

# ČASOPIS

ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT  
IN PUBLIC ADMINISTRATION  
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 17-18/2012-2013 ROČNÍK 7-8

## **Študentský odborný časopis**

### **ČasOpis**

**Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave**

#### **Redakcia (Editorial Office):**

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

E-mail: [daniela.conkova@vsemvs.sk](mailto:daniela.conkova@vsemvs.sk)

#### **Redakčná rada (Editorial Board):**

Členovia:

Viera Cibáková, VŠEMvs – predsedníčka (Chairperson of Editorial Board)

Viera Čihovská, VŠEMvs – šéfredaktorka (Editor in Chief)

Lucia Balajová, VŠEMvs

Daniela Čonková, VŠEMvs

Mária Čajková, VŠEMvs – zástupkyňa študentskej rady

Lenka Ďurišová, VŠEMvs – zástupkyňa študentskej rady

Oľga Richterová, VŠEMvs – zástupkyňa študentov

#### **Vydavateľ (Publishing House):**

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

**Náklad: 100ks**

#### **Tlač (Printed by):**

Merkury, spol. s r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22

E-mail: [info@merkury.sk](mailto:info@merkury.sk)

EV 2949/09

**ISSN 1337-9593**

## Obsah

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Úvod.....</b>                                                                                         | <b>5</b>   |
| Marián Kováč                                                                                             |            |
| <b>Analýza uplatňovania základných pravidiel „Kódu lídrov“ v organizáciách ...</b>                       | <b>7</b>   |
| <i>Analysis of application of basic rules of „Code Leaders“ in organisations</i>                         |            |
| Ivana ŽECOVÁ                                                                                             |            |
| <b>Anti-Corruption Policy in the field of Public Service .....</b>                                       | <b>21</b>  |
| Stepan ORLOV                                                                                             |            |
| <b>Municipal Programs as a Factor of Strengthening<br/>od Domodedovo Competitiveness .....</b>           | <b>25</b>  |
| Anastasia MALKOVA – Natalia MIRONOVA                                                                     |            |
| Ekaterina SIDORENKO – Maria FERAFontova                                                                  |            |
| <b>Charakteristika daňových rajov so zameraním na karibský<br/>a tichomorský typ.....</b>                | <b>32</b>  |
| <i>Characteristic of tax havens, focusing on the Caribbean and Pacific type</i>                          |            |
| Nikola VARGOVÁ                                                                                           |            |
| <b>Návrh opatrení na zlepšenie súčasného stavu vzdelávania<br/>zamestnancov v Nestlé Slovensko .....</b> | <b>44</b>  |
| <i>Proposed measures to improve the current state of education<br/>employees in Nestle Slovakia</i>      |            |
| Otília ŠTEFANČINOVÁ                                                                                      |            |
| <b>Vplyv cestovného ruchu na regionálny rozvoj.....</b>                                                  | <b>56</b>  |
| <i>Impact of tourism on the regional development</i>                                                     |            |
| Ľubica KRIŠKOVÁ                                                                                          |            |
| <b>Elektronické aukcie – cesta k transparentnosti a efektívnosti miest?.....</b>                         | <b>81</b>  |
| <i>Electronic auctions – the way to transparency and effectiveness of cities</i>                         |            |
| Ladislav POLIAK                                                                                          |            |
| <b>Médiá a politika.....</b>                                                                             | <b>94</b>  |
| <i>Media and Politics</i>                                                                                |            |
| Lenka ONTKOVÁ, Magdaléna SLEZÁČKOVÁ                                                                      |            |
| <b>Financovanie malých a stredných podnikov .....</b>                                                    | <b>104</b> |
| <i>Financing of small and medium Enterprises</i>                                                         |            |
| René UHLÁR                                                                                               |            |
| <b>Angažovanosť Slovenskej republiky v európskom bezpečnostnom<br/>prostredí.....</b>                    | <b>118</b> |
| <i>Engagement of Slovak republic in the European security environment</i>                                |            |
| Oľga RICHTEROVÁ                                                                                          |            |
| <b>Strategický plán vybraného športového klubu .....</b>                                                 | <b>127</b> |
| <i>Strategic plan of a chosen sports club</i>                                                            |            |
| Marcel SVRČEK                                                                                            |            |

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>АНАЛИЗ БИЗНЕС СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО<br/>И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ.....</b>                   | <b>137</b> |
| <i>Analysis of the Business Environment for the Development of Small<br/>and Medium-Sized Business in Russia</i>  |            |
| Иван Брянецев - Анастасия Андреева                                                                                |            |
| <b>АНАЛИЗ БИЗНЕС СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО<br/>И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ .....</b>                 | <b>148</b> |
| <i>Analysis of the Business Environment for the Development of Small<br/>and Medium-Sized Business in Ukraine</i> |            |
| Ольга Степанюк - Светлана Евпак                                                                                   |            |
| <b>INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV.....</b>                                                            | <b>154</b> |
| <b>Instructions for authors:.....</b>                                                                             | <b>155</b> |
| <b>Autori príspevkov .....</b>                                                                                    | <b>156</b> |

## Úvod

Vážení čitatelia, milí študenti!

Určite ste si všimli, že naša vysoká škola prešla za posledný rok rozsiahlymi zmenami. Zmenili sme prostredie, a opäť, ako každý rok, rozšírili naše rady aj noví študenti, a to ako slovenskí, tak aj zahraniční. Viaceré faktory posilnili možnosti rozvoja študentského života na našej škole, ktorý sa tak môže plnohodnotne rozvíjať.

Aktivity, ktoré sú rozvíjané študentmi a pre študentov vysokej školy môžeme rozdeliť na dve hlavné oblasti. Prvú tvoria aktivity vykonávané na podporu školskej činnosti, druhou oblasťou sú činnosti zamerané na mimoškolskú činnosť. Každá má svoj význam a plní určitú rolu v živote a rozvoji študenta vysokej školy. Chceli by sme však poukázať špecificky na aktivity, ktoré umožňujú rozvíjať odbornú i vedeckú prácu už počas štúdia. Okrem celého radu povinných, povinne voliteľných a výberových predmetov je vysoká škola aj pôdou, na ktorej rastú a rozvíjajú sa také hodnoty ako internacionalizácia, sebazdokonaľovanie, pomoc druhým.

Z mnohých aktivít spomeňme napríklad „Best Guest“ so zameraním na odborné prednášky a diskusie s významnými odborníkmi z praxe, ktorí vďaka svojej pevnej vôli a neustálemu vzdelávaniu a sebazdokonaľovaniu dnes pôsobia na významných postoch. Pozitívny príklad dávajú študentom aj návštevy hosťujúcich pedagógov z praxe priamo v rámci výučby na jednotlivých predmetoch.

Je pre nás veľkým potešením, že aj študenti prispeli k sérii odborných a motivačných prednášok, ktoré sa úspešne uskutočňujú na našej škole a sú pre nás všetkých veľkým prínosom. Tým, že vedenie vysokej školy v spolupráci so študentskou radou VŠEMvs pozýva na školu rôznych fundovaných odborníkov z praxe, môžeme pozorovať priame odovzdávanie vedomostí aj v súvislosti s odkazom na prax, a to priamo od tých najpovolanejších.

Významným príkladom takejto spolupráce vedenia vysokej školy a študentských orgánov je dnes už každoročná Študentská vedecká a odborná činnosť, usporadúvaná pod záštitou pani rektorky, v spolupráci s referátom zahraničných vzťahov a študentskej rady VŠEMvs. Táto významná udalosť dáva príležitosť domácim i zahraničným študentom, porovnať si výsledky svojej odbornej, či vedeckej práce pod vedením odbornej komisie.

Ak hovoríme o internacionalizácii a sebazdokonaľovaní, veľmi výstižným príkladom je program celoživotného vzdelávania, podprogram ERASMUS, ktorý výrazne podporuje mobilitu študentov, pedagógov i pracovníkov vysokých škôl v zahraničí. Sme veľmi hrdí, že od akademického roka 2013/2014 môžeme našim študentom ponúknuť aj možnosť participácie v rámci zahraničných mobilit za účelom stáže. V neposlednom rade nám zostáva spomenúť neúnavnú snahu študentov, ktorí si ctia všetky spomínané hodnoty a snažia sa pomáhať zahraničným študentom prichádzajúcim na VŠEMvs v integrácii do školského, študentského i kultúrneho prostredia. Študenti z ESN VŠEMvs, združení v rámci medzinárodnej organizácie ESN (International Erasmus Exchange Student Network) pomáhajú prichádzajúcim

zahraničným študentom, plánujú pre nich rôzne aktivity, komunikujú v cudzích jazykoch a popri tom spoznávajú iné krajiny, kultúry i vzdelávací systém v týchto krajinách. Získavajú potrebnú bázu znalostí a skúseností tak svojou bezprostrednou prácou so študentmi, ako aj účasťou na významných národných i medzinárodných fórach. Vďaka programu Erasmus, do ktorého je zapojená aj Alma Mater našich študentov, či absolventov, máme jedinečnú šancu stretnúť sa so zahraničnými študentmi, ktorí u nás študujú. Aj vďaka aktivitám, ktoré u nás organizuje Erasmus Student Network VŠEMvs, môžeme spoznať ich kultúru, tradície a diskutovať aj o odborných témach, keďže títo študenti študujú nám príbuzné odbory.

