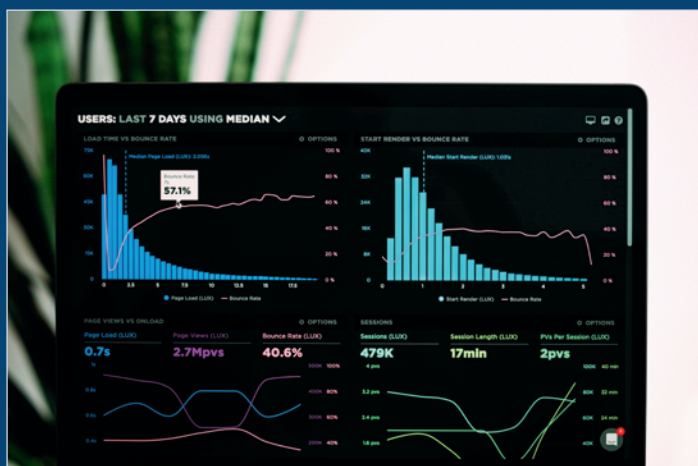


FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XXII. • číslo 2 • Periodikum Slovenskej asociácie finančníkov • 2022

SAF Slovenská
asociácia
finančníkov



ISSN 2729-7705



9 772729 770007

SACG

SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA
CORPORATE GOVERNANCE

FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XXII. • číslo 2 • Periodikum Slovenskej asociácie finančníkov • 2022

OBSAH

□ ÚVODNÍK

Anton ONDREJ, prezident SAF 1

□ INTERVIEW

Miroslav GALAMBOŠ: SLOVENSKÝ BIODEGRADOVATELNÝ PLAST

A JEHO CESTA K TRHU (Miloslava ZELMANOVÁ) 4

□ ODBORNÉ A TEORETICKÉ TÉMY

POSLANIE INTERNEJ ANALÝZY V PROCESE PODNIKOVÉHO

NÁSTUPNÍCTVA

Peter DORČÁK – Peter MARKOVIČ – Martin NOVYSEDLÁK 8

MOŽNOSTI PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ PRI RIEŠENÍ

ÚPADKU

Jana MARKOVÁ 14

ZMENY V SOCIÁLNO M POISTENÍ – AKTUÁLNE

POROVNANIE ZAMESTNANCA A ŽIVNOSTNÍKA

Katarína DANAJOVIČOVÁ 20

□ STRÁNKY SAF

ODBORNÉ PODUJATIA SAF V PRVOM POLROKU 2022

Katarína BÁLINTOVÁ 25

□ ENGLISH SUMMARY 30



Šéfredaktorka

Ing. Miloslava Zelmanová

Zástupca šéfredaktora

prof. Ing. Peter Krištofik, Ph.D.

Predseda redakčnej rady

doc. RNDr. Eduard Hozlár, CSc.

Členovia redakčnej rady

Ing. Michal Ištok, Ph.D.

JUDr. Ing. Peter Daniel, Ph.D.

Ing. František Chvostal'

Výkonná editorka

Mgr. Katarína Bálintová

Vydavateľ

Slovenská asociácia finančníkov

Adresa redakcie

Drieňová 3, 821 01 Bratislava

Tel.: +421- 2 - 4363 5667

Fax: +421- 2 - 4363 5667

E-mail: kancelaria@asocfin.sk

Internet: www.asocfin.sk

ISSN 2729-7705

Grafická úprava

LAYOUT, s. r. o., Bratislava

www.layout.sk

V dnešnom úvodníku sa Vám prihovám ako novo zvolený prezident SAF. Zvolila ma Správna rada SAF, po valnom zhromaždení 28. apríla 2022. Chcem sa s Vami podeliť o moje myšlienky a predstavu o ďalšom smerovaní našej organizácie.

Aj keď je perspektíva prezidenta pre mňa novou skúsenosťou a výzvou, bol som pri zrode SAF a pamätám si, s akými zámermi sme ju zakladali. Uplynulo odvtedy viac ako 25 rokov a ja v tejto chvíli nechcem hodnotiť celú históriu, chcem len spomenúť niekoľko momentov, ktoré mi utkveli v pamäti. Boli to odborné konferencie, ktoré sme robili na vysokej úrovni v spolupráci s časopisom Trend, tiež kolegovia, ktorí boli ochotní popri svojich pracovných povinnostiach cestovať na spoločné stretnutia na Donovaly alebo do Bratislavy a potom naspäť domov na východné Slovensko. Boli to pracovné skupiny, obsadené ďalšími kolegami, ktorí vypracovávali odborné stanoviská k zákonom alebo ich návrhom. Propagovali sme SAF v radoch študentov a spolupracovali aj so zástupcami najväčších podnikov so zahraničným aj domácim kapitálom.

Veľa z hore uvedeného sa SAF snaží robiť aj dnes. Rozdiel vidím v tom, že naše výstupy sú závislé len na málo početnej obetavosti a starnúcej členskej základni. Preto som uvítal, že valné zhromaždenie prišlo s impulzom na oživenie, keď uložilo Správnej rade aktualizovať stratégiu SAF. Na čelo Rady starších bol zvolený skúsený kolega a úspešný podnikateľ Miroslav Galamboš a novou členkou sa stala Viera Laszová, finančná odborníčka, ktorá má dlhoročné skúsenosti v pôsobení na MF SR. Andrej Révay sa stal čestným prezidentom SAF a do konca roka bude pokračovať v agende, ktorú doposiaľ osobne zastrešoval – má kľúčovú zásluhu na príprave konferencie Finančné riadenie podnikov (22.06.22), na rozvíjaní agendy uplatnenia daňového super odpočtu (workshop 13.06.22) a som rád, že súhlasil s tým, že bude zastrešovať agendu medzinárodnej spolupráce. Andrej nie je len čestným prezidentom, v jeho osobe mám oporu a odovzdávanie skúseností



a kontaktov aké na Slovensku nie je samozrejmosťou. Správna rada a Rada starších sa stretli na spoločnom zasadnutí v Piešťanoch dva týždne po konaní valného zhromaždenia, 13. mája 2022, kde prerokovali postup pri aktualizácii súčasnej stratégie. Rada starších navrhla zúžiť zameranie SAF v súlade s obmedzenými zdrojmi a zväziť aj také opatrenia, akým je zníženie počtu členov Správnej rady. Týmto otázkam sa budem

s kolegami v najbližších týždňoch intenzívne venovať, aby sme aktualizáciou stratégie a jej realizácie položili rámec pre ďalší úspešný rozvoj SAF.

Spomenul som, že SAF zoštíhla a že mi v nej chýba viac mladosti a dravosti. Možno mi je príkladom stratégia kouča slovenského hokejového tímu, ale nielen jeho. Vždy sa hovorilo, že v mladosti je sila a budúcnosť a vedľa to nielen v hokeji, ale aj vo futbalovom klube v Žiline, ktorého manažérsku prax dôverne poznám a ktorá mi tiež imponuje. V podmienkach SAF nie je možné postupovať rovnako, ale to, čomu verím a čo sa mi už viackrát osvedčilo sa v odbornej praxi nazýva organizačný rozvoj. Ten má svoje pravidlá a osvedčené postupy, o uplatnenie ktorých sa budem radiť so svojimi kolegami z radov Správnej rady a Rady starších, s obidvoma čestnými prezidentmi, ale aj s aktívnymi členmi a odborníkmi z praxe. V prípade SAF považujem za najdôležitejšie, aby sme si osvojili a rozvíjali koncept učiacej sa organizácie, čo je súčasťou organizačného rozvoja.

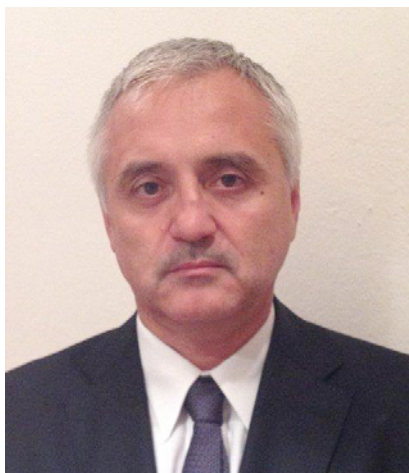
Čas rýchlo beží, už uplynul mesiac od valného zhromaždenia. Nezvyknem si dávať dlhé ciele. Do konca tohto roka, to znamená za približne sedem mesiacov by som chcel dosiahnuť, aby sa SAF rozvíjala – aby rástla jej členská základňa, aby sme mali organizačnú štruktúru, ktorá bude kostrou dynamického rastu organizácie a aby sa naši členovia s pocitom seberealizácie zapájali do jej činnosti a aktivít. Viem, že cesta k tomuto cieľu nemusí byť priamočiara, ale tiež viem, že Dzurinda nebol prvý, kto vyslovil známe tvrdenie: „Kde je vôľa, tam je i cesta“.

Anton Ondrej, prezident SAF

Slovenský biodegradovateľný plast a jeho cesta k trhu

Miroslav GALAMBOŠ

V júni minulého roka priniesli pe významného zahraničného in-firmy Panara, ktorá sa v Nitre materiálov. Menšinový, približne kal jeden zo svetových lídrov v seg-skupina Alpla Group. Inovatívny etapy zahájenia priemyselnej vý-egradovateľného materiálu NonO-na EXPO Dubaj 2020, a to v slo-tického týždňa Klíma a biodiver-stálej expozície firmy Fillamen-3D tlačiarň vyrobenú z granulátu výrobcovi i prestížne ocenenie Ma-lepší výrobca materiálov roka) v globálnej súťaži 3D Printing Industry Awards 2021, pričom uspel v spoločnosti takých priemyselných gigantov ako 3M, BASF či Henkel.



odborné médiá informáciu o vstu-vestora do výskumnej slovenskej venuje vývoju biorozložiteľných tretinový podiel v spoločnosti zís-mente plastových obalov – rakúska ekologický projekt tak vstupuje do roby unikátneho slovenského biod-ilen. NonOilen bol prezentovaný venskom pavilóne v rámci tema-zita a v českom pavilóne v rámci tum, ktorá predstavila strunu do NonOilen. Tento produkt priniesol terial Company of the Year (Naj-

V článku a nasledujúcom interview Vám prinášame osobnú výpoveď člena SAF Miroslava Galamboša, ktorý sa ako podnikateľ rozhodol spolupracovať s vedcami a preniesť unikátny slovenský bioplast z laboratórií do pro-stredia priemyselnej výroby.

Tri etapy, tri rozhodnutia, jediné kritérium alebo ako som nerešpektoval pravidlá o zdravom investovaní

Začiatok

Na začiatku väčšiny projektov súvisiacich s unikátnymi objavmi, vynálezmi alebo riešeniami býva nápad. Netvrdím, že projekt biodegradovateľných plastov nezačínal nápadom, ale v mojom prípade išlo o nenápadný začiatok, ktorý som temer ani nepostrehol. Pred viac ako pätnástimi rokmi mi vtedajší výkonný riaditeľ, mimochodom človek ktorého som si vážil nielen po profesionálnej, ale i ľudskej stránke navrhol, aby sme sa vo veci riešenia technického problému obrátili na „skupinu chemikov“ z FCHPT STU v Bratislave. Neskôr ma informoval, že spolupráca s nimi je veľmi dobrá a navrhol ju podporiť aj finančným sponzorstvom, prípadne kúpou špeciálneho laboratórneho vybavenia. Keďže projekt bol pre mňa skôr okrajovou témou a s R&D som nemal žiadne skúsenosti, súhlasil som len preto, že som riaditeľovi dôveroval, ale v duchu som to považoval skôr za zbytočné miňanie financií. Napokon spolupráca spontánne prerástla do rozmeru, kedy ju bolo treba formalizovať a prišlo k prvému oficiálnemu stretnutiu so zástupcami Ústavu prírodných a syntetických polymérov, ktorého som sa ako majiteľ a štatutárny zástupca spoločnosti zúčastnil. Očakával som sebavedomých, mierne arogantných teoretikov - privítali ma ale milí, otvorení ľudia s pragmatickým prístupom a už po prvých minútach vzájomnej komunikácie bolo zrejmé, že o ich odborných znalostiach sa nedá pochybovať.

Oboznámili ma s konceptom biodegradovateľných plastov, ktorý ma ihneď zaujal. Ako spoluautori patentového technického riešenia otvorili otázku novej kooperácie, ktorá bola následne spečatená podpisom Zmluvy o spolupráci v marci 2005. Tak sa naštartoval proces transformácie vynálezu biologicky degradovateľných polymérnych kompozitov do priemyselnej výroby, a tým i moja spolupráca s prof. Bakošom, prof. Hudecom a hlavne s prof. Alexym, autorom tejto myšlienky. Z okrajovej témy sa stala činnosť, ktorej som venoval skoro 20 rokov svojho produktívneho veku.

