transformation-lessons-from-estonia/>
  6. INTERNATIONAL MONETARY FUND: Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies: Declaration of Principles [online]. [cit. 1999-09-26] Dostupné na internete: <https://www.imf.org/external/np/mae/mft/code/eng/code2e.pdf>
  7. MICHEL G. CROUHY, ROBERT A. JARROW, AND STUART M. TURNBULL: The Subprime Credit Crisis of 2007 [online]. [cit. 2008-09-01] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/238077473\\_The\\_Subprime\\_Credit\\_Crisis\\_of\\_2007](https://www.researchgate.net/publication/238077473_The_Subprime_Credit_Crisis_of_2007)
  8. OKÁLI, Ivan a kol. *Hospodárska politika Európskej únie a Slovenska v EÚ* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied, 2004. 354 s. [cit. 2022-10-10]. ISBN 80-7144-140-6. Dostupné na: [https://ekonThom.sav.sk/uploads/journals/43\\_hospodarska\\_politika\\_eu.pdf](https://ekonThom.sav.sk/uploads/journals/43_hospodarska_politika_eu.pdf)
  9. VIROLOGY JOURNAL: *A comprehensive review on clinical and mechanistic pathophysiological aspects of COVID-19 Malady: How far have we come?* [online]. [cit. 2021-06-07] Dostupné na internete: <https://virologyj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12985-021-01578-0>
  10. INVESTOPEDIA: *Monetary Policy Meaning, Types, and Tools* [online]. [cit. 2024-07-31] Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/m/monetarypolicy.asp>
  11. EUROEKONÓM: *Daňová politika a daňová sústava* [online]. [cit. 2024-12-09] Dostupné na internete: <https://www.euroekonom.sk/danova-politika-a-danova-sustava/>

12. CHARLES E. DUMAS: THE EFFECTS OF GOVERNMENT DEFICITS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CROWDING OUT [online]. [cit. 2015-10-15] Dostupné na internete: <https://ies.princeton.edu/pdf/E158.pdf>
13. INTERNATIONAL MONETARY FUND: Is Inflation Good for Business? [online]. [cit.2024-03-01] Dostupné na internete: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2024/03/01/Is-Inflation-Good-for-Business-The-Firm-Level-Impact-of-Inflation-Shocks-in-the-Baltics-545501>
14. SCM GUIDE: Managing Deflation's Impact on the Supply Chain: Challenges and Solutions [online]. [cit. 2024-11-25] Dostupné na internete: <https://scmguide.com/managing-deflations-impact-on-the-supply-chain-challenges-and-solutions/>
15. ALLEN N. BERGER: *Banks and the Real Economy: An Assessment of the Research* [online]. [cit. 2020-08-15] Dostupné na internete: [https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/23116/Banks\\_and\\_the\\_Real\\_Economy\\_introduction\\_September\\_2019\\_revised\\_version.pdf;jsessionid=6A73D4FAA2819661D1D66DAE00090EA6?sequence=1](https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/23116/Banks_and_the_Real_Economy_introduction_September_2019_revised_version.pdf;jsessionid=6A73D4FAA2819661D1D66DAE00090EA6?sequence=1)
16. RONALD BUYE: *Critical Examination of the PESTEL Analysis Model* [online]. [cit. 2021-02-10] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model)
17. EMET GUREL & MERBA TAT: *SWOT Analysis: A Theoretical Review* [online]. [cit. 2017-08-13] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_Analysis\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_Analysis_A_Theoretical_Review)
18. AGE GAP Project Consortium: *AGE GAP National Report: Slovakia* [online]. [cit. 2017-04-07] Dostupné na internete: [https://agegap.eu/assets/images/AGEGAP\\_NATIONAL\\_SK\\_EN.pdf](https://agegap.eu/assets/images/AGEGAP_NATIONAL_SK_EN.pdf)
19. HR TECH SERIES: *The Impact of HR Analytics on Business Performance* [online]. [cit. 2025-02-10] Dostupné na internete: <https://techrseries.com/featured/the-impact-of-hr-analytics-on-business-performance/>
20. RÚZ: *Námety pre možnosti zlepšenia podnikateľského prostredia pre Programové vyhlásenie vlády na obdobie 2020 – 2024* [online]. [cit. 2020-01-24] Dostupné na internete: <https://iazasi.gov.sk/wp->

[content/uploads/2022/09/RUZ\\_AV\\_Namety\\_pre\\_moznosti\\_zlepsenia\\_podnikatelskeho\\_prostredia.pdf?csrt=3423509351656373345](https://content/uploads/2022/09/RUZ_AV_Namety_pre_moznosti_zlepsenia_podnikatelskeho_prostredia.pdf?csrt=3423509351656373345)