Všetky tieto spomenuté aktivity, ale aj mnohé iné, v záujme všestranného rozvoja študentov Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave podporuje vedenie vysokej školy, a osobitne pani rektorka, prof. Ing. Viera Cibáková, CSc. Bez výraznej podpory pani rektorky a vedenia školy, by sa nám nikdy nepodarilo splniť naše sny a dosiahnuť naše ciele. Preto by sme týmto chceli vyzvať aj vás, čitateľov časopisu ČasOpis, študentov VŠEMvs v Bratislave, či spolupracujúcich inštitúcií: „Podieľajte sa na rozvoji seba, svojej školy a svojej budúcnosti! Využite niektorú z možností integrácie študentov, zapojte sa aj vy do súťaže študentských vedeckých a odborných prác, zoznámte sa so zahraničnými študentmi a ich kultúrou, využite možnosť vycestovať do zahraničia za účelom štúdia a stáže“. **Jeden z výrokov**, ktoré sa človeku vryjú do pamäte v súvislosti s výchovou a vzdelávaním je aj tento: „Život je ako pole čerstvo napadnutého snehu a na ceste, ktorú si vyberieme, bude vidno každý náš krok.“ Nezhodme preto možnosť stať sa spolutvorcami našej budúcnosti a pracovať na neustálom sebazdokonaľovaní.

Ing. Marián Kováč

asistent prorektora pre zahraničné vzťahy

# Analýza uplatňovania základných pravidiel „Kódu lídrov“ v organizáciách

Ivana ŽECOVÁ\*

## *Analysis of application of basic rules of „Code Leaders“ in organisations*

### **Abstract**

*We are dealing with the characteristics of „Code Leaders“ and the application of the three rules of the selected companies in this paper. Selected publications three rules define such skills and capabilities should have successful leaders in organizations. The aim of this work is the analysis of each company through a questionnaire, subsequent evaluation questionnaires, comparing companies and the creation of proposals and solutions to the shortfall.*

**Keywords:** *publication „The Leadership Code“, rules of the Leadership Code, analysis rules in individual companies, evaluation questionnaires, suggested solutions*

### **Úvod**

Jednou z najdôležitejších zmien vyspelých štátov, ktorá ovplyvní budúcnosť, je prechod ekonomiky z industriálnej éry na ekonomiku, kde budú mať významnú úlohu vedomosti. Dominantnou silou globálnej ekonomiky 21. storočia budú malé a stredne veľké firmy. Ale aj veľké, najmä gigantické podniky majú niektoré významné prednosti. Štýly vedenia v období industrializácie boli iné, ako si to bude vyžadovať ekonomika založená na vedomostiach. Nová spoločnosť zmení podmienky vedenia, budú sa hľadať nové spôsoby vedenia ľudí v organizáciách. Ako príklad uvedieme amerického autora W. Bennis, a po ňom bude nasledovať Kód lídrov, ako najnovšia publikácia, ktorá na základe skúmania charakterizuje úspešných lídrov tejto doby. Pre spoločnosti je dôležité mať efektívnych vodcov, ktorí budú musieť vytvárať nielen nejaké vízie, ale vízie, ktoré majú zmysel. Ak podniky budú mať jasné vízie, ktoré budú zamestnancom dávať zmysel a ktoré budú zdieľať nič im nebude brániť v úspechu.

### **1 Charakteristika publikácie Kód lídrov**

Teoretická časť príspevku je venovaná stručnej a výstižnej charakteristike knihy Kód lídrov, v ktorej je definovaných päť pravidiel, akými by mali byť vodcovia-lídri v súčasnosti.

Prvé tri pravidlá, ktoré sú považované za najdôležitejšie, sú aplikované na jednotlivé organizácie. Publikácia Kód lídrov je dielom amerických autorov pod vedením Dave Ulricha.

V každej organizácii sa stretávame s otázkami typu: Aké vlastnosti majú skvelí vodcovia? Kde sú jasné a jednoduché odpovede, ktoré potrebujú pre každodenný

---

\* Bc. Ivana Žecová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [i.zecova@gmail.com](mailto:i.zecova@gmail.com)

pracovný život? A existujú vôbec také odpovede? Dave Ulrich, Norm Smallwood a Kate Sweetman sa pokúsili odpovedať na tieto otázky – rozlúštiť kód lídrov. Princípy riadenia, uvádzané v knihe, ponúkajú zjednotený pohľad na to, ako byť dobrým lídrom.

Autori skúmali túto oblasť, rozprávali sa s mnohými výnimočnými manažérskymi osobnosťami a počas tohto procesu objavili a opakovane si overili päť hlavných pravidiel, ktorými sa musia úspešní lídri riadiť.

Ide o týchto 5 pravidiel:

- Pravidlo 1 - Formujte budúcnosť,
- Pravidlo 2 - Dajte veci do pohybu,
- Pravidlo 3 - Využite súčasný talent,
- Pravidlo 4 - Budujte novú generáciu,
- Pravidlo 5 - Investujte do seba.<sup>1</sup>

#### Pravidlo 1 - **Formujte budúcnosť**

Podľa D. Ulricha: „Ak chcete formovať budúcnosť, buďte stratégom. Mať stratégiu znamená vedieť, kam chcete smerovať.“<sup>2</sup>

Stratégie sú pre fungovanie spoločností nevyhnutné. Existuje mnoho definícií pojmu stratégia.

Najstaršia definícia pochádza od A. Chandlera, ktorý ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.“<sup>3</sup>

Ak chce byť niekto dobrým stratégom, musí sa vyhnúť nástrahám pri tvorbe stratégií:

- Neponechávajúte stratégiu ako súbor ašpiratívnych prehlásení bez špecifikovania, ako dosiahnuť stav udržať. Ak poslanie a vízie nemajú reálne podklady, nevzbudzujú dôveru.
- Netvrdíte, že premietnutie čísel do budúcnosti je stratégia.
- Nenasledujte slepo iných lídrov. Snažte sa ich preskočiť a dostať sa na ešte lepšiu podnikateľskú pozíciu.
- Nezakladajte svoje budúce strategické alternatívy na minulých úspechoch.
- Nezameriavajte sa iba na malé zlepšenia, ktoré sú naoko nerizikové. Niekedy si stratégia vyžaduje odvážne inovatívne myslenie.<sup>4</sup>

#### Pravidlo 2 - **Dajte veci do pohybu**

Žijeme v období zmien, a jedným z najnáročnejších kľúčových problémov, ktorým musia vodcovia čeliť, sú zmeny. Pre vodcov to znamená, že musia obnovovať a premieňať svoje vodcovské schopnosti. Vodcovské osobnosti zajtrajška sa budú musieť naučiť vytvárať prostredie, ktoré bude zmeny úprimne vítať a bude ich

<sup>1</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s.2.

<sup>2</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s.19.

<sup>3</sup> SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. s.7.

<sup>4</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s. 20-22.

považovať za príležitosť a nie za hrozbu. Je to jediná možnosť ako riadiť organizácie v turbulentnom prostredí.<sup>5</sup>

V knihe Manažment zmien je zmena definovaná nasledovne : „Zmena je akákoľvek činnosť organizácie, ktorá sa týka ľudí, organizačnej štruktúry alebo technológie, ktorá smeruje k zlepšeniu činnosti, postavenia organizácie v konkurenčnom boji, s cieľom uspokojovania narastajúcich potrieb spotrebiteľa pre jeho spokojný život.“<sup>6</sup>

Čo sa týka prijatia a stabilizácie zmeny, ľudia podstatne lepšie prijímajú zmenu, ak sa na nej od začiatku podieľajú, ako keď sú k zmene vedení príkazom. Väčšina ľudí, ale odmieta zmeny prijať.