Veda a výskum

Úvodná myšlienka bola jasná – na báze licencie a patentového riešenia vyvinúť biodegradovateľný granulát z obnoviteľných zdrojov vhodný pre výrobu (bio) plastových výrobkov pre teplé a studené nápoje a pokrmy (poháre, misky, tácky). Výsledky sme očakávali do troch až štyroch rokov, a tak som prijal prvé strategické rozhodnutie – spolu s kolegom sme do projektu vložili niekoľko miliónov eur (so začiatku ešte v korunách) na jeho financovanie. Štyri roky ale nestačili, ukázalo sa, že chemická výroba je z pohľadu transferu technológií veľmi špecifická a postupy uplatnené v laboratórnych podmienkach, na základe ktorých boli procesy patentované ani zďaleka nebolo možné mechanicky uplatniť vo výrobe. Bolo potrebné najskôr vytvoriť výskumno-vývojový stupeň medzi laboratórnou a priemyselnou výrobou. Rozhodli sme sa pre komplexné riešenie – vybudovanie Centra pre aplikovaný výskum environmentálne vhodných polymérnych materiálov (CEPOMA). Rozhodujúcu časť financovania poloprevádzkových strojov a laboratórneho vybavenia zabezpečoval Ústav prírodných a syntetických polymérov, čo ale predpokladalo umiestnenie Centra mimo Bratislavu, teda v prevádzkových priestoroch spoločnosti PANARA. Tu som musel prijať druhé zásadné rozhodnutie – odstaviť existujúcu priemyselnú výrobu v PANARE, a tým stratiť jej prevádzkové príjmy a existujúce priestory využívať len na výskumnú a vývojovú činnosť pre bioplasty. Rozhodli sme sa teda dobrovoľne prísť o príjmy z existujúceho podnikania a spoľahnúť sa na úspešnosť vedcov, a teda aj návratnosť projektu bioplastov.

Na zámere sme pracovali dva roky a v júni v roku 2015 bolo v areáli PANARy slávnostne otvorené špičково vybavené výskumné a vývojové centrum CEPOMA. Vybavenie Centra umožnilo nielen vývoj zmesí, ale aj ich spracovanie na fólie, plastové výrobky, struny, čo vysoko prekračovalo pôvodne uvažovaný rozsah projektu. Keďže sa ale jednalo o unikátne materiálové kompozity, bez poznania vlastností finálnych výrobkov, ako napríklad rôznych typov fólií, nebolo možné optimalizovať receptúry a overovať ich vhodnosť. To si vyžadovalo otvorenie ďalších projektov orientovaných na vývoj biodegradovateľných granulatov pre priemyselné obaly, plastové výrobky, ale i medicínske aplikácie financovaných s podporou grantových schém a vlastných finančných prostriedkov, generovaných hlavne zo ziskov našich spoločností poskytujúcich ekonomické služby. Výsledkom týchto aktivít bolo patentovanie vlastných riešení pre biodegradovateľné materiály a optimalizácia materiálového zloženia granulatov.

Priemyselná výroba, strategický investor

Dosiahnutie úrovne priemyselne využiteľných receptúr pre výrobu biodegradovateľných granulatov bolo predpokladom pre vstup do poslednej etapy transferu technológií – zahájenia priemyselnej výroby. Rozhodli sme sa pre hľadanie aktívneho investora, čo prinieslo množstvo očakávaní, sklamaní, získavania skúseností. V tejto etape bolo potrebné projekt udržiavať pri živote, ale príjmy generované ekonomickými firmami už nestačili pokrývať existujúce výdavky PANARy. Tu som pristúpil k tretiemu zásadnému rozhodnutiu – siahnuť na osobný a rodinný majetok, zadlžiť sa a získané prostriedky použiť na financovanie projektu v etape hľadania strategického investora.

Bolo mi jasné, že ide o vabank, ktorý môže, ale nemusí mať šťastný koniec. Štatisticky absolútna väčšina start-upov končí neúspechom. Kapitálový trh na Slovensku nie je dostatočne vyvinutý pre podporu start-upov, domáci investori v sektore SME sa snažia ihneď získať úplnú kontrolu nad spoločnosťou, prípadne dajú prednosť vstupu do overených developerských investičných schém pred neoverenou priemyselnou výrobou.

Na druhej strane som sa necítil ako typický start-up. Mali sme vlastný prevádzkový areál, investovali sme niekoľko miliónov do špeciálnych vývojových projektov, vzťahy a vedecký potenciál výskumného tímu boli nadštandardné, zmluvne sme spolupracovali so špičково vybaveným výskumným centrom, výsledkom čoho

bolo vlastné svetovo unikátne riešenie v oblasti ekologických inovatívnych materiálov uplatniteľných nielen v sektore obalov a spracovania plastov, ale i v poľnohospodárstve a medicíne.

Cesta hľadania kapitálu v domácich podmienkach bola síce jednoduchšia, cítil som ale, že pre projekt by bol vhodnejší investor, ktorý priamo problematike rozumie a dokáže dostatočne oceniť nielen intelektuálny majetok, ale i výskumno - vývojový potenciál firmy.

Napriek pokroku v rokovaní s domácimi investormi som po dlhom váhaní prijal finančne náročnú ponuku zahraničného investičného poradcu, ktorá vyústila v oslovenie jedného zo svetových lídrov vo výrobe plastových obalov. Najskôr sa mi zdalo nereálne, že naša spoločnosť dokáže viesť rovnocenné rokovania s kolosom, ktorý má 150 výrobných jednotiek, 34 tisíc zamestnancov a 4 miliardy eur ročný obrat. Podarilo sa mi ale vytvoriť s pomocou renomovanej česko-slovenskej právnickej kancelárie, zahraničného poradcu a našich vedeckých odborníkov tím, ktorý počas dvojtyždňového maratónu, kde pracovný deň trval 20 hodín vynegociovať podmienky vhodné pre zahájenie výroby a ďalší rozvoj spoločnosti PANARA.

PANARA si udržala pozíciu slovenskej firmy, investor urobil výnimku a vstúpil do spoločnosti ako minoritný partner, navyšený kapitál bol dostatočný na finančné pokrytie investícií do výrobných technológií pre priemyselnú výrobu. Navyše sme získali partnera, ktorý pochopil a plne využíva výskumno - vývojovú, produktovú i marketingovú synergiu z pohľadu ekologizácie svojho podnikania.

Miroslav Galamboš

Milí čitatelia,

verím, že vás príbeh podnikania pána Miroslava Galamboša, dlhoročného člena našej asociácie, člena Rady starších SAF zaujal. Podobne ako aj Správnu radu SAF, ktorá sa rozhodla na konferencii Finančné riadenie podnikov v júni 2022 oceniť cenou Finančný manažér roka práve jeho. Pri tejto príležitosti prinášame rozhovor s oceneným. A keďže sa už roky poznáme z aktivít SAF, určite prijmete aj rozhovor vedený v osobnejšom tóne.

Cestu ku komercializácii slovenských bioplastov si predstavil čitateľom netradične – skôr emocionálne ako odborne. My sme ale odborný časopis zameraný hlavne na prostredie podnikových finančníkov. Prečo si zvolil tento prístup ?

Áno, mám ekonomické vzdelanie, som audítor a daňový poradca, rozumiem alebo mal by som rozumieť aspoň základným pravidlám finančného investovania, ale som sa nimi neriadil. Práve preto som nepopisoval investičné postupy, ale som chcel zdôrazniť, že niekedy nestačí držať sa pravidiel, lebo v určitom prostredí (Slovensko) sa určitý typ projektu (start-up, SME, priemysel) ani nenarodí. V prípade inovatívnych riešení musí byť podľa môjho názoru jedným z dominantných kritérií i dôvera, hlavne k ľuďom, čo celý inovačný proces riešia a riadia. Žiaden vedec vám nevie dopredu s istotou zaručiť, že výsledky výskumu budú úspešné a dostatočné. Hlavne keď ide o svetovo unikátne riešenia – naše je napr. plné protikladov, kde sa spojením dvoch krehkých materiálov vyžaduje pevný alebo dokonca pružný produkt, kde chceme, aby bol výrobok stabilný, ale po použití požadujeme rýchlu biodegradovateľnosť... Bez dôvery k takýmto ľuďom, konkrétne v mojom prípade k prof. Alexymu a jeho tímu by som neveril v konečný úspech. Samozrejme, takýto prístup je spojený s podstatne väčším rizikom a môže viesť k situáciám, kde nie je cesta späť. Vtedy vám nestáva nič iné, len veriť v seba samého.

Píšeš, že hľadanie aktívneho investora prinieslo množstvo očakávaní, ale i sklamaní. Čo ťa najviac prekvapilo alebo zaskočilo v tomto procese ?

Príjemne ma prekvapil prístup potenciálnych investorov z radov slovenských priemyselných podnikov. Väčšinou išlo o podnikateľov, ktorí tieto podniky sami budovali a oslovili nás na základe informácií získaných z médií alebo prezentačných eventov. Ich postup bol racionálny a aj tí, s ktorými sme sa nedohodli nám poskytli zaujímavé rady a podelili sa o skúsenosti získané pri podobných procesoch. Som

rád, že máme akcionárov tejto kategórie a mrzí ma, že niektorých sme napriek nášho záujmu už prijať nemohli z dôvodu kritérií investičnej stratégie.

Zaskočil ma postup slovenských investorov operujúcich v prostredí start-up resp., slovenských zástupcov inštitucionálnych investorov. Niekedy mi to pripadalo ako trh s ojazdenými automobilmi, kde cena závisí len od typu a veku vozidla a nikoho nezaujíma jeho skutočný technický stav a vybavenie. Zaujímavý bol aj proces vyjednávania, kedy vlastne negociovali sami seba. V praxi to znamenalo, že navrhli určité podmienky, a keď sme na ne pristúpili tak v ďalšom kole tieto podmienky sprísňovali. Takéto rokovania nemohli končiť úspechom, zo začiatku ale zabrali neúmerne veľa času a energie.

Netvrdím, že všetci investori sú takíto, prezentujem tu len moju osobnú skúsenosť.

Môžeš nám viac priblížiť problematiku bioplastov v kontexte NonOilenu ?

V súčasnosti je na trhu pomerne veľa typov tzv. bioplastov, ktoré majú spravidla aspoň jeden z uvedených nedostatkov:

- ide o bioplast vyrobený čiastočne alebo úplne z obnoviteľných surovín, ktorý ale nie je biodegradovateľný
- bioplast je plne biodegradovateľný, ale je úplne alebo čiastočne vyrobený z ropných surovín, čím pri jeho rozklade vzniká fosílny CO₂, ktorý prispieva ku globálnemu otepľovaniu
- bioplast je plne z obnoviteľných zdrojov, plne biodegradovateľný, ale nemá vhodné mechanicko-fyzikálne vlastnosti, napr. trhá sa alebo láme, deformuje sa pri vyššej teplote, je nestabilný, nespĺňa kritériá pre styk s potravinami.

Unikátnosť bioplastov NonOilen spočíva v kombinácii ich materiálového zloženia na báze obnoviteľných zdrojov a biodegradability (tzn. schopnosti nielen sa rozpadnúť na mikročastice, ale sa aj reálne chemicky rozložiť na prírodné prvky), a to v industriálnych kompostoch alebo v bežných prírodných podmienkach. Tým, že NonOilen súčasne spĺňa podmienky udržateľnosti, reálnej biodegradovateľnosti, recyklovateľnosti a reálnej kompostovateľnosti, chápeme ho ako triedu **ekologického luxusu** v oblasti plastov. Nevýhodou tohto riešenia sú vysoké náklady na materiálové vstupy, čo sa premieta do relatívne vysokej ceny produktu.

Ako vnímaš názory, že bioplasty sú niekedy ekologicky horšie riešenie ako tradičné plasty a ako je na tom NonOilen?

Tieto názory súvisia hlavne so širokou škálou týchto produktov a benevolenciou umožňujúcou až zavádzajúce informácie z pohľadu bio-based a biodegradácie.

NonOilen rieši do značnej miery práve súčasné nedostatky biodegradovateľných plastov, ktoré sa sústreďujú len na jeden aspekt, napríklad biodegradáciu.

Plne ekologický plast musí byť okrem biodegradovateľnosti aj vyrobený z obnoviteľných zdrojov.

Okrem toho všetci výrobcovia bioplastov riešia len ich výrobu, nikto sa nestará čo sa s nimi stane, keď z nich vznikne odpad. Náš „NonOilen Circular Economy“ prístup ide ďalej. Máme rozpracovanú stratégiu v zmysle „z pôdy vezmeš a do pôdy vrátiš“.