21. MIRRI.GOV.SK: Akčné plány digitálnej transformácie Slovenska. [online]. [cit. 2019-07-03] Dostupné na internete: <https://mirri.gov.sk/sekcie/informatizacia/digitalna-transformacia/akcny-plan-digitalnej-transformacie-slovenska-na-roky-2023-2026/>
22. TREND: Slovensko výrazne zaostáva v digitalizácii podnikov, vo využívaní e-faktúr patríme k najhorším [online]. [cit. 2023-10-29] Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/slovensko-vyrazne-zaostava-digitalizacii-podnikov-vyuzivani-e-faktur-patrime-najhorsim>
23. DIGITÁLNA KOALÍCIA: AI a ľudský kapitál – Výzva pre všetkých, príležitosť pre pripravených [online]. [cit. 2024-06-26] Dostupné na internete: <https://digitalnakoalicia.sk/article/slovak-digital-coalition-summit-2024-ai-a-ludsky-kapital-vyzva-pre-vsetkych-prilezitost-pre-pripravenych/>
24. FINREPORT: Daň z finančných transakcií je realitou. Čo to prinesie v praxi? [online]. [cit. 2024-10-04] Dostupné na internete: <https://www.finreport.sk/ekonomika/dan-z-financnych-transakcii-je-realitou-co-to-prinesie-v-praxi/>
25. OECD: *Consumer Price Index (CPI) – OECD Report 2024* [online]. [cit. 2025-02-05] Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/insights/statistical-releases/2025/2/consumer-prices-oecd-02-2025.pdf>
26. FRASER INSTITUTE: *Economic Freedom of the World, 2024 Annual Report* [online]. [cit. 2024-10-16] Dostupné na internete: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2024-10/economic-freedom-of-the-world-2024.pdf>
27. WORLD ECONOMIC FORUM: *The Future of Growth Report 2024* [online]. [cit. 2024-01-17] Dostupné na internete: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-growth-report/>
28. ASEAN BRIEFING: Why Singapore? [online]. [cit. 2023-08-11] Dostupné na internete: <https://www.aseanbriefing.com/doing-business-guide/singapore/why-singapore>

29. WORLD BANK: World Bank national accounts data = Singapore [online]. [cit. 2024-06-11] Dostupné na internete:  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=SG>
30. BROOKINGS INSTITUTION: *Singapore's educational reforms toward holistic outcomes* [online]. [cit. 2023-03-16] Dostupné na internete:  
<https://www.brookings.edu/articles/singapores-educational-reforms-toward-holistic-outcomes/>
31. UNITED NATIONS: *The Singapore success story: public-private alliance for investment attraction, innovation and export development* [online]. [cit. 2010-03-01] Dostupné na internete: <https://www.econbiz.de/Record/the-singapore-success-story-public-private-alliance-for-investment-attraction-innovation-and-export-development-kumar-sree/10009382714>
32. ALLIANZ: *Singapore* [online]. [cit. 2025-01-26] Dostupné na internete:  
[https://www.allianz-trade.com/en\\_global/economic-research/country-reports/Singapore.html](https://www.allianz-trade.com/en_global/economic-research/country-reports/Singapore.html)
33. IMDA: *Singapore Digital Economy Report 2024* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/sgde-report/singapore-digital-economy-report-2024.pdf>
34. SPOR: *Singapore is building a conducive environment for business growth and innovation* [online]. [cit. 2024-11-08] Dostupné na internete:  
<https://spor.performancereports.gov.sg/businesses/strong-and-resilient-economy/business-environment>
35. DELOITTE: *Doing business in Singapore* [online]. [cit. 2024-10-29] Dostupné na internete: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/dtl-doing-business-Singapore.pdf>
36. THE HERITAGE FOUNDATION: *The Estonian Economic Miracle* [online]. [cit. 2007-08-07] Dostupné na internete: <https://www.heritage.org/report/the-estonian-economic-miracle>
37. FRIEDRICH NAUMANN FOUNDATION: *From State to Market: Thirty Years of Economic Success in Estonia* [online]. [cit. 2021-06-08] Dostupné na internete:  
<https://www.freiheit.org/central-europe-and-baltic-states/state-market-thirty-years-economic-success-estonia>

38. FORBES: Thriving, Not Surviving: Digital Transformation Lessons From Estonia

[online].[cit. 2023-08-14] Dostupné na internete:

<https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/08/14/thriving-not-surviving-digital-transformation-lessons-from-estonia/>