#### **Manažér musí:**

- informovať pracovníkov o nutnosti zmeny,
- zapojiť pracovníkov do procesu prípravy zmeny,
- komunikovať s pracovníkmi a vysvetľovať pozitíva zmien,
- vysvetliť, ako budú riešené nežiaduce alebo problémové momenty,
- venovať veľkú pozornosť pripomienkam a námietkam voči pripravovanej zmene.<sup>7</sup>

#### **Pravidlo 3 - Využite súčasný talent**

Manažment talentov je jednoduchý v teórii, ale nie až taký ľahký v praxi. Úspešní manažéri talentov dokážu zo svojich zamestnancov dostať maximum a to je najlepšie. Žiaden dobrý líder dnes nepodceňuje dôležitosť talentu.<sup>8</sup>

Podľa Armstronga sa definuje talent manažment ako: „...používanie vzájomne prepojeného súboru činností, ktoré majú zabezpečiť, aby organizácia priťahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktorých potrebuje v súčasnosti i v budúcnosti.“<sup>9</sup>

#### **Pravidlo 4 - Budujte novú generáciu**

Dnešné talenty sú v organizáciách dôležité, no záleží aj na talentoch v budúcnosti. Lídri, ktorí investujú do budúcich talentov, tak zabezpečujú budúcnosť, vytvárajú udržateľnosť a zaručujú nástupníctvo.<sup>10</sup>

**Koučujte a mentorujte.** Najúspešnejší ľudia mali v najdôležitejších obdobiach svojej kariéry aj mentora. Niektorí musia pomáhať mladšiemu zamestnancovi zorientovať sa v chode firmy. Správny mentor môže zamestnancovi pomôcť zviditeľniť sa, aby ho brali do úvahy pri obsadzovaní tých správnych pozícií.

**Delegujte právomoci a splnomocňujte.** Ak chce líder vybudovať úspešný ľudský kapitál, bude musieť delegovať právomoci, splnomocňovať a umožňovať zamestnancom podstupovať riziká, hoci občas zlyhajú, ale vždy sa pritom naučia.

<sup>5</sup> BENNIS, W. 2007. *Jak se stát vůdcem vůdců*. s.152-153.

<sup>6</sup> DROPPA, M. a kol. 2004. *Manažment zmien*. s.12.

<sup>7</sup> DROPPA, M. a kol. 2004. *Manažment zmien*. s.86.

<sup>8</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s. 64.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s.327.

<sup>10</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s. 83.

**Motivujte.** Nakoniec zamestnancov motivujte. Zamestnanci vedia, že vedúci pracovníci a vysokokvalifikovaní jednotlivci by mali byť lepšie platení.<sup>11</sup>

#### Pravidlo 5 - Investujte do seba

Osobná spôsobilosť je základným predpokladom riadenia a začína sa poznaním seba samého. Keď líder bude vedieť, čo je v ňom, bude schopný riadiť ostatných.<sup>12</sup>

#### Jasne uvažujte: preneste sa cez details

Lídri, ktorí dokážu rýchlo uvažovať, dokážu rýchlo stanoviť priority a konať podľa nich.<sup>13</sup>

#### Zvládajte stres

Jedným z najstresujúcejších faktorov pre ambiciózných ľudí je strach zo zlyhania. Keďže pozícia lídra vyžaduje aj ovládanie emócií a očakávaní, je nevyhnutné zachovať si pokoj aj v extrémnych situáciách.

#### Preukážte chuť učiť sa

Na zastávanie manažérskych a iných vysokopostavených postov sa vyžadujú tomu zodpovedajúce schopnosti. Na ich získanie je nevyhnutná teoretická príprava (vzdelanie), dlhoročná prax a charakterové vlastnosti človeka. Vzdelanie sa považuje za dôležitý prostriedok formovania schopností, ktoré sú nevyhnutné na vykonávanie manažérskych funkcií.<sup>14</sup>

Lídri, ktorí sa dobre a rýchlo učia, a ktorí nepretržite uplatňujú nové riešenia na vznikajúce problémy, dokážu byť úspešní nielen z krátkodobého hľadiska, ale aj z dlhodobého hľadiska.<sup>15</sup>

#### Starajte sa o seba

Lídri sa o seba musia starať po mnohých stránkach a tými stránkami sú:

*Fyzická stránka:* Vyvážená strava, kvalitný spánok, zdravý životný štýl.

*Emocionálna stránka:* Keď sú lídri optimistami, majú zmysel pre humor a to im pomôže redukovať stres. Keď si nájdú týždenne (mesačne) čas na regeneráciu, zvýši im to energiu, ktorá je pre nich nevyhnutná.

*Sociálna stránka:* Vedenie ľudí je tímová práca. Preto je dôležité obklopiť sa ľuďmi, ktorí sú spojencami a priateľmi.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s. 96-98.

<sup>12</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s.101.

<sup>13</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s. 103.

<sup>14</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. s.302-303.

<sup>15</sup> ULRICH, D. a kol. *Kód lídrov*. s.110-111.

<sup>16</sup> ULRICH, D. a kol. 2010. *Kód lídrov*. s.114-116.

## 2 Analýza troch vybratých pravidiel Kódu lídrov v organizáciách

Ako metódu zberu primárnych údajov sme si vybrali dopytovanie.

Cieľom dotazníka bolo zistiť, či vedúci pracovníci a zamestnanci spoločnosti majú prehľad o stratégii, vízii a poslaní spoločnosti. Či sú zamestnanci podporovaní pri projektoch, aká je akceptácia zmien a v neposlednom rade, či zamestnanci majú možnosť kariérneho rastu a vzdelávania.

Výskum sa realizoval v troch spoločnostiach, ktoré sú každému známe a sú vedúcimi spoločnosťami na trhu v oblasti, v ktorej podnikajú. Ide o tieto spoločnosti: Slovak Telekom, a.s. (ďalej „ST“), Západoslovenská energetika, a.s. (ďalej „ZSE“) a Volkswagen Slovakia, a.s. (ďalej „VW“), kde sa v každej spoločnosti na dotazníku zúčastnilo 6 zamestnancov a 1 vedúci zamestnanec - manažér. V každej spoločnosti sa skúmali len prvé tri pravidlá z publikácie, pretože tie sa považujú za najdôležitejšie pravidlá súčasnosti, ktoré by mali byť súčasťou každej spoločnosti, nielen na Slovensku.

### Vyhodnotenie dotazníkov a porovnanie jednotlivých firiem medzi sebou

#### Pravidlo 1 - Formujte budúcnosť

Je pravidlo, ktoré je zamerané na zamestnancov spoločnosti, aby sa zistilo prostredníctvom dotazníka, či zamestnanci vedia, akú víziu a poslanie má daná spoločnosť, kto sú ich najväčšími konkurentmi, čím sa konkurencia odlišuje a aké majú priority na nasledujúce obdobie 3 až 5-tich rokov.

Pravidlo 1 pozostáva z otázok zameraných na:

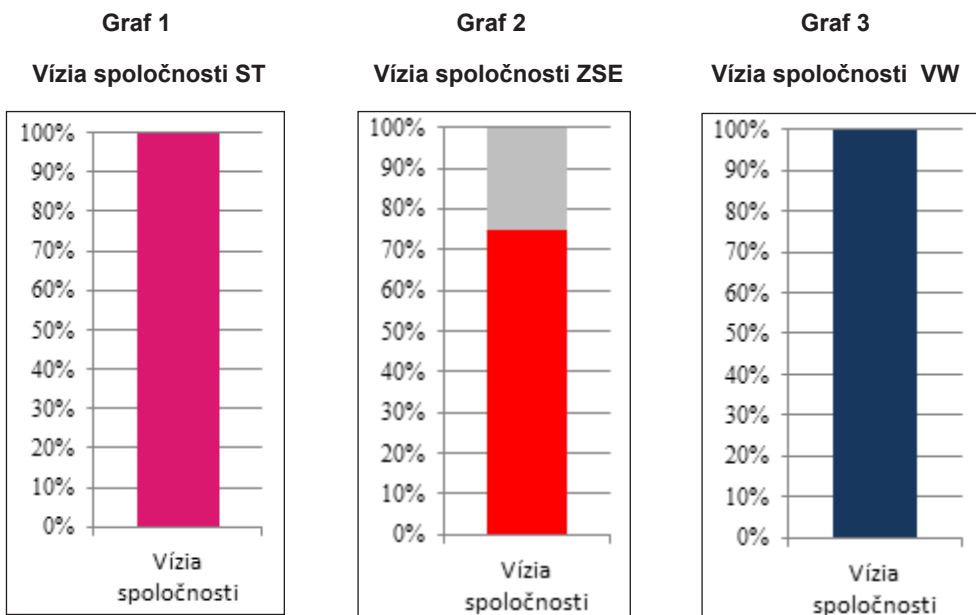
- víziu a poslanie spoločnosti,
- konkurenciu a odlišnosti konkurencie,
- priority (úlohy) spoločnosti na najbližšie obdobie.

Vízia, čiže predstava o budúcom smerovaní a postavení spoločnosti, je pre každú spoločnosť dôležitá, ale ide najmä o úlohu, ktorú má na starosti, respektíve sa ňou zaoberá samotný manažment a stáva sa, že zamestnanci spoločností víziu nepoznajú a ani sa o ňu bližšie nezaujímajú, pretože to pre nich a ich náplň práce nie je dôležité.

Vízia spoločnosti Slovak Telekom je znázornená v grafe 1. Na danú otázku odpovedali všetci zamestnanci jednoznačné „áno“, že víziu a poslanie spoločnosti poznajú. Obsahom vízie a poslaním ST je byť jednotkou na telekomunikačnom trhu.