Ďakujem Ti veľmi pekne za vysvetľujúci rozhovor aj sprostredkovanie skúseností z podnikania na „slovenský spôsob“ a želám úprimne, nech sa firme darí. Bolo by úžasné, keby sa aj iní odvážlivci pustili do podnikania a využili invenciu, skúsenosti a potenciál slovenských vedcov a pracovitosť zanietých.

Miloslava Zelmanová, šéfredaktorka FM

POSLANIE INTERNEJ ANALÝZY V PROCESE PODNIKOVÉHO NÁSTUPNÍCTVA

Peter DORČÁK – Peter MARKOVIČ – Martin NOVYSEDLÁK

Úvod

Generačná výmena manažérov patrí medzi udalosti v živote podniku, ktoré do značnej miery určujú potenciálov pre budúcu existenciu a úspešnosť podnikania. Pomerne široký priestor sa venuje v diskusiách legislatívnym bariéram a právnym problémom, avšak pomerne málo sa hovorí/píše o samotnom procese. Jeho zvládnutie vyžaduje okrem tradičných manažérskych zručností, spojených s krízovým manažmentom, aj značnú dávku empatie a asertivity. Prijatie konkrétneho rozhodnutia musí byť založené na dôslednej analýze interného prostredia podniku a mikroprostredia, v ktorom sa podnik pohybuje. Následne, podrobne rozpracovaný proces nástupníctva má slúžiť ako akási „procesná“ a „zdrojová“ vnútorná analýza, odhaľujúca skutočný podnikateľský potenciál a udržateľnosť podnikania.

Vonkajšia analýza je zameraná na podporné aktivity regionálnych samospráv a rôznych podporných organizácií a ich hodnotenie z hľadiska procesu nástupníctva podnikov. Takýmto spôsobom je možné zmapovať, ako intenzívne tieto aktivity pokrývajú potreby úradujúceho subjektu počas procesu nástupníctva v podnikaní v regióne. Netreba však opomenúť hlavnú myšlienku koncepcie stratégie nástupníctva podnikov, ktorá spočíva v úlohe komplexného myšlienkového návodu, ktorý poskytuje jasný prehľad o tom, ako pokračovať v procese vypracovania stratégie nástupníctva podniku.

Obrázok 1 Nástupnícke hodiny rodinného podniku (Family Business Succession Clock – FBSC)

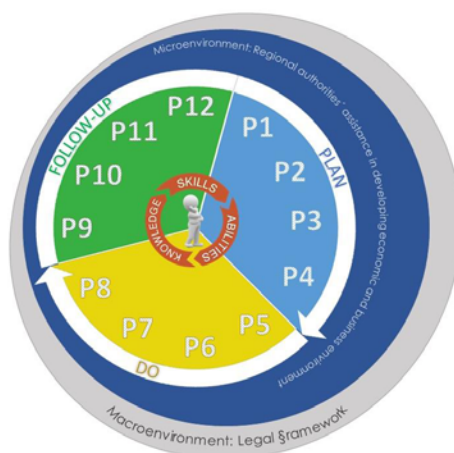


Schéma rozpracovaná v obrázku 1 zohráva úlohu „strategickej myšlienkovkej mapy“, ktorá bola vytvorená s cieľom pomôcť úradujúcim manažérom čo najlepšie realizovať proces nástupníctva v podniku. Možno ju interpretovať aj ako určité strategické usmernenie pre úradujúceho podnikateľa, ktoré rešpektuje základné strategické princípy v zrozumiteľnej a komplexnej forme, pričom sa riadi Demingovým cyklom a Lewinovým trojstupňovým modelom zmeny:

- Demingov cyklus: naplánuj - urob - skontroluj – konaj.
- Lewinov model: rozmrazenie zmeny - uskutočnenie zmeny - opätovné zmrazenie zmeny.

Okrem uvedeného sa pracuje so siedmimi základných princípov strategického myslenia:

- princíp permanentného myslenia,
- princíp časového myslenia,
- princíp variabilného myslenia,
- princíp kreatívneho myslenia,
- princíp interdisciplinárneho myslenia,
- princíp myslenia s ohľadom na riziko,
- princíp etického myslenia.

Keďže schéma slúži ako usmernenie pre manažéra počas procesu nástupníctva v podniku, je vypracovaná z jeho pohľadu a má dve vrstvy – *spoločnú internú vrstvu a regionálne špecifickú externú vrstvu* – pokrývajúcu interné aj externé prostredie.

Vnútna vrstva FBSC je charakterizovaná procesmi a zdrojmi. Proces nástupníctva podniku zahŕňa 12 fáz rozdelených do 3 kvadrantov: Plánovanie - Realizácia - Následné opatrenia. Tieto fázy sú odvodené zo všeobecných modelov nástupníctva v podnikaní a považujú sa za kľúčové pre úspech procesu odovzdania rodinného podniku. Všetky fázy sú charakterizované ich stručným opisom, očakávanými výsledkami a časovou náročnosťou. Zdroje sa chápu ako špecifické manažérske zručnosti a schopnosti úradujúceho zamestnanca potrebné na zvládnutie procesu nástupníctva podniku. Okrem toho vnútorná vrstva FBSC poukazuje na niektoré možné zlyhania, ktorých si musí byť manažér vedomý, keď prechádza procesom nástupníctva v podniku.

Hoci je nástupníctvo v podnikaní v zásade interným procesom, treba zohľadniť špecifické vonkajšie prostredie a začleniť ho do externej vrstvy FBSC. Podmienky vonkajšieho prostredia priamo alebo nepriamo ovplyvňujú aj vnútorné prostredie. Proces nástupníctva podniku musí spĺňať právne požiadavky, ktoré sú špecifické pre danú krajinu. Takýto všeobecný právny rámec zohráva úlohu makroprostredia pre proces nástupníctva podniku. Okrem toho sa na tomto procese zvyčajne podieľajú niektoré regionálne externé subjekty. Mikroprostredie má významný potenciál uľahčiť proces nástupníctva podnikov prostredníctvom podporných činností regionálnych orgánov. Preto vonkajšiu vrstvu FBSC tvoria všeobecné legislatívne predpisy (zákony a nariadenia) ako aj podporné aktivity rôznych regionálnych orgánov, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú proces nástupníctva.

Interná analýza

Interná analýza sa koncentruje na vnútornú vrstvu FBSC. Zahŕňa analýzu procesov a zdrojov. Keďže stratégia nástupníctva podnikov by mala pomôcť regionálnym orgánom verejnej správy uľahčiť a udržať proces prevodu podniku, analýza nie je zameraná na jeden konkrétny subjekt – rodinný podnik. Zahŕňa kategóriu všetkých možných jednotiek rodinných podnikov pôsobiach v ktoromkoľvek regióne a treba ju interpretovať v tomto kontexte.

Z hľadiska ďalšej štrukturalizácie treba podrobnejšie sledovať tzv. plánovaciu fázu, realizačnú fázu a uzavíraciu fázu.

Plánovacia fáza

Keďže proces plánovania je svojou povahou orientovaný na cieľ, úplne prvým krokom plánovacej fázy musí byť stanovenie hlavných očakávaní a cieľov úradujúceho manažéra. Nastupujúci by mal zohľadniť svoju vlastnú motiváciu k odovzdaniu rodinného podniku a stanoviť očakávané výsledky procesu nástupníctva. Potom musí nasledovať stanovenie jasných a SMART-cieľov súvisiacich s procesom nástupníctva podniku. Hoci by táto fáza nemala trvať dlho, nesmie sa vynechať. Je to jediný spôsob, ako môže nástupca získať jasný obraz

o preferovanom stave procesu nástupníctva podniku.

Po úvodnej fáze by mal úradujúci manažér stručne analyzovať pripravenosť vnútorného a vonkajšieho prostredia na proces nástupníctva v podniku. Musí konfrontovať svoje ciele a očakávania s podnikateľskou realitou svojho rodinného podniku a očakávaniami jeho zainteresovaných strán. Podstatná časť tejto etapy spočíva v komunikácii so všetkými internými a externými zainteresovanými stranami. Musia mať spoľahlivé a aktuálne informácie o procese nástupníctva v podniku a zároveň musia mať možnosť vyjadriť svoj názor. Mal by dôkladne zohľadniť výsledky a byť pripravený vykonať určité zmeny vo svojich cieľoch a očakávaniach.

Posledný krok pozostáva z identifikácie medzery v nástupníctve. Tento pojem možno chápať ako rozdiel medzi preferovaným stavom úradujúceho manažéra a pripravenosťou podnikateľského prostredia na zmenu vo vedení podniku. Stojí za to formalizovať medzeru v stručnej písomnej podobe a zamyslieť sa nad jej koreňmi a váhou. Tento proces by mal pomôcť úradujúcemu zamestnancovi nastaviť správne kroky nasledujúcich etáp so zameraním na hľadanie najlepšieho možného nástupcu.

Tabuľka 1 obsahuje sedem manažérskych zručností a schopností (zdrojov), ktoré sa považujú za nevyhnutné pre fázu plánovania FBSC. Zdroje sú zoradené na základe názoru úradujúcich zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na prieskume. Prieskum mal formu hĺbkových rozhovorov, ktoré sa týkali respondentov (úradujúcich manažérov) z rodinných podnikov rôznej veľkosti. Respondenti hodnotili zdroje na sedembodovej škále v rozsahu od „mimoriadne užitočné“ (7) po „mimoriadne neužitočné“ (1).

Tabuľka 1 Manažérske zručnosti a schopnosti pre plánovaciu fázu

Zdroje	Priemer	Medián	Odchýlka
Komunikácia a negociácia	6,25	6,50	0,68
Analýza	5,75	6,00	1,68
Prognózovanie	4,50	4,00	0,75
Logické myslenie	3,75	4,00	5,18
Kritické myslenie	3,00	2,50	1,50
Diplomacia	2,75	2,50	2,18
Orientácia na cieľ	2,00	2,00	1,00

Ak sa pozrieme na priemerné skóre, môžeme rozlíšiť kategóriu kľúčových schopností potrebných vo fáze plánovania: (a) komunikačné a vyjednávacíe zručnosti (mäkké zručnosti), (b) analyzovanie a prognózovanie (tvrdé zručnosti). Táto kombinácia zodpovedá účelu plánovacej fázy, ktorá by mala pomôcť úradujúcemu manažérovi pripraviť proces nástupníctva v podniku a rozmraziť zmenu vo vedení podniku. Komunikačné a vyjednávacíe zručnosti sú nevyhnutné pre komunikáciu so všetkými internými a externými zainteresovanými stranami. Väčšina procesu však vyžaduje skôr tvrdé zručnosti, spočívajúce v analýze súčasnej situácie a predpovedaní najbližšej budúcnosti. Za užitočné považujú ďalšie dve tvrdé zručnosti, ako je logické a kritické myslenie. Manažér by mal tieto zručnosti využívať pri premýšľaní o svojich cieľoch a očakávaniach a tiež v čase identifikácie medzery v nástupníctve podniku. Napriek tomu schopnosť logického myslenia vykazuje vysokú mieru odchýlok, čo spôsobuje, že interpretácia výsledku je zložitá.

Okrem toho sa prieskum zameral na niektoré možné nedostatky, ktoré si musí úradujúci manažér uvedomiť, keď prechádza procesom nástupníctva, ide o možné zlyhania, spôsobujúce určité ťažkosti vo fáze plánovania:

- subjektívne založená analýza podniku a zainteresovaných strán,
- nevhodná komunikácia o zmene,
- nerealistické očakávania a nedosiahnuteľné ciele.

Realizačná fáza

Popisovaná fáza FBSC zahŕňa činnosti, ktoré pomáhajú úradujúcemu manažérovi vykonať proces nástupníctva.

tva v podniku a realizovať zmenu vo vedení podniku. Ide o tieto štyri procesy:

- nastavenie profilu nástupcu,
- výber nástupcu,
- školenie nástupcu,
- implementácia nástupcu.

Jadro realizačnej fázy spočíva v implementácii nástupcu spôsobom, ktorý vedie k odstráneniu medzery v nástupníctve podniku. Po analýze medzery sa musí úradujúci manažér zamyslieť nad preferovaným profilom nástupcu. Musí identifikovať kľúčové osobnostné a podnikateľské charakteristiky nástupcu, ktoré čo najlepšie spĺňajú nielen jeho očakávania, ale aj podnikateľskú realitu jeho rodiny – podniku. Hoci proces výberu má mnoho podôb, všetky musia viesť k identifikácii najslubnejšieho nástupcu schopného vyplniť medzeru v nástupníctve podniku. Tento pomerne náročný prístup by mal minimalizovať niektoré budúce konflikty medzi novým vlastníkom a rôznymi skupinami interných a externých zainteresovaných strán a zároveň maximalizovať úspešnosť odovzdania rodinného podniku.

Je zrejmé, že predchádzajúce kroky priamo súvisia s výsledkami fázy plánovania. Časovo najnáročnejšou etapou je príprava nástupcu. Z hľadiska logiky FBSC musí byť proces odbornej prípravy zameraný na zlepšenie profilu nástupcu, aby bol nevyhnutný na odstránenie medzery v nástupníctve. Úradujúci manažér by mal nástupcovi pomôcť v procese adaptácie a rozvíjať všetky vlastnosti, ktoré boli kľúčové pri jeho výbere. Táto fáza je súčasne obdobím, keď úradujúci manažér pomaly opúšťa podnik a odovzdáva ho nástupca nástupcovi. Konečná implementácia nástupcu do podniku je posledným krokom realizačnej fázy. Nástupca by mal mať všetky potrebné zručnosti a vedomosti, aby mohol v tomto období viesť podnik výlučne.

Nasledujúca tabuľka obsahuje manažérske zručnosti a schopnosti (zdroje), ktoré sa považujú za užitočné pre realizačnú fázu FBSC.

Tabuľka 2 Manažérske zručnosti a schopnosti pre realizačnú fázu

Zdroje	Priemer	Medián	Odchýlka
Motivácia	5,50	5,50	2,25
Komunikácia a negociácia	5,00	6,00	3,00
Organizovanie	4,50	4,00	2,75
Rozhodovanie	4,50	4,50	3,25
Kritické myslenie	3,50	3,50	4,25
Empatia	2,75	2,50	2,18
Sebadisciplína	2,25	2,00	1,68

Schopnosti a zručnosti potrebné pre túto fázu FBSC možno rozdeliť do kategórií mäkkých a tvrdých zručností. Z pohľadu respondentov hrajú hlavnú úlohu mäkké zručnosti – motivácia, komunikácia, negociácia – považujú ich za užitočné najmä počas procesu vzdelávania a procesu implementácie nástupcu. Tieto procesy vyžadujú intenzívnu každodennú komunikáciu medzi doterajším manažérom a nástupcom. Tvrdé zručnosti – organizovanie a rozhodovanie – sú nevyhnutné aj v tejto fáze. Úradujúci manažér využíva svoje organizačné schopnosti počas celej fázy s väčším dôrazom na proces implementácie nástupcu. Pre túto fázu je potrebná dobrá rozhodovacia schopnosť úradujúceho manažéra, ktorú respondenti logicky považujú za užitočnú. Napriek tomu skóre rozptylu naznačuje pomerne vysokú mieru heterogenity v hodnotení respondentov. Táto skutočnosť poukazuje na pomerne individuálny prístup úradujúcich manažérov k uvedenej fáze, ktorá vyžaduje špecifický súbor zručností a schopností. Aj napriek maximálnej snahe zúčastnených môžu vznikať poruchy, ktoré spôsobia určité ťažkosti počas realizačnej fázy:

- premietanie subjektívnych črt manažéra do profilu nástupcu,
- nevhodná odborná príprava nástupcu,

- nadmerné požiadavky na profil nástupcu,
- nedostatok dôvery,
- výber nástupcu na základe emócií,
- nedostatok konštruktívnej spätnej väzby.

Uzatváracia fáza

Táto fáza FBSC zahŕňa činnosti, ktoré pomáhajú úradujúcim manažérom napraviť proces nástupníctva a zmraziť zmenu vo vedení podniku. Napriek tomu, že nástupca už riadi rodinný podnik, proces nástupníctva by sa nemal v tomto čase skončiť. Je pomerne dôležité, aby proces zmeny vo vedení podniku zafixovali tak úradujúci manažér, ako aj nástupca. Formálnym spôsobom, ako tento proces napraviť, je jeho právne zabezpečenie. Právne zabezpečenie nielenže korunuje odovzdanie rodinného podniku zákonom, ale predchádza aj niektorým možným konfliktom medzi súčasným a nastupujúcim manažérom. Konfliktom možno navyše predchádzať aj správnym stanovením novej úlohy pre nástupcu.

Posledné dva kroky záverečnej fázy sú zamerané na poradenstvo úradujúceho manažéra voči nástupcovi a zainteresovaným stranám podniku. Rozsah poradenských činností závisí od predchádzajúceho kroku, t. j. od novej úlohy úradujúceho manažéra. Napriek tomu existuje vysoká pravdepodobnosť, že niektoré neformálne konzultácie orientované na proces adaptácie výrazne uľahčia nástupcovi cestu. Preto sa poradenské aktivity dôrazne podporujú, hoci predstavujú dodatočnú záťaž pre úradujúceho manažéra.

Tabuľka 3 Manažérske zručnosti a schopnosti pre realizačnú fázu

Zdroje	Priemer	Medián	Odchýlka
Komunikácia a negociácia	6,50	7,00	0,75
Znalosť platných právnych predpisov	5,00	4,50	1,50
Organizovanie	4,25	5,00	4,18
Empatia	3,50	3,50	4,25
Sebadisciplína	3,25	3,00	1,18
Poskytovanie účinnej spätnej väzby	3,00	2,50	3,50
Mentoring	2,50	2,50	1,25

Opäť je zrejmé, že dominujú komunikačné a vyjednávacie schopnosti. Respondenti vidia ich dôležitosť predovšetkým vo fáze poradenstva nástupcom a zainteresovaným stranám. Zdôrazňujú potrebu hĺbkovej komunikácie v týchto fázach a považujú ju za hlavný „dáždnik“ pre následné zručnosti mentorovania a poskytovania efektívnej spätnej väzby. Osobitnou zručnosťou záverečnej fázy je informovanosť o platnom práve. Respondenti považujú túto zručnosť za veľmi užitočnú pri právnom zabezpečení procesu nástupníctva podniku. Organizačné zručnosti možno považovať za kľúčové zručnosti vzhľadom na ich vysoké priemerné skóre. Hodnotenie respondentov sa však v tomto prípade veľmi líši. Ich hodnotenie závisí od ich skúseností s procesom nastavenia novej úlohy pre úradujúceho manažéra, počas ktorého majú byť tieto zručnosti užitočné. Niektorým respondentom sa podarilo nájsť novú rolu pre zamestnanca pomerne ľahko bez akýchkoľvek požiadaviek na ich organizačné schopnosti. Niektorí z nich mali opačnú skúsenosť spôsobujúcu vysoké nároky na ich organizačné schopnosti.

Opäť sa môžu vyskytnúť niektoré poruchy, ktoré spôsobia problémy vo uzatváracíj fáze:

- zanedbanie povinných právnych úkonov,
- vyvíjanie príliš veľkého tlaku na nástupcu a zainteresované strany podniku,
- porušenie úlohy nového nástupcu,
- ofenzívny spôsob poradenského procesu.

Záver

Z rozsahu internej analýzy je zrejmé, že úspešné nástupníctvo bude spojené nielen s výberom vhodného kandidáta, ale aj s množstvom ďalších skutočností, ktoré možno skryť za mäkké a tvrdé zručnosti. Výpovede respondentov a príklade zlej praxe, t. j. nedotiahnuté nástupníctvo nech sú pre nás dostatočným varovaním a súčasne upozornením, že všetko musí vyjsť na prvý pokus, pretože tento proces nemusí dostať druhú šancu. V ďalšej časti sa pozrieme na základné atribúty externej analýzy, ktorá bude problematiku podnikového nástupníctva umiestňovať v určitom priestore.

Autormi článku sú doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD. MSc.,

prof. Ing. Peter Markovič, PhD.

a Mgr. Martin Novysedlák, PhD.

z Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave



Príspevok je výstupom riešenia projektu Interreg CE1158 – Advancement of the economic and social innovation through the creation of the environment enabling business succession.

Možnosti podnikateľských subjektov pri riešení úpadku

Jana MARKOVÁ

Úpadok je zadaný v zákone č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších zmien a doplnkov. *Podľa ustanovení zákona do 16. 7. 2022 je dlžník v úpadku, ak je platobne neschopný alebo predĺžený.*

Za platobne neschopnú sa považuje:

- právnická osoba, ktorá nie je schopná plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi;
- fyzická osoba (aj podnikateľ), ak nie je schopná plniť 180 dní po lehote splatnosti aspoň jeden peňažný záväzok;

Ak peňažnú pohľadávku nemožno voči dlžníkovi vymôcť exekúciou, alebo ak dlžník nesplnil povinnosť, ktorú mu výzvou uložil súd, predpokladá sa, že je platobne neschopný.

Za predĺženého sa považuje ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa zákona o účtovníctve, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku.

Zákon upravuje **riešenie úpadku dlžníka** (právnickej aj fyzickej osoby - podnikateľa):

1/ *konkurzom*, počas ktorého sa speňaží majetok dlžníka a kolektívne sa uspokojia jeho veritelia

2/ *reštrukturalizáciou*, kedy sa postupne uspokojujú veritelia dlžníka spôsobom dohodnutým v reštrukturalizačnom pláne.

Od 17. 7. 2022 bude konkurzná legislatíva zameraná aj na hroziaci úpadok dlžníka a budú zmenené niektoré ďalšie ustanovenia týkajúce sa riešenia úpadku spomínané v príspevku.

Fyzická osoba - podnikateľ môže riešiť svoj úpadok aj iným spôsobom: oddĺžením fyzickej osoby, tzv. osobným bankrotom. Zákon upravuje aj riešenie hroziaceho úpadku dlžníka, kedy je spoločnosť podľa ustanovení zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v kríze.

Návrh na vyhlásenie konkurzu alebo na povolenie reštrukturalizácie **podáva veriteľ** (a to iba voči dlžníkovi, ktorý je právnickou osobou alebo fyzickou osobou – podnikateľom), **alebo dlžník** (iba ak je právnickou osobou), ktorý je povinný podať návrh na vyhlásenie konkurzu do 30 dní, od kedy sa dozvedel, alebo sa pri zachovaní odbornej starostlivosti mohol dozvedieť o svojom predĺžení.

Od návrhu na vyhlásenie konkurzu, resp. na povolenie reštrukturalizácie až po vyhlásenie konkurzu, resp. povolenie reštrukturalizácie je „dlhá cesta“.

Konkurz

Prvým krokom je *podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu*. Ak návrh spĺňa zákonom ustanovené náležitosti, začína sa *konkurzné konanie*. Konanie sa zastaví, ak:

- dlžník osvedčí, že nie je platobne neschopný,
- navrhovateľ po začatí konkurzného konania vezme svoj návrh na vyhlásenie konkurzu späť,
- súd zistí, že majetok dlžníka nebude postačovať ani na úhradu nákladov konkurzu.

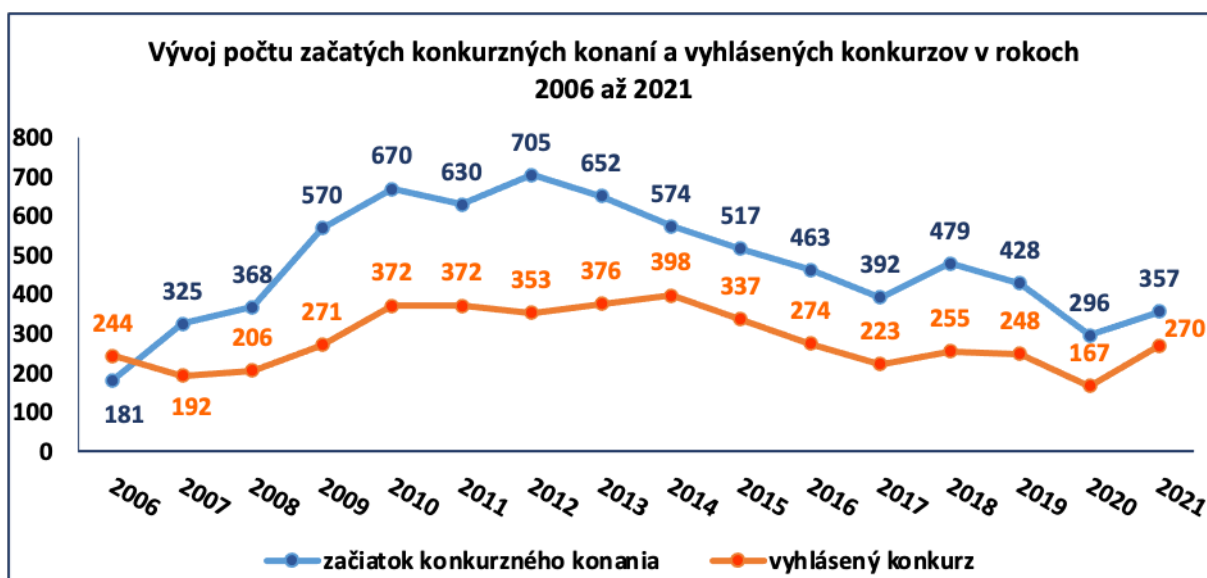
Ak sa konkurzné konanie nezastaví, súd vyhlási *konkurz na majetok dlžníka*. K zrušeniu konkurzu dôjde buď po splnení konečného rozvrhu výťažku, alebo pre nedostatok majetku v prípade, ak majetok nepostačuje na úhradu pohľadávok proti podstate. **Nevýhodou konkurzu je obvykle dĺžka jeho trvania a nízka miera uspokojenia veriteľov.**

Počet vyhlásených konkurzov bol okrem roku 2006, kedy ešte dobíjali konania začaté podľa pôvodného zákona o konkurze a vyrovnaní, nižší ako počet začatí konkurzného konania. Trend vývoja počtu vyhlásených konkurzov okrem rokov 2007 a 2012 až 2014 kopíruje vývoj počtu začatých konkurzných konaní. V štatistikách nie sú zahrnuté právnické osoby nezriadené za účelom dosahovania zisku.