Vízia spoločnosti ZSE je znázornená v grafe 2. Na otázku odpovedalo taktiež 6 zamestnancov ako pri spoločnosti ST, ale 2 zamestnanci nevedeli, aká je vízia a poslanie spoločnosti, pretože ich to nezaujíma a táto informácia neovplyvňuje ich prácu. Obsahom vízie je byť najmä jednotkou na trhu v poskytovaní služieb elektrickej energie, zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a znižovanie nákladov.

A nakoniec v grafe 3 je znázornená vízia a poslanie spoločnosti VW Slovakia, kde zo 6-tich opýtaných vedeli na túto otázku odpovedať všetci. Obsah vízie spoločnosti VW Slovakia sa od predchádzajúcich dvoch nelíši, pretože aj VW chce byť jednotkou na trhu v automobilovom priemysle a vyrábať autá pri najnižších nákladoch.



*Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkov*

S konkurenciou na trhu sa stretáva každý, či už ide o podnikateľa alebo veľkú medzinárodnú spoločnosť. Inak to nie je ani pri spoločnostiach, ktoré sú predmetom analýzy.

Zamestnanci ST odpovedali, že najväčšími konkurenti sú spoločnosti Orange a O2 Telefonica. Konkurencia ST je graficky znázornená v grafe 4.

Na odlišnosti odpovedali 4 zamestnanci a zhodli sa, že konkurencia má inú cenovú politiku (najmä čo sa týka O2, tá ju má pre zákazníka najpriateľnejšiu), ponúkajú výhodné produkty, stratégie na udržanie zákazníkov a O2 má stratégiu transparentnosti.

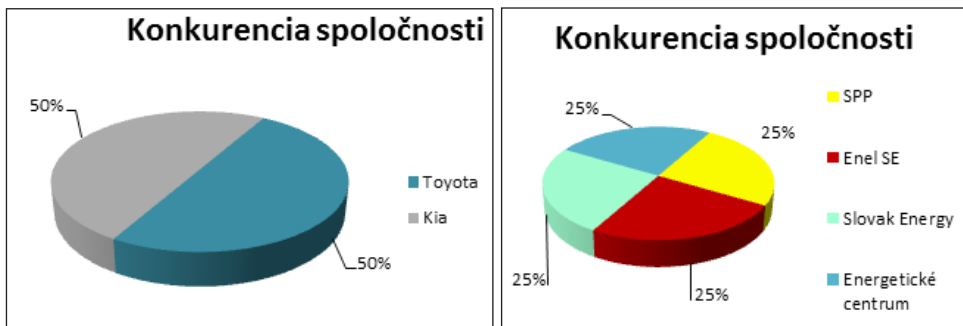
**Graf 4 Konkurencia spoločnosti ST**



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Konkurencia spoločnosti VW a ZSE je znázornená v grafe 5. Najväčšími konkurentmi pre VW sú Kia Slovakia a Toyota. Líšia sa najmä cenou za automobily, ktorá je nižšia ako ponúka VW. Konkurenciu pre ZSE predstavujú spoločnosti SPP, Slovak Energy, Slovenské elektrárne a Energetické centrum. Štyria zamestnanci odpovedali, čím sa konkurencia líši od ZSE, a jednoznačne sa zhodli na cenovej politike.

**Graf 5 Konkurencia VW a ZSE**



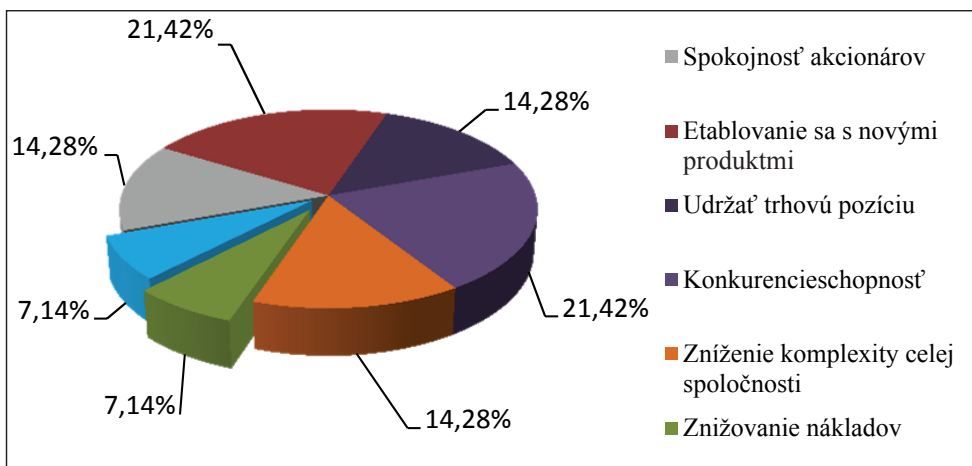
Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou časťou prvého pravidla je zameranie sa na priority (úlohy) daných spoločností v nasledujúcom období 3 až 5 rokov.

Spoločnosti sa svojimi podnikateľskými činnosťami líšia, ale určitými úlohami na nasledujúce obdobie sa zhodujú, a to najmä v úlohách, ako byť jednotkou na trhu v danom odvetví alebo konkurencieschopnosti.

V grafe 6 sú znázornené priority spoločnosti ST. Hlavnými prioritami sú konkurencieschopnosť a etablovanie sa s produktmi. Nasleduje spokojnosť akcionárov a udržanie trhovej pozície.

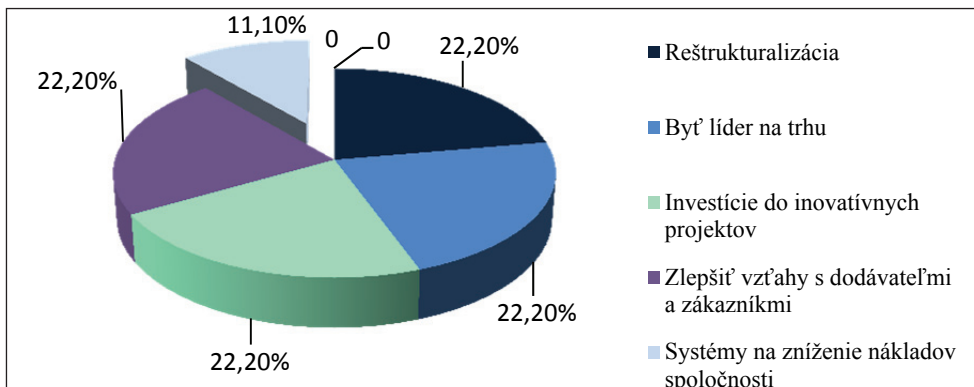
**Graf 6 Priority ST**



Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe 7 sú znázornené priority spoločnosti ZSE. Zamestnanci sa zhodli na prioritách, ako byť lídrom na trhu, zlepšiť vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi, ako aj viac investovať do inovatívnych projektov.

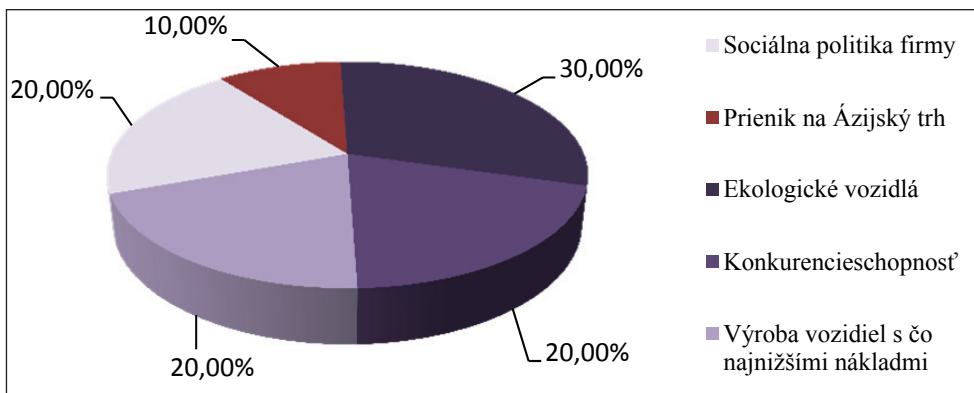
**Graf 7 Priority ZSE**



Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe 8 sú spracované priority spoločnosti VW. Zamestnanci vo VW Slovakia za najväčšiu prioritu na najbližšie obdobie považujú ekologické automobily. Ďalej nasleduje konkurencieschopnosť, sociálna politika spoločnosti, výroba vozidiel s najnižšími nákladmi a za prioritu na najbližšie obdobie považujú aj prienik na ázijský trh.