Podľa nášho názoru sa trendy vo vývoji počtu začatí konkurzných konaní a vyhlásených konkurzov počas analyzovaného obdobia rokov 2006 až 2021 výrazne nezmenili. Poklesy či nárasty ich počtu sú najviac ovplyvnené zmenami kondície slovenskej ekonomiky a príslušnej legislatívy, ktoré sa v počte bankrotov prejavujú obvykle s ročným oneskorením.

Platilo to tak v prípade globálnej finančnej krízy so začiatkom v roku 2008, kedy sa počet začatých konkurzných konaní a vyhlásených konkurzov zvyšoval od roku 2009 do roku 2011, ako aj v prípade mimoriadnej situácie, ktorá bola vyhlásená 11. marca 2020 z dôvodu šírenia nebezpečnej nákazlivej ľudskej choroby COVID-19. Núdzový stav, ktorý trval nepretržite od 1. októbra 2020 do 14. mája 2021, čiže viac ako 7 mesiacov, mal priamy vplyv na pokles ekonomickej aktivity podnikateľských subjektov aj v SR a ovplyvnil zvýšenie počtu začatí konkurzných konaní (z 296 v roku 2020 na 357 v roku 2021, t. j. o 20,61 %) a vyhlásených konkurzov (zo 167 v roku 2020 na 270 v roku 2021, t. j. o 61,68 %).

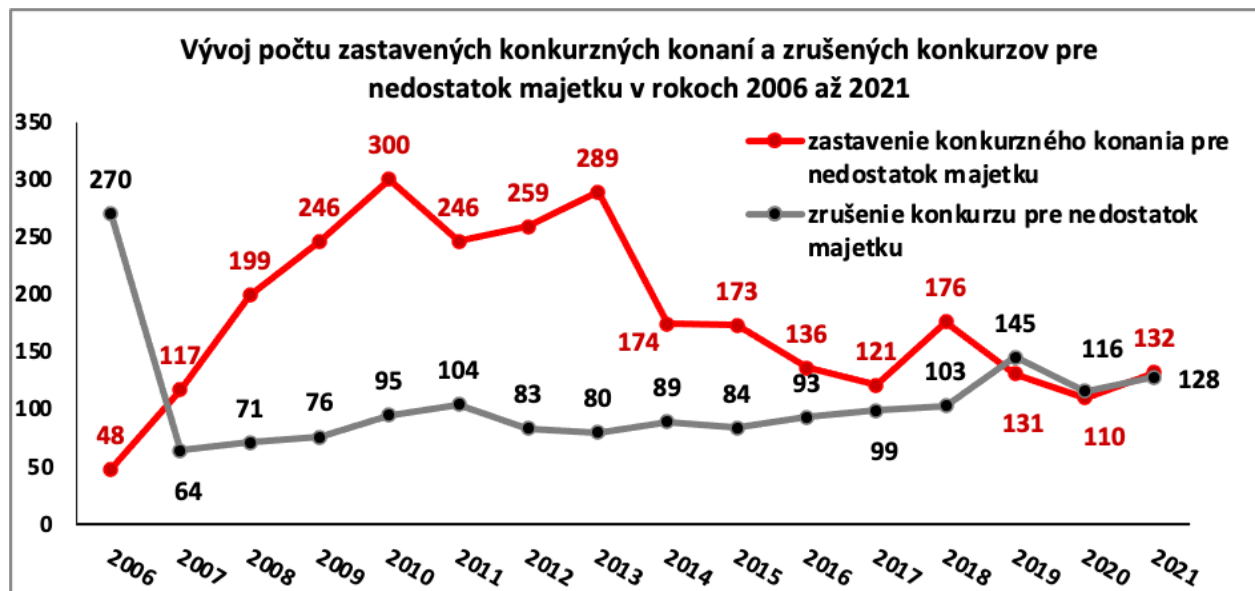
Graf č. 1: Vývoj počtu začatých konkurzných konaní a vyhlásených konkurzov v rokoch 2006 až 2021



Zdroj: CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.; Cribis Univerzálny register

Historicky druhý najnižší počet začatých konkurzných konaní a najnižší počet vyhlásených konkurzov v roku 2020 pripisujeme najmä možnosti využiť dočasnú ochranu podnikateľov pred veriteľmi, ale aj iné formy štátnej pomoci, napr. dočasný kurzarbeit či úhrada časti nájomného v prípade zatvorených prevádzok.

Graf č. 2: Vývoj počtu zastavených konkurzných konaní a zrušených konkurzov pre nedostatok majetku v rokoch 2006 až 2021



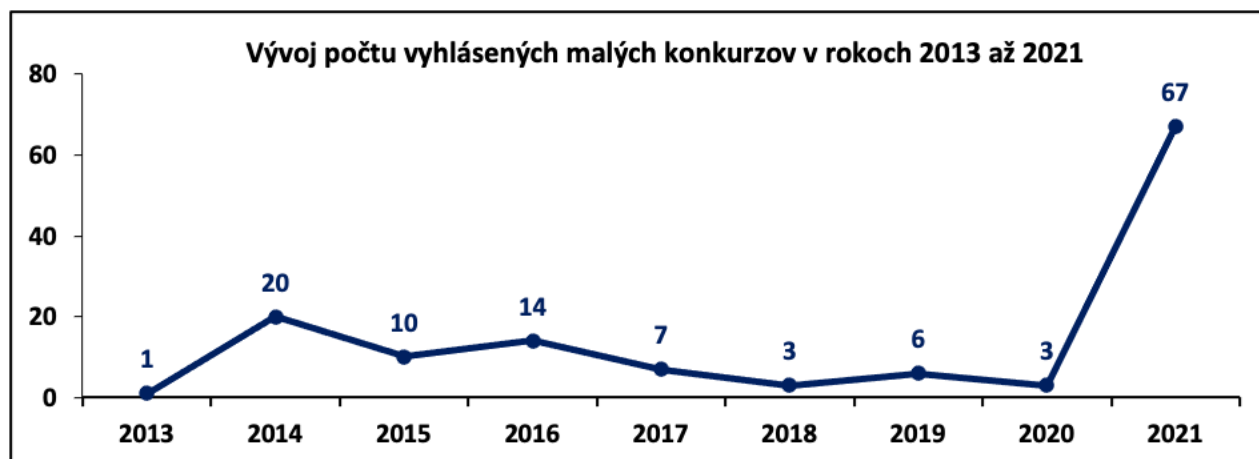
Zdroj: CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.; Cribis Univerzálny register

Počet *zastavených konkurzných konaní pre nedostatok majetku* (keď majetok dlžníka nepostačuje ani na úhradu nákladov konkurzu a nedôjde ani k vyhláseniu konkurzu) bol v celom analyzovanom období okrem rokov 2006, 2019 a 2020 vyšší ako počet *konkurzov zrušených pre nedostatok majetku* (keď majetok úpadcu nepostačuje ani na úhradu pohľadávok proti podstate). Od januára 2018 zavedená zodpovednosť za škodu spôsobenú veriteľom (ak osoba povinná podať návrh na vyhlásenie konkurzu v mene dlžníka ho nepodá včas) sa prejavila v rokoch 2019 a 2020 v poklese počtu zastavených konkurzných konaní a zrušených konkurzov pre nedostatok majetku. Zavedenie registra diskvalifikácií (podľa Obchodného zákonníka) od začiatku januára 2016 sa čo sa týka zrušených konkurzov pre nedostatok majetku javí ako neúčinné.

Malý konkurz

Vplyvom úpravy konkurznej legislatívy sa v roku 2021 zmenil trend vo vývoji počtu vyhlásených malých konkurzov (analyzujeme ho od roku 2013), ktoré sú zahrnuté v štatistike celkového počtu vyhlásených konkurzov. Ich počet v porovnaní s rokom 2020 (3 malé konkurzy) vzrástol na 67, t. j. o 2 133,33 %. Do konca roka 2020 musel podnikateľský subjekt, ktorý sa ocitol v úpadku formou predĺženia, požiadať o vyhlásenie iba „veľkého konkurzu“. Od 1. januára 2021, ak spĺňa zákonom stanovené podmienky (napr. počas posledných piatich účtovných závierok nebol jeho majetok ani záväzky väčšie ako 1 mil. EUR; ak je právnickou osobou; má ustanovený štatutárny orgán a pred podaním návrhu zaplatil súdu preddavok vo výške 500 EUR), môže podať návrh na vyhlásenie „malého konkurzu“. Konkurzné konanie sa nezačína, ak návrh spĺňa zákonom stanovené podmienky, a súd tak vyhlási malý konkurz. *S malým konkurzom sú spojené nižšie poplatky, pokuty, konanie by malo prebiehať rýchlejšie a jednoduchšie.*

Graf č. 3: Vývoj počtu vyhlásených malých konkurzov v rokoch 2013 až 2021



Zdroj: Cribis Univerzálny register, CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.

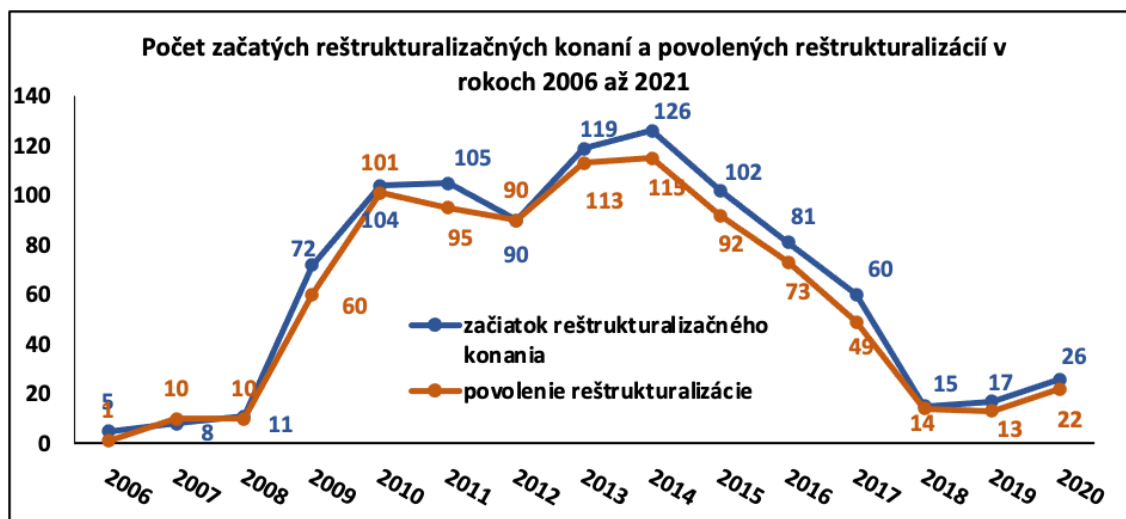
Reštrukturalizácia

Prvým krokom je *podanie návrhu na povolenie reštrukturalizácie*. Podat' návrh je oprávnený dlžník alebo veriteľ. Ak návrh spĺňa zákonom ustanovené náležitosti, začína sa *reštrukturalizačné konanie*. Ak je návrh na povolenie reštrukturalizácie vzatý späť po začatí reštrukturalizačného konania, súd reštrukturalizačné konanie bezodkladne uznesením zastaví. Ak sú splnené predpoklady, aby súd povolil reštrukturalizáciu, uznesením rozhodne o *povolení reštrukturalizácie*.

Trend vývoja počtu povolených reštrukturalizácií okrem rokov 2008 a 2019 kopíruje vývoj počtu začatých reštrukturalizačných konaní. Počty začatých reštrukturalizačných konaní majú klesajúci trend v rokoch 2015 až 2018 a povolených reštrukturalizácií v rokoch 2015 až 2019. Okrem zlepšovania kondície slovenskej ekonomiky za hlavný dôvod poklesu počtu povolených reštrukturalizácií považujeme legislatívnu zmenu v zákone o konkurze a reštrukturalizácii (tzv. Lex Váhostav). Od konca apríla 2015 sa výrazne sprísnil podmienky pre riešenie úpadku dlžníka reštrukturalizáciou. Zaviedli sa minimálne 50 % miera uspokojenia pohľadávok nezabezpečených veriteľov a zákaz rozdeľovať zisk vyprodukovaný dlžníkom po skončení reštrukturalizácie až do uhradenia pohľadávok nezabezpečených veriteľov v plnej výške. *Slovenská republika má jednu z najvyšších mier uspokojenia pohľadávok nezabezpečených veriteľov v reštrukturalizácii v porovnaní s inými krajinami.*

Nárast počtu začatých reštrukturalizačných konaní a povolených reštrukturalizácií v roku 2021 mohol byť okrem pandemickej situácie vyvolaný aj nenaplnenými očakávaniami dlžníkov o zjednodušení podmienok a procesu reštrukturalizácie v príslušnej legislatíve, tzv. preventívnou reštrukturalizáciou. Nakoľko väčšina ustanovení zákona o riešení hroziaceho úpadku a o zmene a doplnení niektorých zákonov nadobudne účinnosť až od 17. 7. 2022, predpokladáme nárast počtu preventívnych reštrukturalizácií s časovým posunom od roku 2023.

Graf č. 4: Počet začatých reštrukturalizačných konaní a povolených reštrukturalizácií v rokoch 2006 až 2021



Zdroj: CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.; Cribis Univerzálny register

Skončením reštrukturalizácie potvrdením plánu zanikajú účinky začatia reštrukturalizačného konania, zaniká funkcia veriteľského výboru a správcu. Až do úplného splnenia plánu môže byť nad dlžníkom zavedená dozorná správa. Skončenie reštrukturalizácie neznamená, že pohľadávky veriteľov už boli uspokojené. Ešte len nastupuje obdobie niekoľkých rokov (nie je legislatívne stanovený ich počet), počas ktorých budú záväzky postupne uhrádzané vo výške podľa schváleného plánu. Dĺžky trvania jednotlivých reštrukturalizácií nie sú známe, nakoľko dozorní správcovia nezverejňujú oznamy o ukončení dozornej správy po úplnom splnení plánu. V prípade ak súd plán zamietne, zastaví reštrukturalizačné konanie, začne konkurzné konanie a vyhlási na majetok dlžníka konkurz.

Dočasná ochrana pred veriteľmi

Bola zadefinovaná v zákone č. 62/2020 Z. z. o niektorých mimoriadnych opatreniach v súvislosti so šírením nebezpečnej nákazlivej ľudskej choroby COVID-19 a v justícii, a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, ktorý bol vyhlásený 25. marca 2020 s účinnosťou od 12. mája 2020. Predĺženie trvania dočasnej ochrany do 31. decembra 2020 (pôvodne bola doba trvania stanovená do 30. 9. 2020) ustanovilo Nariadenie vlády č. 253/2020 Z. z. zo dňa 16. 9. 2020, ktoré nadobudlo účinnosť od 19. 9. 2020.

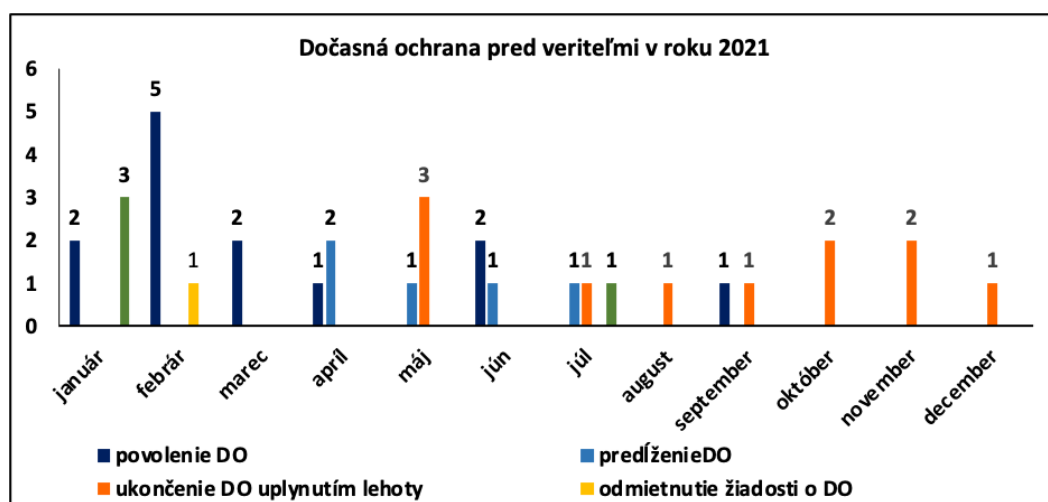
Dočasná ochrana bola určená poctivým podnikateľom (právnickým aj fyzickým osobám), ktorí majú sídlo alebo miesto podnikania v Slovenskej republike a boli zasiahnutí negatívnymi ekonomickými dopadmi šírenia nákazlivej choroby Covid-19. Ku koncu roka 2020 dočasnú ochranu využívalo 299 podnikateľských subjektov.

V roku 2021 bol špecifickým mesiacom január. Jeho posledným dňom sa ukončila dočasná ochrana subjektom, ktoré o ňu požiadali v roku 2020, a zároveň od 1. januára mohli podnikatelia požiadať o dočasnú ochranu iba podľa novej legislatívy – zákona č. 421/2020 Z. z. z 8. decembra 2020 o dočasnej ochrane podnikateľov vo finančných ťažkostiach a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý nadobudol účinnosť 29. decembra 2020. Účelom zákona je vytvorenie časovo obmedzeného rámca (tri mesiace s možnosťou predĺženia o ďalšie tri mesiace) na ochranu pred veriteľmi a nástrojov na podporu podnikateľov vo finančných ťažkostiach, ktoré im majú umožniť pokračovať v podnikaní, a zabrániť tak najmä strate pracovných miest, know-how a priniesť vyššiu mieru uspokojenia pohľadávok veriteľov. Zákon už nie je cieleň iba na podnikateľov, ktorí boli postihnutí pandemickou situáciou a žiadateľ musí spĺňať *prísnejšie podmienky na povolenie dočasnej ochrany*. Medzi podmienkami napríklad je, že voči žiadateľom o ochranu sa nevedie exekúcia alebo nemajú povinnosť podať návrh na vyhlásenie konkurzu; nebol začatý výkon záložného práva; s dočasnou ochranou súhlasí aspoň 50 %

tzv. nespriaznených veriteľov (s predĺžením na šesť mesiacov 2/3 nespriaznených veriteľov); vedú riadne účtovníctvo atď. Ak je žiadateľ právnickou osobou, musí byť zapísaný v registri partnerov verejného sektora. Dočasná ochrana sa nevzťahuje na zákonom ustanovené spoločnosti.

V priebehu roka 2021 súdy rozhodli o poskytnutí dočasnej ochrany podnikateľov pred veriteľmi trinástim podnikateľským subjektom. Ako vyplýva z analýzy, naposledy sa tak stalo v septembri a spolu až v šiestich mesiacoch minulého roka nebola povolená ani jedna dočasná ochrana. V minulom roku bola v piatich prípadoch táto forma pomoci predĺžená na ďalšie obdobie, jedenástim podnikateľským subjektom bola dočasná ochrana zrušená uplynutím jej lehoty. Zároveň súdy pre nesplnenie podmienok jednu žiadosť o dočasnú ochranu odmietli a štyrom spoločnostiam dočasnú ochranu ukončili vlastným rozhodnutím. K 31. decembru 2021 dočasnú ochranu už nevyužíval ani jeden podnikateľský subjekt. Z trinástich spoločností, ktorým bola dočasná ochrana povolená v roku 2021, až deväť o túto formu pomoci požiadalo aj v roku 2020. **Zákon o dočasnej ochrane podnikateľov pred veriteľmi prestane platiť 16. 7. 2022 a dočasnú ochranu bude riešiť Zákon č. 111/2022 o riešení hroziaceho úpadku a o zmene a doplnení niektorých zákonov.**

Graf č. 5: Dočasná ochrana pred veriteľmi v roku 2021 v jednotlivých mesiacoch



Zdroj: CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o.; Cribis Univerzálny register

Záver

V roku 2022 neočakávame zníženie počtu vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií, skôr môže dôjsť k ich opätovnému nárastu a to z dôvodu neistej ekonomickej budúcnosti firiem. Nie všetky firmy „prežijú“ rok 2022 vo finančnom zdraví, a to aj napriek podpore štátu (napr. kurzarbeit, úhrada časti nájomného v prípade zatvorených prevádzok), ktorá však počas zatiaľ stále pretrvávajúcej pandemickej situácii nie je dostatočná. Jej hĺbka a časové trvanie výrazne ovplyvnia ekonomickú situáciu v roku 2022. Nepriaznivý vplyv na finančnú situáciu firiem bude mať aj viac ako trojmesačný vojnový konflikt na Ukrajine.

Nárast cien elektrickej energie, plynu, pohonných hmôt a stavebných materiálov zasiahne značný počet mikro a malých podnikov, ako aj fyzických osôb podnikateľov. Do bankrotu ich môže priviesť prvotná alebo druhotná platobná neschopnosť.

Časť firiem sa dostane do finančných problémov aj z dôvodu stále pretrvávajúcich problémov v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch - nebudú mať z čoho vyrábať a komu dodávať.

Vplyv na finančné zdravie podnikov budú mať aj legislatívne zmeny – napr. v zákone o dani z príjmov, v zákone o dani z pridanej hodnoty, v obchodnom zákonníku, v zákonníku práce atď.

Autorkou článku je Ing. Jana Marková
hlavná analytička CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o.

ZMENY v sociálnom poistení aktuálne porovnanie zamestnanca a živnostníka

Katarína DANAJOVIČOVÁ

Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o sociálnom poistení“) prešiel v poslednom období viacerými novelizačnými zmenami. Zhrnieme si pár tých dôležitejších a na záver si porovnáme výhody / nevýhody zamestnanca a živnostníka.

Prehľad zmien v sociálnom poistení

Ruší sa možnosť úhrady poistného na sociálne poistenie a povinných príspevkov na starobné dôchodkové sporenie **v hotovosti**. Poistné bude možné už len uhradiť poštovým poukazom alebo prevodným príkazom.

Nový Elektronický účet poistenca

Pribudli informácie:

- účasť v II. pilieri – informáciu o uzatvorenej zmluve o starobnom dôchodkovom sporení a o jej zapísaní v registri zmlúv o starobnom dôchodkovom sporení
- prehľad poistení (aktualizované online)
- prehľad období, kedy sa poistné neplatí a kedy je poistenie prerušené spolu s dôvodom prerušenia (aktualizované online) - poistenec získa prehľad období, počas ktorých nebol povinný platiť poistné na sociálne poistenie alebo mal sociálne poistenie prerušené.

Od 1.6.2022 elektronické zasielanie dočasnej prácenschopnosti = „ePN“

V prechodnom období od 1. júna 2022 do 31. mája 2023 môžu lekári uznať dočasnú pracovnú neschopnosť aj na základe tlačiva Potvrdenie o dočasnej pracovnej neschopnosti – postupy pre zamestnávateľa pri potvrdzovaní tlačiva sa v tomto prípade nemenia.

Schéma komunikácie

- ▶ lekár vystaví vo svojom počítači ePN
- ▶ odošle elektronicky ePN do NZIS (národný zdravotnícky informačný systém)
- ▶ ak pacient potrebuje alebo je problém s NZIS vystaví odpis ePN
- ▶ NZIS odošle zašifrované údaje o ePN do Sociálnej poisťovne
- ▶ spracované údaje o ePN sú zo SP odovzdané zamestnávateľovi do SES
- ▶ zamestnávateľ bude mať prístup k ePN v službe „Odvádzateľ poistného“, v ktorom bude nová záložka „ePN“
- ▶ poistenec bude mať prístup k ePN v službe „Elektronický účet poistenca“

Povinnosti SP voči zamestnávateľovi

- SP je povinná oznámiť zamestnávateľovi bezodkladne elektronickými prostriedkami údaje o ePN jeho zamestnanca:
 - vznik, trvanie a ukončenie ePN
 - dôvod ePN

- pobyt počas ePN
- porušenie liečebného režimu zamestnanca
- SP sprístupňuje aj všetky zmenové údaje:
 - najmä pôjde o zmeny, ktoré lekár vyznačí pri kontrole (napr.zmena predpokladaného skončenia ePN, zmena dôvodu ePN a pod.)