**Graf 8 Priority VW Slovakia**



Zdroj: Vlastné spracovanie

## Pravidlo 2 - Dajte veci do pohybu

Pravidlo je zamerané na vedúcich zamestnancov - manažérov jednotlivých spoločností. Ide o to, či vedúci pracovníci sú podporovaní pri zmenách, ktoré vykonávajú, a či sú aj projekty, na ktorých pracujú plne podporované a akceptovateľné ako zamestnancami, tak aj vedením spoločnosti.

Analýza pravidla 2 pozostáva zo 4 otázok smerovaných na vedúcich pracovníkov a týkajú sa projektov a zmien. Na jednotlivé otázky sa odpovedalo prostredníctvom hodnotiacej škály. S odpoveďami na jednotlivé otázky problém nebol, takže po vyhodnotení bolo veľmi jednoduché porovnať jednotlivé spoločnosti medzi sebou navzájom.

Podľa pokynov z knihy Kód lídrov, sú projekty a zmeny, na ktorých vedúci pracovníci pracujú úspešné vtedy, ak je vysoké hodnotenie vo všetkých otázkach a až vtedy bude zmena reálna. Ak je hodnotenie menšie ako 6, realizácia projektov je ohrozená.

Znenie otázky č. 1 je „Máte ako vedúci zamestnanci podporu od vedenia v projektoch, na ktorých pracujete?“

Vyhodnotenie a porovnanie jednotlivých spoločností je znázornené v grafe 9. Keďže hodnotenie je u dvoch spoločností, a to ZSE a ST je 80% a u VW je 90% môžeme tvrdiť, že spoločnosti majú podporu od vedenia na projektoch.

Znenie otázky č. 2 je „Je pre vedenie podniku potreba projektov s jasnými cieľmi a smerovaním?“

Vyhodnotenie a porovnanie tejto otázky je znázornené v grafe 10. Najnižšie hodnotenie 70% má ZSE, potom nasleduje VW so 80% a nakoniec ST s 90%, keďže aj to je hodnotenie viac ako 60%, pre vedenie je potrebné mať jasne definované ciele a smerovanie projektov.

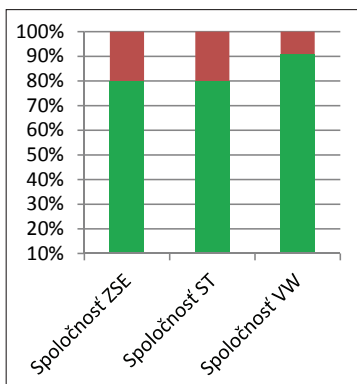
Znenie otázky č. 3 je nasledovné „Majú projekty, na ktorých pracujete vždy jasný výsledok?“

Vyhodnotenie a následné porovnanie je znázornené v grafe 11. Projekty spoločnosti ZSE majú vždy jasný výsledok, VW má 90% úspešnosť a najhoršie je na tom spoločnosť ST, ale keďže je to na hrane 60 tých %, stále je realizácia projektov možná.

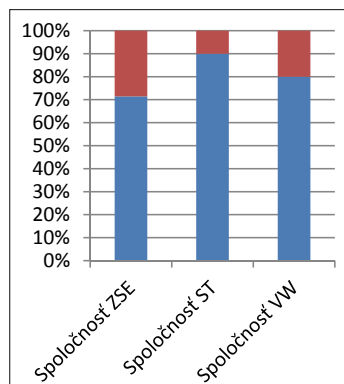
Znenie otázky č. 4: „Máte dôveru a podporu od ľudí potrebných pre realizáciu projektov?“

Vyhodnotenie a porovnanie je znázornené v grafe 12. Všetky spoločnosti majú zhodne 90%, čiže majú dôveru a podporu od ľudí na realizovaných projektoch.

**Graf 9 Otázka č. 1**

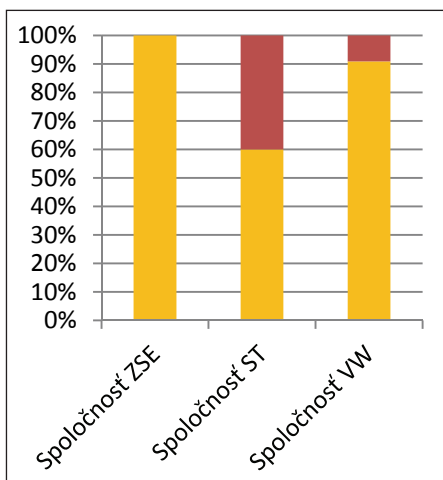


**Graf 10 Otázka č. 2**

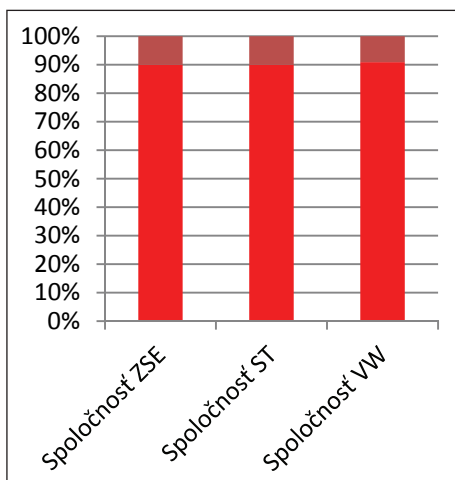


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf 11 Otázka č. 3**



**Graf 12 Otázka č. 4**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Pravidlo 3 - **Využite súčasný talent**

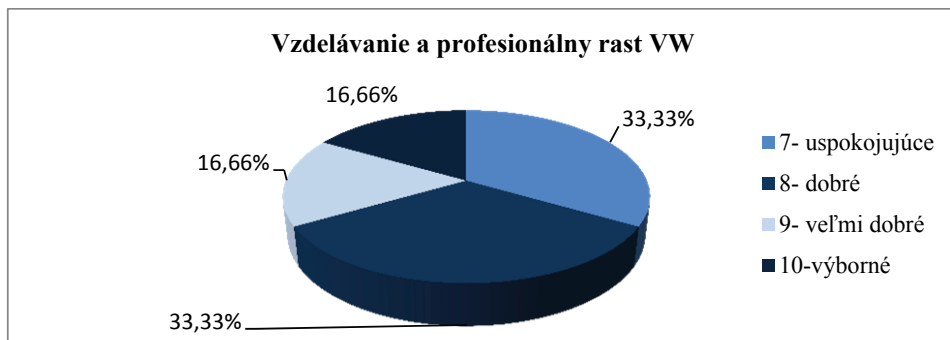
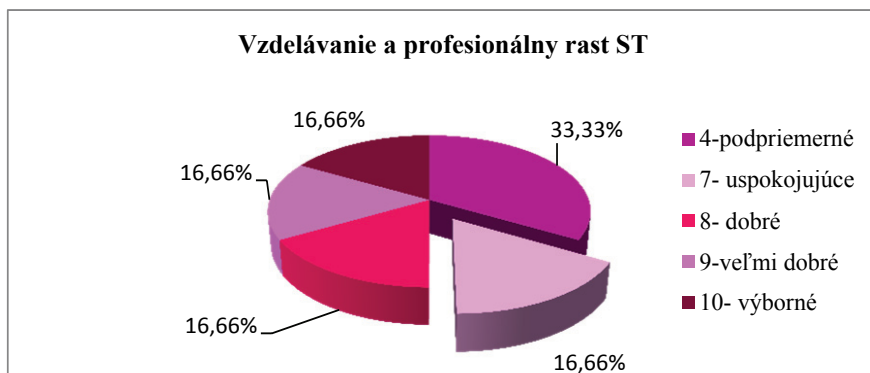
Pravidlo 3 je zamerané na zamestnancov vo firme. Pravidlo pozostáva z otázky, kde nás zaujímalo, či je zamestnancom umožnené vzdelávanie a profesionálny rast a nakoniec, či sú informovaní o všetkom, čo sa v danej spoločnosti deje.

Zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoj názor prostredníctvom hodnotiacej škály od 1 po 10, pričom 1 je najhoršie a 10 je najlepšie hodnotenie. V jednotlivých grafoch budú porovnané všetky 3 spoločnosti.

V grafe 13 môžeme vidieť spracované hodnoty jednotlivých spoločností. Ako je možné v grafoch vidieť, najlepšie z hodnotenia vychádza spoločnosť ZSE, kde zamestnanci rast a vzdelávanie ohodnotili škálou 8 a 10, kde 4 zamestnanci ohodnotili číslom 10 a 2 zamestnanci číslom 8. Po ZSE nasleduje spoločnosť VW Slovakia, kde zamestnanci ohodnotili vzdelávanie a kariérny rast od škály 7 po 10, kde za 7 a 8 boli 2 zamestnanci a za hodnotenie 9 a 10 pri každom čísle zo škály po 1 zamestnancovi. A nakoniec spoločnosť ST, kde je hodnotenie od 4 až po 10, pričom 4 je slabší priemer a k tomu sa priklonili až 2 zamestnanci, ostatní 4 zamestnanci sa priklonili každý po jednom hlase ku škále 7,8, 9 a 10.

Pri tejto otázke je vidieť, že možnosť vzdelávania a kariérneho postupu podľa zamestnancov najviac umožňuje spoločnosť ZSE, potom nasleduje VW a nakoniec ST, kde zamestnanci so vzdelávaním a pracovným postupom až takí spokojní neboli.

**Graf 13 Vzdelávanie a profesionálny rast spoločností**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3 Návrhy a riešenia pre spoločnosti

Po analýze dotazníkov a porovnaní spoločností je potrebné navrhnuť určité riešenia pre jednotlivé spoločnosti na zlepšenie v tých pravidlách, v ktorých mierne zaostávajú.

Pravidlo 1 opisuje nevyhnutnosť stratégií v spoločnostiach. Predpokladali sme, že nie všetci zamestnanci vedia, aká je stratégia firmy a aké sú jej ciele na dané obdobie 3 až 5 rokov. Po vyhodnotení dotazníkov sme dospeli k záveru, že čo sa týka spoločností Slovak Telekom a Volkswagen Slovakia, tam pracovníci poznajú víziu a poslanie spoločnosti, mierne zaostáva spoločnosť Západoslovenská energetika, ktorá má 75% úspešnosť v tejto otázke. Neznalosť vízie a poslania zamestnancov

spoločnosti ZSE pripisujeme tomu, že v dnešnej dobe je veľa zamestnancov spokojných, že má prácu a neprejavujú navyše záujem o prácu manažérov, ktorí sa majú starať o stratégie, ciele, poslania alebo napredovanie spoločnosti.

Návrhom na riešenie toho problému sú zmeny v internej komunikácii spoločnosti ZSE medzi vedením a zamestnancami. Interná komunikácia je hybnou silou podniku. Je základom motivácie a je to cesta k tomu, aby všetci vedeli, čo majú robiť a prečo a taktiež je to spôsob, ako zdieľať víziu, ciele aj hodnoty firmy. Prostredníctvom internej komunikácie firma nielen informuje zamestnancov, ale ich aj ovplyvňuje v názoroch a postojoch.

Pre spoločnosť ZSE je preto nevyhnutné posilniť komunikáciu nielen zhora nadol, ale aj zdola nahor. Interná komunikácia by mala vychádzať nielen z potrieb top manažmentu, ale aj zamestnancov. Nástroje internej komunikácie sú rôzne a pre danú spoločnosť navrhujeme zmeny v týchto nástrojoch, pre zamestnancov:

- Spoločnosť ZSE vydáva každý mesiac interný elektronický časopis Impulz, kde sú uverejnené všetky dôležité informácie týkajúce sa projektov, tímov, cieľov, stratégií spoločnosti. Časopis je distribuovaný každému zamestnancovi poštou alebo elektronicky. Čiže zamestnanci sú týmto nástrojom informovaní o stratégii a cieľoch spoločnosti ZSE, problém je ten, že aj keď majú potrebné informácie, stratégiu a priority aj tak niektorí zamestnanci nevedia. Po osobnom stretnutí so zamestnancami som dospela k záveru, že časopis si väčšina z nich neprečíta, pretože obsah nie je pre nich zaujímavý a negatívne hodnotia aj grafické spracovanie časopisu, ktoré nie je pútavé. Navrhujeme grafickú a obsahovú úpravu časopisu, ako aj jeho lepšiu propagáciu.
- Ďalším návrhom sú špecializované porady, kde by na rozdiel od bežných poradí bol venovaný priestor pre zamestnancov a ich problémy alebo prípadné návrhy na zlepšenie fungovania procesov v spoločnosti. Na poradách by sa zúčastňoval sám predstaviteľ manažmentu, aby vedel hneď reagovať na problémy a požiadavky podriadených.

Problém komunikácie je však aj na strane manažérov. Z praxe vyplýva, že manažéri mnohokrát málo komunikujú. Komunikácia býva často jednosmerná, a to od manažéra k zamestnancom. Opačným smerom to už býva komplikovanejšie a zamestnanci nie sú vypočutí.

Navrhované zmeny v komunikácii pre manažérov sú nasledovné:

- Priama komunikácia manažéra so zamestnancami je veľmi dôležitá, ale nie vo všetkých spoločnostiach funguje tak, ako by mala. V mnohých firmách sa nepraktizuje. Veľa manažérov pracuje zo svojej kancelárie. Ak manažér nechodí medzi ľuďmi a neopýta sa na ich názor a problémy, zamestnanci majú pocit, že neprispievajú ku chodu spoločnosti. Vedením rozhovorov a aktívnym počúvaním si manažér získa nielen lojalitu, ale predovšetkým neoceniteľné informácie z „prvej ruky.“
- Návrhom pre manažérov sú aj kurzy komunikácie a školenia. Dobrý manažér má záujem rásť. Vzdeláva sa nielen odborne, ale zlepšuje si aj komunikačné

zručnosti na komunikačných tréningoch a tréningoch asertivity.“

Pravidlo 2 sa dotýka problematiky zmien. Zamestnanci neradi prijímajú a akceptujú zmeny, ktoré majú nastať v spoločnosti a vedúci pracovníci majú problém s presvedčením zamestnancov, že zmeny sú nevyhnutné. Môže to vyplývať najmä z toho, že je na zamestnancov vyvíjaný veľký nátlak zo strany vedenia, zlé skúsenosti so zmenami, únava zo zmien, nedostatok dôvery a mnohé iné faktory. Po analýze dotazníkov sme dospeli k záverom, že vo vybraných spoločnostiach zamestnanci podporujú a dôverujú zamestnancom pri realizovaní zmien, vedúci zamestnanci majú aj podporu top manažmentu na uskutočňovaní zmien a je im jasná aj potreba zmien, avšak menší problém sa vyskytol v otázke, či majú projekty a uskutočňované zmeny vždy jasný výsledok. Spoločnosť Slovak Telekom tu dala len 60%, čo je na hrane úspešnosti projektov. Keďže podľa publikácie sú projekty úspešné vtedy ak dosiahnu úspešnosť nad 60% a vrátane 60%, čo splnila každá spoločnosť, nie je potrebné im navrhovať riešenia na zmeny.

Pravidlo 3 sa týka vzdelávania a talent manažmentu. Predpokladali sme, že vo vybraných spoločnostiach, ktoré pôsobia aj na zahraničných trhoch a všetky majú možnosti kariérneho rastu a v programe talent manažmentu nenastane situácia, že zamestnanci sú nespokojní s rozvojom, resp. že im ho firma neumožňuje. Vzdelávanie vo firmách je zvládnuté na vysokej úrovni, avšak zamestnanci s tým aj tak nie sú spokojní. Po vyhodnotení dotazníkov sme dospeli k záverom, že so vzdelávaním sú najspokojnejší zamestnanci spoločnosti ZSE, a najmenej spokojní sú zamestnanci Slovak Telekom-u, kde 2 zamestnanci využili podpriemerné hodnotenie vzdelávania a kariérneho rastu.

Návrhy na zlepšenie vzdelávania môžu byť nasledovné:

- Návrh na vytvorenie formulára pre potreby vzdelávania - sformulovaním a vytvorením vhodných otázok a objektívnym prístupom zamestnancov zistíme, ktorí zamestnanci nevyhnutne potrebujú vzdelávanie.
- Interný zamestnanec ako školiť.
- Kontrolovať osvojené vedomosti a zručnosti, a to nielen po ukončení školenia.
- Lektori by sa mali zamerať na odbornosť a pracovnú pozíciu zamestnancov, aby školenie bolo pre nich prínosom. Okrem teórie poskytnúť aj príklady a riešenia situácií.

Výhody, ktoré prináša vzdelávanie zamestnancov by si mali zamestnávateľia uvedomiť. Medzi ne patria:

- zníženie miery fluktuácie,
- zvýšená produktivita,
- zamestnávateľská značka a kultúra,
- stabilné systémy.

### **Záver**

Na základe dotazníkov a analýz firiem sme dospeli k záverom, že aj keď vybrané typy spoločností patria k lídrom na trhu v oblasti, v ktorej podnikajú, podľa publikácie Kódu lídrov a troch aplikovaných pravidiel na každú spoločnosť existujú malé nedostatky

v každej spoločnosti. Pre každú spoločnosť sme navrhli riešenia v danom probléme, aby sa mohli stať ešte úspešnejšími spoločnosťami na slovenskom a medzinárodnom trhu.

### **Literatúra**

- [1] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-802471-4073.
- [2] BENNIS, W. 2007. *Jak se stát vůdcem vůdců*. Praha: Management Press. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- [3] DROPPA, M. 2004. *Manažment zmien*. Ružomberok: Katolícka univerzita. 134 s. ISBN 80-8040-005-9.
- [4] SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition. 312 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [5] SLÁVIK, Š. 2000. *Riadenie zmien*. Bratislava: EKONÓM. 146 s. ISBN 80-225-1194-3.
- [6] ULRICH, D. 2009. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books. 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.