Ak pracovný pomer skončí počas ePN, SP oznámi zamestnávateľovi údaje o ePN len do konca mesiaca, v ktorom pracovný pomer skončil.

Údaje zobrazované zamestnávateľovi v SES

- identifikátor ePN v SP – **každá doručená ePN má v SP pridelený vlastný identifikátor pre každý poistný vzťah**
- dôvod vzniku ePN a jeho zmenu - choroba, úraz, karanténne opatrenie/izolácia, pracovný úraz, choroba z povolania
- rodné číslo zamestnanca
- meno a priezvisko zamestnanca
- poistný vzťah + IČPV
- stav danej ePN - hodnoty trvá / stornovaná / ukončená
- dátum predpokladaného trvania ePN a jeho zmenu
- dátum začiatku ePN a jeho zmenu
- dátum práceschopnosti a jeho zmenu
- zoznam vykonaných kontrol dodržiavania liečebného režimu a ich výsledok
- pobyt počas DPN a jeho zmenu
- dátum stornovania ePN

Povinnosti zamestnávateľa voči SP

Zamestnávateľ je povinný prostredníctvom SES oznámiť SP, na účely posúdenia nároku zamestnanca na nemocenské a úrazový príplatok, do troch dní odo dňa sprístupnenia informácie o vzniku ePN:

- číslo účtu zamestnanca, na ktoré vypláca zamestnancovi mzdu alebo informáciu, že mzda sa vypláca v hotovosti
- oznámenie o poslednom dni výkonu práce zamestnanca pred vznikom dočasnej pracovnej neschopnosti

Zamestnávateľ zasiela oba údaje:

- k posúdeniu nároku zamestnanca na úrazový príplatok (dôvod ePN pracovný úraz/choroba z povolania) vždy a
- na nemocenské iba v prípade, ak je predpoklad, že vznikne nárok na nemocenské
- (t. j. ak na základe dátumu predpokladaného trvania ePN, vznikne nárok na nemocenské; dátum predpokladaného trvania ePN bude mať zamestnávateľ v detaile ePN zamestnanca).

Oba údaje zadá vo formulári „Potvrdenie pri vzniku ePN“

Ak bude dôvod ePN pracovný úraz/choroba z povolania, je zamestnávateľ ešte povinný do troch dní odo dňa vyplatenia náhrady príjmu pri DPN zamestnanca oznamovať aj obdobie za ktoré má zamestnanec nárok na náhradu príjmu a či bola/nebola náhrada príjmu vyplatená.

Údaj zadá vo formulári „Potvrdenie o náhrade príjmu pri pracovnom úraze alebo chorobe z povolania“.

Od 1.6.2022 nová ochranná lehota pre ženy, ktoré otehotneli po zániku nemocenského poistenia

Ochranná lehota poistenkyne, ktorej prvý deň 42. týždňa pred očakávaným dňom pôrodu prvýkrát určeným lekárom spadá do obdobia 180 dní odo dňa zániku posledného nemocenského poistenia, je osem mesiacov, ak jej nevzniklo nové nemocenské poistenie.

Ochranná lehota začína plynúť od začiatku 40. týždňa pred očakávaným dňom pôrodu prvýkrát určeným lekárom.

Od 1.6.2022 úprava období, ktoré sa počítajú do obdobia 270 dní pre získanie nároku na nemocenskú dávku

Do obdobia 270 dní sa nezapočítava obdobie nemocenského poistenia, počas ktorého zamestnanec nemal vymeriavací základ na platenie poistného na nemocenské poistenie.

To neplatí pre obdobie podľa § 140 ods. 1 a 2 (materské, PN, OČER, rehabilitačné, rekvalifikačné, ospravedlnená neprítomnosť - štrajk).

Od 1.6.2022 úprava období, ktoré sa počítajú do obdobia pre získanie dávky v nezamestnanosti

Podmienkou pre nárok na dávku v nezamestnanosti je to, aby v posledných štyroch rokoch pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie bola osoba poistená v nezamestnanosti najmenej 2 roky (t. j. 730 dní).

Po novom sa nebude započítavať obdobie, v ktorom mal poistenec nulový vymeriavací základ, a teda pre účely započítavania do obdobia bude rozhodujúce reálne platenie poistného v tomto období.

Od 1.6.2022 dávky vyplácané aj na iný účet ako na účet žiadateľa o dávku

V súvislosti s vyplácaním tzv. krátkodobých dávok, tzn.:

- nemocenské dávky,
- dávka v nezamestnanosti,
- úrazová dávka – okrem úrazovej renty a
- dávka garančného poistenia

novela zákona o sociálnom poistení umožňuje vyplácanie týchto dávok na akýkoľvek účet v banke alebo pobočke zahraničnej banky alebo na adresu, ktorú si určí príjemca dávky.

Vyplácanie dôchodkových dávok a úrazovej renty naďalej ostáva po starom, tzn. len na účet príjemcu dávky v banke, alebo pobočke zahraničnej banky, či na účet manžela/manželky.

Od 1.6.2022 Zmena podmienky nároku na nemocenské v súvislosti s karanténou

Ak je pacient uznaný za dočasne práceneschopného z dôvodu nariadeného karanténneho opatrenia alebo izolácie ošetrovateľom a spĺňa zákonom stanovené podmienky, má nárok na nemocenské.

Novela zákona o sociálnom poistení však upravuje túto podmienku, a to tak, že ak je poistenec uznaný za dočasne PN počas nariadenej karantény alebo izolácie, ale chce a môže vykonávať prácu v mieste výkonu karantény/izolácie, nárok na nemocenské mu nevznikne.

Uvedené platí tak pre zamestnancov, ako aj pre živnostníkov.

Za porušenie liečebného režimu sa považuje aj porušenie karantény alebo izolácie.

Od 1.6.2022 povinnosti Sociálnej poisťovne

Predlžuje sa lehota navrátenie poistného, ktoré bolo zaplatené bezprávneho dôvodu fyzickej alebo právnickej osobe z 30 dní na 60 dní od zistenia tejto skutočnosti Sociálnou poisťovňou.

Lehota 30 dní, ak fyzická alebo právnická osoba doručí písomnú žiadosť, ostáva nezmenená.

Rozširujú sa povinnosti Sociálnej poisťovne o písomné oznámenie o zániku povinného nemocenského poistenia a povinného dôchodkového poistenia samostatnej zárobkovo činnnej osoby, ktoré doteraz oznamovala len z vlastnej iniciatívy.

Od 1.1.2023 sa ruší Ročné zúčtovanie sociálneho poistenia

Novela zákona o sociálnom poistení zrušila zúčtovanie sociálneho poistenia, ktoré ešte ani nezačalo. (zrušili sa v zákone o sociálnom poistení aj všetky ustanovenia, ktoré s ním súvisia)

Zrušenie maximálneho vymeriavacieho základu na platenie poistného schválené nebolo.

Financovanie podpory „Kurzarbeit“

Poistné na financovanie podpory platí zamestnávateľ za zamestnanca

- ▶ v pracovnom pomere a
- ▶ v právnom vzťahu na základe zmluvy o profesionálnom vykonávaní športu

Z poistného na financovanie podpory „Kurzarbeit“ sa poskytuje podpora od štátu sa vo výške 60 % priemer-
ného zárobku zamestnanca.

Zamestnávateľ sa podieľa na čase skrátenej práce dodatočným vyplatením náhrady mzdy zamestnanca mini-
málne vo výške 20 % jeho priemerného zárobku.

Zamestnanec tak dostane náhradu mzdy vo výške minimálne 80 % priemernej mzdy. (<https://www.skratenapraca.gov.sk/>)

Zmena pri odchode do dôchodku

Navrhujú sa platnosťou od roku 2023, aby každý človek, ktorý nedovŕšil dôchodkový vek, ale má min. 40 odpracova-
ných rokov, mohol ísť do predčasného starobného dôchodku. Bude mať dôchodok krátený o 0,3 percenta za každý
mesiac, o ktorý odíde do dôchodku skôr. Novela prináša alternatívu k súčasnému systému, kedy je možné požiadať
o predčasný starobný dôchodok najviac 2 roky pred odchodom do riadneho dôchodku, pri ktorom sa penzia kráti
o 0,5 percenta za každý mesiac.

Rodičovský bonus

Podľa informácií Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny je prioritou rezortu práce odstrániť nespravod-
livosť pri vyplácaní dôchodkov rodičov, ktorí vychovali svoje deti a práve za toto obdobie majú krátenú výšku
svojho dôchodku. Pomoc vo forme rodičovského bonusu dokáže odstrániť túto nespravodlivosť a umožní
pracujúcim deťom prispieť na dôchodok ich rodičov.

Rodičovský bonus by mal byť ďalší dôchodok, ktorý môžu seniori poberať popri starobnom dôchodku. Vy-
plácať ho bude Sociálna poisťovňa automaticky už od roku 2023, a to podľa údajov v registri fyzických osôb
pre biologického rodiča a osvojiteľa. Pokiaľ si dieťa vyberie, že chce rodičovský bonus dávať svojim pestúnom,
bude mať možnosť oznámiť to do konca októbra 2022.

Ak dieťa nebude chcieť venovať časť svojich odvodov nikomu, rovnako to oznámi do konca októbra 2022.

Po novom bude môcť každý pracujúci presunúť v prospech svojich rodičov 1,5 % + 1,5 % zo svojich zaplate-
ných odvodov. Rodičovský bonus nezvýši samotnú výšku odvodov a zároveň nebude mať vplyv ani na výšku
budúceho dôchodku detí.

Uvedené je s podmienkou obmedzenia maximálnej výšky hrubých zárobkov dieťaťa, z ktorých bude môcť
prispievať svojim rodičom. Schválený návrh ráta maximálne z 1,2 násobkom mesačnej hrubej mzdy dieťaťa.

Zosúladenie československých dôchodkov

Od 2023 sa bude týkať zmena pre poistencov, ktorí získali pred 1. januárom 1993 tzv. československé obdobie
dôchodkového poistenia, za ktoré mali získať dôchodok z Českej republiky. Vznikali však prípady, kedy nárok
na dôchodok takémuto poistencovi v Českej republike nevznikol (vzhľadom na prísnejšie podmienky nároku
ako v Slovenskej republike). Takýto poistenec teda dostával iba čiastkový dôchodok od Slovenskej republiky.
Na základe novej právnej úpravy sa až do vzniku nároku na dôchodok z Českej republiky bude výška dôchod-
ku zo Slovenskej republiky vypočítavať aj z československého obdobia dôchodkového poistenia, za ktoré by
inak vznikol nárok na dôchodok z Českej republiky.

Právna úprava sa bude týkať poberateľov starobných, predčasných starobných aj invalidných dôchodkov.

Porovnanie výhod / nevýhod zamestnanca a živnostníka

POROVNANIE		
POPIS	ZAMESTNANEC	ŽIVNOSTNÍK
nezdaniiteľná časť na daňovníka	mesačne / ročne	ročne
nezdaniiteľná časť na manželku (manžela)	ročne	ročne
nezdaniiteľná časť DDS /III.pilier/	ročne	ročne
daňový bonus na dieťa	mesačne / ročne	ročne
daňový bonus na zaplatené úroky	ročne	ročne
SADZBA DANE	19% / 25%	15% / 19% / 25%
zúčtovanie dane	Ročné zúčtovanie / Daňové priznanie	Daňové priznanie
uplatňovanie výdavkov /zníženie príjmov/	žiadne výdavky	paušálne / reálne výdavky
percentuálne odvodové zaťaženie /SP+ZP/	13,40%	47,15%
Minimum (€)	646,00	566,50
neplatenie odvodov /SP+ZP/	neručí	ručí (vymáhanie)
nárok na dávky v prípade neplatenia odvodov SP	nárok	nie je nárok (ani po doplatení nedoplatkov)
dávky z garančného, úrazového poistenia, podpora v nezamestnanosti	áno	nie
byrokracia / sledovanie legislatívy	minimálne	veľké

Autorkou článku je Bc. Katarína Danajovičová, DAZAP, s.r.o.

Odborné podujatia SAF v prvom polroku 2022

Webinár – Konektivita bánk pre podnikové treasury

Nazákladespoluprácesospoločnosťou Kyriba, uznávaným lídrom pre cloudové treasury & finančné riešenia, mali 10. februára 2022 členovia SAF možnosť bezplatne sa zúčastniť webinára organizovaného pre CEE región „Konektivita bánk pre podnikové treasury“.