# Anti-Corruption Policy in the field of Public Service

Stepan ORLOV\*

## Abstract

*The article is focused on the issues of anti-corruption policy implementation in the field of public service in Russia. The author analyses the phenomenon of corruption and describes main statutory provisions for corruption resistance in public service.*

**Keywords:** *corruption, public administration, public servants, anti-corruption policy, public authorities, public officials, corruption resistance*

## Introduction

The issue of corruption is extremely urgent nowadays. It is widespread and affects all aspects of human life. The necessity to develop mechanisms of corruption resistance has been emphasized by the Russian Government as one of the six objectives of the public administration reform as early as in 2006<sup>1</sup>. Indeed, corruption became an issue of major political and economic significance in recent years and the need to take measures against it became evident. It is important to mention that today fighting corruption becomes rather prevention than a struggle.

Development of anti-corruption programs for central and regional executive authorities and the introduction of anti-corruption expertise to draft laws and legislation were the priorities of the public administration reform in Russia for 2007-2008. Anti-corruption efforts are a relatively new area of practice in Russia, so the main reform actors, which are public officials and public servants, need to ensure the credibility of their efforts as well as maximize the impact of their anti-corruption operations.

Concept of corruption goes beyond bribery. Corruption is a social phenomenon, which lies in the situation, when public officials authorized to perform public functions, use their official position and the authority for personal gain.

Researchers claim that contemporary corruption is a branched structure that does not only perform illegal activities, but is also involved in the international mechanisms of shadow economy. Corrupt practices take different forms: bribery, embezzlement, theft and fraud, extortion, exploiting a conflict of interest/influence peddling, insider trading/offering or receiving of an unlawful gratuity, favour or illegal commission, favouritism, nepotism and clientelism, illegal political contributions, money laundering, which together represent a complex system<sup>2</sup>. Corruption does not recognize national boundaries. It is a pervasive phenomenon that has already reached the international level.

---

\* Stepan Orlov, Department of Public Administration, Stolypin Volga Region Institute of Public Administration, Faculty/Public Administration, Moskovskaya 164, Saratov, Russia, e-mail: [Orlovst94@gmail.com](mailto:Orlovst94@gmail.com)

<sup>1</sup> The Conception of Public Administration Reform in Russia 2006-2008: Russian Federation Government regulation of October, 25, 2005 N 1789-r

<sup>2</sup> United Nations Manual on Anti-Corruption Policy. Vienna, 2001, p. 7-14.

Comprehension of this problem is pushing the whole global community to find means to resist it. So the issue of the effective legal, institutional, cultural methods and ways of preventing corruption remains open and up-to-date.

Corruption offenses in Russia now cover virtually all spheres of public administration and civil society. Corruption is like corrosion of power, which destroys the state machinery and retards society development.

Corruption in the Russian public service is a part of this phenomenon. In the absence of a monitoring system for tracking the situation of corruption in the country, one can rely on the information, given by International organizations. According to Transparency International, Russia is on the 133 place in the world out of 176 countries with Corruption Perception Index of 28.<sup>3</sup> The INDEM foundation survey points to the most corrupted spheres of interrelations between public administration and the society in Russia:

1. Free medical service (out-patients' clinic, hospital)
2. School: to enter required school and to finish successfully, education process
3. Higher education institution: to enter, transfer to another one; exams etc.
4. Pensions: paperwork, calculation etc.
5. Social payments: paperwork, calculation etc.
6. Solving problems related to the conscription procedure
7. Employment: to get a required job or career development
8. Land area: to obtain some territory (for a country cottage or some own farming entity)
9. Dwelling: to obtain and/or legalize a relevant proprietary interest
10. To get dwelling maintenance & repair work services
11. To obtain justice in law-court
12. To get assistance and protection from militia authorities
13. To get registration, domestic or foreign passport at the place of residence
14. To solve problems with road police authorities (obtaining driver's license, technical examination, road traffic etc.)<sup>4</sup>

Another survey held by Transparency International in 2012 shows that corruption in Russia is widely accepted as a fact of life (41 % of respondents)<sup>5</sup>.

Realizing that corruption seriously hampers functioning of all social mechanisms, hinders modernization of national economy and damages the image of Russia in international relations in 2008 the President of Russia initiated the adoption of the Federal Law on Corruption Resistance. According to it the main activities of public authorities to improve the effectiveness of preventing corruption are the following:

1. To unify state policy in the field of combating corruption;

---

<sup>3</sup> The 2012 Corruption Perception Index / [cpi.transparency.org/cpi2012/](http://cpi.transparency.org/cpi2012/)

<sup>4</sup> Corruption process in Russia: level, structure, trends / [www.anti-corr.ru/indem/2005diagnosot/2005diag\\_eng.htm](http://www.anti-corr.ru/indem/2005diagnosot/2005diag_eng.htm)

<sup>5</sup> Transparency International Russia / <http://www.transparency.org.ru/v-rossii/41-rossiiskikh-biznesmenov-schitaet-chto-korruptciia-eto-norma-zhizni>

2. To establish a mechanism of interaction of law enforcement and other governmental agencies with public and parliamentary committees on anti-corruption, as well as with citizens and civil society;
3. 3) To take legislative, administrative and other measures to involve state and municipal employees as well as citizens to participate more actively in fighting corruption, to develop negative public attitude towards corruption behavior;
4. 4) To improve the structure of government, to establish the mechanisms for monitoring their activities;
5. 5) To provide access to information about the performance of the governmental bodies;
6. 6) To improve the organization of law enforcement and regulatory agencies to combat corruption;
7. 7) To increase salaries and social security of public employees;
8. 8) To develop international cooperation with law enforcement agencies and special services, with financial intelligence units and other authorities of foreign countries and international organizations in the field of anti-corruption.

The great attention in the law is paid to anti-corruption mechanisms in public service. Thus, public officials are not allowed to do business, to be engaged in other remunerative activities, except for teaching, scientific research and creative activity, to use public information, tools, finance and other resources for personal gain. To prevent corruption in public service, officials must not receive remuneration (loans, cash, services, payment for entertainment, recreation, transportation costs), and gifts from individuals and business organizations in conjunction with their official duties.

One of the most important aspects in this law is that public officials and servants are required to provide information on their income and expenditures, as well as the income of family members. This measure gave birth to debates and arguments in the State Duma as well as in Mass Media.

The mentioned statutory provisions made Russian anti-corruption legislation meeting the requirements of United Nations Convention Against Corruption, ratified by Russian Federation in 2006.

On the April, 13 2010 Russian President's approval of the National Anti-Corruption Strategy introduced a new stage of fighting corruption. The main goal of the National Anti-Corruption Strategy is to eliminate the causes and conditions that give rise to corruption in the Russian society. The main directions of corruption prevention in public service stated in the National Strategy are the following:

1. Raising the significance of commissions for compliance to official conduct of public servants and the settlement of conflicts of interest;
2. Improvement of performance of human resource management departments of executive agencies on preventing corruption;
3. Increase of salaries and pensions of public servants;
4. Expansion of anti-corruption restrictions, prohibitions and obligations established by the legislation of the Russian Federation to persons holding public offices.

Eventually, the basic tool for all levels of public service provided by National Strategy is the Anti-Corruption Plans to be adopted annually by all public authorities in accordance with the National Anti-Corruption Plan. In simple terms, the National Anti-Corruption Plan suggests urgent measures aimed at making anti-corruption activities more efficient.

Enhancement of civil service is not only the way of preventing corruption. It is a priority task of reforming Russian public administration that should ensure optimal development of Russia as a democratic and lawful state.

Most of the corrupted officials remain unpunished not because of gaps in the federal anti-corruption law, but mainly because of the lack of political will to fight corruption among the supreme public officials, which affects the attitude toward corruption on the lower-level governmental structures and damages anti-corruption policy.

### **Conclusion**

Corruption is a social phenomenon that was originated with the advent of the state and is often considered a consequence of excessive administrative regulation. The historical practices, both from international and Russian experience show that corruption can be brought under control of the state and society, and can be severely restrained by a sound and balanced public policy. First, the effectiveness of anti-corruption policy in public service requires unified legal regulations for officials at all levels with the limitation of discretion powers. Second, the search for an effective anti-corruption legal framework must be based on a broad interpretation and understanding of this phenomenon avoiding to narrow the problem only to bribery. Third, without the anti-corruption propaganda via radio, television and the Internet it is impossible to create an atmosphere of intolerance and rejection of corruption of all kinds at all levels of contemporary society.

Nevertheless, the positive dynamics to improve the effectiveness of anti-corruption policy in Russian public service can be traced already. Russia shows significant progress at the level of public servants and now it is time to transfer attention to other areas of corruption. Further reforms of the public service and consolidation of achieved outcomes can lead us to a great success in the field of combating corruption.