Prezentáciu nájdete v členskej zóne v sekcii konferencie semináre.



Diskusia Digitálna mena centrálnej banky – CBDC a Výhľad ekonomiky Slovenska v roku 2022 – čo nás čaká?

Výhľad ekonomiky Slovenska a Digitálne euro, boli témy na diskusnom fóre Slovenskej asociácie finančníkov. Témy uviedli viceguvernér NBS Ľudovít Ódor a Roman Filipoiu, CFO SPP distribúcia. V diskusii odznel i návrh ekonomického modelu vhodného pre Slovensko v krátkodobom a v strednodobom horizonte. V rámci diskusie prezident SAF poďakoval a ocenil špeciálnou emisiou mincí NBS (vďaka viceguvernérovi) viacerých externých spolupracovníkov a členov SAF za spoluprácu pri príležitosti 25. výročia založenia SAF.

Prezentácie nájdete v členskej zóne v sekcii konferencie semináre.

Ďalšie fotografie nájdete vo fotogalérii.



Foto: Archív SAF

Valné zhromaždenie SAF 28.4.2022

Dňa 28.4.2022 sa v priestoroch Ekonomickej univerzity v Bratislave uskutočnilo valné zhromaždenie SAF. V rámci odbornej časti valného zhromaždenia sa uskutočnila diskusia so štátnym tajomníkom MH SR Jánom Oravcom – Zlepšovanie podnikateľského prostredia – Kilečko 2.

[Prezentáciu nájdete v členskej zóne v sekcii konferencie semináre.](#)

Predmetom rokovania valného zhromaždenia bolo schválenie správy o hospodárení za rok 2021, návrhu rozpočtu na rok 2022, účtovnej závierky za rok 2021 a zámerov SAF na rok 2022.

Zároveň boli na ďalšie funkčné obdobie zvolené všetky orgány SAF.

Novým prezidentom SAF sa stal Ing. Anton Ondrej, zakladajúci člen SAF.

Do správnej rady boli zvolení: Viera Bakošová, Iveta Griačová, Peter Andrišin, Miroslav Bielčík, Marián Bódi, Peter Daniel, Matej Firický, Miroslav Krajčovič a Anton Ondrej.

Do rady starších boli zvolení: Miroslav Galamboš ako jej nový predseda, Viera Laszová, Jana Šnircová, Miloslava Zelmanová, Peter Markovič a František Sieklik.

Do kontrolnej komisie boli zvolené: Vanda Vránska ako jej predsedníčka, Oľga Dzurková a Jana Marková.

Do funkcie čestného prezidenta bol zvolený Andrej Révay, ktorý viedol SAF v predošlých rokoch.

Počas valného zhromaždenia boli pri príležitosti 25 výročia založenia SAF odovzdané pamätné mince čestnému prezidentovi Františkovi Chvostálovi, členovi rady starších dekanovi Fakulty podnikových financií Petrovi Markovičovi a novému predsedovi rady starších Miroslavovi Galambošovi, členovi správnej rady Mariánovi Bódimu za ich dlhodobý prínos v SAF.



[Ďalšie fotografie nájdete vo fotogalérii.](#)

Foto: Archív SAF

Seminár 12. – 13.5.2022 Nové legislatívne zmeny a ich vplyv na podnikateľské prostredie

Dvojdňový seminár SAF Nové legislatívne zmeny a ich vplyv na podnikateľské prostredie sa uskutočnil v Piešťanoch v dňoch 12.-13.05.2022. Účastníci mali možnosť zúčastniť sa ôsmich prednášok, ktoré sa zameriavali na pripravované alebo prebiehajúce legislatívne zmeny.

Prednášky sa venovali zmenám v predpisoch upravujúcich verejné obstarávanie (Ing. Martin Golian, Global Procurement s. r. o.), problematike AML (Ing. Peter Andrišin, Dozen, s.r.o. a pplk. Mgr. Andrej Baran, Akadémia Policajného zboru v Bratislave), legislatívne zmeny v oblasti insolvenčných (JUDr. Branislav Pospíšil, Pospíšil & Partners, k.s.), analýze a štatistikám v oblasti osobných a firemných bankrotov (Ing. Jana Marková a Ing. Jana Šnircová, CRIF Slovak Credit Bureau, s.r.o.), zmenám v zákone o účtovníctve v roku 2022 a v nasledujúcich rokoch (Ing. Mária Makrovská, CA, DipIFR, Riaditeľka odboru pre legislatívu a metodiku účtovníctva a Ing. Mária Horváthová, MF SR).

Prvý deň bol ukončený príjemným večerným posedením s neformálnou diskusiou účastníkov.

Druhý deň seminára bol venovaný zmenám v obchodnom a daňovom práve (JUDr. Ing. Matej Firický a JUDr. Martin Mičák, AK MCL), novele daňového poriadku (Ing. Marcela Hricová, riaditeľka odboru daňovej metodiky FR SR) a záver seminára bol venovaný porovnaniu pracovného pomeru, práce na dohodu a živnostníka z pohľadu odvodov (Bc. Katarína Danajovičová, DAZAP, s.r.o. / Inštitút SAZAP).

[Prezentácie nájdete v členskej zóne v sekcii konferencie seminára.](#)



Foto: Archív SAF

[Ďalšie fotografie nájdete vo fotogalérii.](#)

Aktuálne:

13.6.2022 Workshop podnikateľov s predstaviteľmi Finančnej správy a MF SR k Superodpočtu

SAF pripravuje:

**XX. ročník konferencie Finančné riadenie podnikov
22.06.2022, hotel Sheraton Bratislava**

FINANČNÉ RIADENIE PODNIKOV

22. JÚN 2022
HOTEL SHERATON BRATISLAVA

Generalný partner: UniCredit Bank
Hlavný partner: citi
Partner: COLONNADE
Odborný garant: SAF Slovenská asociácia finančníkov
Mediálni partneri: HOSPODÁRSKE NOVINY, ONLINE.SK

*Katarína Bálintová
tajomníčka SAF*

XX. FINANČNÉ RIADENIE PODNIKOV



22. JÚN 2022

HOTEL SHERATON BRATISLAVA

PROGRAM

10.30 – 12.00

WORKSHOP LÍDERSTVO AKO ÚSPEŠNÁ EXPEDÍCIA. VLADO ZBOJA

- LÍDERSTVO A JEHO ZÁKLADNÝ ATRIBUT SEBAPOZNANIE
- VYBER TÍMU A MOTIVÁCIE
- KOMUNIKÁCIA A JEJ DÔSLEDKY
- RIZIKOVÝ MANAŽMENT

12.00 – 12.45 Obed

12.45 – 12.55

OTVORENIE KONFERENCIE

Anton Ondrej, Prezident SAF

12.55 – 14.10

BLOK MAKROEKONOMICKÝ BLOK

VÝHLAD EKONOMIKY SLOVENSKA,

Ľudovít Ódor, viceguvernér NBS

AKO REFORMY OVPLYVNIA SLOVENSKO

– panelová diskusia, moderuje **Elena Kohútiková**, predsedníčka zboru poradcov predsedu vlády SR;
Livia Vašáková, Úrad vlády SR, generálna riaditeľka Sekcie Plánu obnovy,

Vladimír Šucha, predseda EK na Slovensku,

Karol Galek, štátny tajomník MH SR

• ŠTRUKTURÁLNE A ENERGETICKÉ VÝZVY SLOVENSKEJ EKONOMIKY

• DAJÚ SA CENY ENERGIÍ SKROTÍŤ?

14.10 – 15.30

BLOK FINANCOVANIE VO FIRMÁCH, UDRŽATEĽNÉ FINANCOVANIE, ESG

ENERGETICKÁ KRÍŽA VS ZELENÉ ZÁVÄZKY

Slavomír Beňa, člen predstavenstva a riaditeľ divízie firemného bankovníctva UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia,

Branislav Strýček, generálny riaditeľ Slovenských elektrární,

Elena Petrášková, viceprezidentka pre dcérske spoločnosti

a generálna právna zástupkyňa U. S. Steel,

Vladimír Lukáč – člen predstavenstva, finančný riaditeľ OLO, a. s.,

Kvetoslava Trenčianska – členka predstavenstva,

finančná riaditeľka Duslo a. s.

- AKO OVPLYVNÍ SÚČASNÁ SITUÁCIA TAXONÓMIU UADROVÁ ENERGIA, PLYN, ŤAŽOBNÉ A POĽNOHOSPODÁRSKE ČINNOSTI?
- POLITIKA PRESADZOVANIA UDRŽATEĽNÝCH FINANCIÍ – RÔZNA ÚROVEŇ EKONOMIK KRAJÍN EU A SLOVENSKA, ENVIRONMENTÁLNE DANE, ESG INDEX, BONIFIKÁCIA ÚROKU, BONIFIKÁCIA INVESTÍCIE ZO ZISKU,
- ZDROJE FINANCOVANIA Z PLÁNU OBNOVY VS ENERGETICKÁ KRÍŽA?
- FINANČNÁ REGULÁCIA - GREEN BONDS (STANDARDIZÁCIA, BEZPEČNOSŤ EMISII, PRÍLEŽITOSŤ ZHODNOTENIA), ZELENÉ FONDY (INVESTIČNÁ PRÍLEŽITOSŤ), EMISNÉ POVOLENKY

15.30 – 15.50 Prestávka

15.50 – 17.20

DIGITALIZÁCIA RIADENIA PODNIKOVÝCH FINANCIÍ: OD PAPIERA PO UMELÚ INTELIGENCIU

Radek Havlín, Citibank Europe plc,

Branislav Sandtner riaditeľ, Citibank Europe plc,

pobočka zahraničnej banky,

Marian Bátovský, generálny riaditeľ pobočky Colonnade Insurance na Slovensku,

Maroš Barabas, vedúci produktového manažmentu AEC,

Milan Roušar, finančný riaditeľ skupiny Kinstellar

- DIGITÁLNE RIEŠENIA PRE FINANČNÉ A TREASURY ODDELENIA PODNIKU – PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA
- CYBERSECURITY: KYBERNETICKÝ ÚTOK: ČO BY SME UROBILI INAK A AKO SA POISTIŤ?

PANELOVÁ DISKUSIA:

NAJNOVŠIE TRENDY A RIEŠENIA V OBLASTI AUTOMATIZÁCIE RIADENIA PODNIKOVÝCH FINANCIÍ:

- VYŠŠIA BEZPEČNOSŤ A EFEKTIVITA RIADENIA FINANCIÍ – NECHAJME UMELÚ INTELIGENCIU PRACOVAŤ ZA NÁS
- ZRYCHLIME TOK DÁT – ELEKTRONICKÉ BANKOVNÍCTVO JE UŽ MINULOSŤOU
- AJ GLOBÁLNE MÔŽE BYŤ JEDNODUCHO – CELÝ SVET NA JEDNOM SYSTÉME
- FUNGUJEME BEZ PAPIERA – ZOBERTE SI SO SEBOU OFFICE KAMKOLIEK

17.30

MOTIVAČNÉ VYSTÚPENIE OSOBNOSTI – VLADO ZBOJA AKO PREKONAŤ SÁM SEBA.

Projekcia dokumentu z expedície na vrch Denali na Aljaške, následná beseda

Odvzdanie ocenenia SAF, catering

Generálny partner



Hlavný partner



Partner



Odborný garant



Mediálni partneri



ENGLISH SUMMARY

On the last page we provide brief English summaries of all papers presented in the current issue of our quarterly journal.

EDITORIAL

Mr. Anton Ondrej, newly elected president of SAF, prepared the editorial note. He presents his ideas about the development of the association, expectations concerning future activities as well as challenges which the association is going to face.

INTERVIEW

In the interview, Mr. Miroslav Galamboš, member of SAF and manager of Panara, s.r.o. introduces his business concept and current entrepreneurial activities.

PROFESSIONAL AND THEORETICAL TOPICS

MISSION OF INTERNAL ANALYSIS IN THE BUSINESS SUCCESS PROCESS

Peter DORČÁK – Peter MARKOVIČ – Martin NOVYSEDLÁK

POSSIBILITIES OF BUSINESS ENTITIES IN RESOLVING A BANKRUPTCY

Jana MARKOVÁ

CHANGES IN SOCIAL INSURANCE - CURRENT COMPARISON OF EMPLOYEE AND SELF-EMPLOYED

Katarína DANAJOVIČOVÁ

ASSOCIATION PAGES

OVERVIEW OF SAF ACTIVITIES IN FIRST HALF OF 2022

(Katarína BÁLINTOVÁ)