### **Bibliography**

- [1] The Conception of Public Administration Reform in Russia 2006-2008: Russian Federation Government regulation of October, 25, 2005 N 1789-r
- [2] United Nations Manual on Anti-Corruption Policy. Vienna, 2001, 106 p.
- [3] The 2012 Corruption Perception Index / Transparency International / [cpi.transparency.org/cpi2012/](http://cpi.transparency.org/cpi2012/)
- [4] Corruption process in Russia: level, structure, trends / INDEM foundation / [www.anti-corr.ru/indem/2005diagnosot/2005diag\\_eng.htm](http://www.anti-corr.ru/indem/2005diagnosot/2005diag_eng.htm)
- [5] 41 % of Russian businessmen consider corruption a fact of life / Transparency International Russia / <http://www.transparency.org.ru/v-rossii/41-rossiiskikh-biznesmenov-schitaet-cto-korruptciia-eto-norma-zhizni>.

## Municipal Programs as a Factor of Strengthening of Domodedovo Competitiveness

Anastasia MALKOVA – Natalia MIRONOVA – Ekaterina SIDORENKO – Maria FERAFontova\*

Russian cities are entering a period of active and growing competition among themselves. Traditional competitive advantages that ensure the economic development of cities, cease to be such, giving way to other, often unexpected factors, such as the vibrant cultural attractions, events, creative people, flexibility and democratic leadership, intensive communication within the community.<sup>1</sup> Convenient geographic location or abundance of minerals do not guarantee the territory's economic success. In this situation, fighting for space large investors, and investors are fighting for the right to work in comfortable living and working places. The city itself becomes an economic entity.<sup>2</sup>

Let us consider the Borough of Domodedovo, one of the most dynamic in the Moscow region.

The territory of the urban district is just 37 km from the center of Moscow to the south-west, covers an area of 818.341 km<sup>2</sup> and includes the city of Domodedovo and 7 administrative districts. The county's population of 131,687 people.<sup>3</sup>

We can see the positive trends in demographics (number of marriages increased by 3.3% and increased fertility). Production of goods and services in 2012 totaled 5.584million euros. Over 10 years, the growth rate of the economy is more than 30%. The average monthly wage in the urban district Domodedovo beginning of 2013 is 1059.296 euro.

Industrial enterprises in the district have provided in the past year 1/6 of the total volume of our economy, while manufacturing grew by almost half. Together, in 2012, produced to the 776 035 200 euro, which is 30 percent more than in 2011. The most significant contribution made by "John Deere", "DZ JBI", "PepsiCo", "Metako", "342-th plant" and a number of other companies.

Operates effectively building complex. Domodedovo house builders to provide the amount of work at 4 777 466,7euro. Leaders in the industry are "Ecoproject Plaza", "Mega-Story," "Mosoblstroytrest № 11", LLC MPFK "Gunay", "DCM" (airport customer service) and others.

\* Maria Ferafontova, RSUH, Russian State University for the Humanities, Russia, e-mail: [kmr1980@y2ndex.ru](mailto:kmr1980@y2ndex.ru)

<sup>1</sup> Ward S.V. Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000. London: SponPress,2004. P. 190.

<sup>2</sup> Функе У. Методологические основы разработки городской концепции // Евроград. 1998. № 10. С. 48–53.

<sup>3</sup> Численность населения Российской Федерации по городам, поселкам городского типа и районам на 1 января 2010 года

The largest sector of the budget is education. Successfully implemented a program to build preschools. We managed to fix most of the schools and pre-schools. Several years Domodedovo Airport affiliated with the Russian State Humanitarian University implementing the program "Pritok." Thanks to the program, the students have the opportunity to free education and scholarship are highly secure jobs in international companies after graduation.

All of this provides an unprecedented low unemployment rate - 0.25 percent.<sup>4</sup>

For the development of the urban district Domodedovo very important community programs related to:

- Socio-economic development of the city district Domodedovo;
- Improving living conditions of citizens and housing for young families.
- Development of small and medium enterprises;
- Development and improvement of systems of housing and communal services;
- The development of education, health, sports, culture;

Etc.

An increasingly prominent place in our economy is small business. It represents more than 7000 subjects, including - 4000 entrepreneurs. This sector of the economy accounts for over 17 percent of all goods and services. In 2012, shipments of small businesses grew by 20 percent, the average number of employees in a small business for the year increased to eighteen thousand. Increased by 7 percent in the sector wages.

As part of the municipal program to support small and medium enterprises for the second year in a row, small businesses are allocated grants. For the year their volume has tripled. Businessmen bought furniture, ventilation, industrial and gymnastic equipment, software, to offset the cost of repairs, rent, training their employees. In 2013, this work will be continue.

The main criteria for the effectiveness of the program are:

- Increase of the share of small and medium-sized enterprises in the total number of business entities to 96.7%; Increase in the average number of employees in small and medium-sized enterprises in the average number of employees of all enterprises and organizations of the urban district to 25.4%;
- Increase shipped SMEs goods produced and performed on their own work and services in the total volume of goods shipped and completed work and services of up to 25%;
- Achieve the level of average wages in small and medium-sized enterprises 614.972 euros.

Analysis of the status of small and medium enterprises in the urban district Domodedovo has shown that small and medium enterprises is actively involved in the socio-economic development plans of the district and on the right is one of the leading places in the economy of the urban district Domodedovo.

<sup>4</sup> Итоги социально-экономического развития городского округа Домодедово за 2012 год/ 26.02.2013

Especially for small and medium-sized enterprises in the county, as a whole in the Moscow region, a major influence prevailing in the difficult economic situation and the current crisis to the following issues:

- The lack of seed capital and training to successfully start a business, as well as funds for the development of entrepreneurial activity;
- High interest rates on loans, insufficient application of micro-finance and guarantees;
- Availability of administrative barriers to the activities of small and medium business (licensing, certification, control system).

Existing problems can be solved by joint efforts and coordinated actions of such business entities, their associations, it's support structures, public authorities of the Moscow region and the local government of city district Domodedovo. A comprehensive and consistent approach designed for the long term, which involves the use of software designed methods that align activities on timing, resources, implementing and organizing the process control and monitoring. These included:

- The establishment and maintenance of conditions for the activities of organizations that form the infrastructure to support small and medium enterprises;
- Financial support for small and medium enterprises;
- Property support to small and medium enterprises;
- Information support of small and medium enterprises;
- Support of small and medium enterprises in the field of training, retraining and skills development.<sup>5</sup>

The total amount of the budget allocated for the implementation of the Program, 1.5 million euros, including by year:

**Table 1**

| Period    | The volume and sources of financing of the Program (Euro) |
|-----------|-----------------------------------------------------------|
|           | Localbudget                                               |
| 2010 year | 357 446,616                                               |
| 2011 year | 361 074,954                                               |
| 2012 year | 364 211,313                                               |
| 2013 year | 366 117,728                                               |
| Total     | 1 448 850,611                                             |

The lack of young specialists influence on the development of rural areas. People with higher education, new ideas can bring innovation in the established production. Young specialist must have the opportunity to realize their potential. Therefore, it is necessary to create such conditions that which countryside will be considered youth as a priority place to stay, work, create a family. The long-term target program

<sup>5</sup> Постановление администрации городского округа Домодедово от 20.11.2012 № 5346/ Развитие малого и среднего предпринимательства в городском округе Домодедово на 2010-2013 годы

„Improving the living conditions of citizens living in rural areas and housing for young families and young professionals living and working in rural areas for 2013-2020 years“ helps to solve many of these problems.

Subsidies for the purchase or construction of residential premises in rural areas have contributed to the improvement of the situation with deficiency of specialists of agricultural production, improvement of the educational level of young citizens, overcoming the shortage of skilled workers of agriculture. The program is designed for young families, where at least one member of the family not older than 35 years and has a desire to work in the organizations of the agro-industrial complex and social sphere not less than 5 years. Help in buying a home provides a flow of young and qualified people in the countryside. The prestige of living is increased in rural areas.

The financial support of the Program is funded from federal, regional budgets and the budget of the urban district of Domodedovo, as well as own funds of the citizens living and working in rural areas, funds of organizations of agricultural production and the social sphere.

The total volume of funds of the program is 1784 896.184 euro.

Of them:

- federal budget funds are 487 255,011 euros (27,3%),
- budget funds of the Moscow region are 305 223,151 euros (17,1%),
- budget funds of the urban district of Domodedovo are 456 949,166 euros (25,6%),
- funds from other sources are 535 468,855 Euro. (not less than 30%)

the total area of residential premises constitutes 1560 square meters. The estimated cost of construction (purchase) of housing is defined proceeding from the size of the total area of residential premises, established for families of different sizes.

33 square meters - for citizens living alone

42 square meters - for a family of 2 people,

18 square meters for each member of the family and the family of 3 and more persons) and the average market value of 1 square meter is 1 205,346 Euro.<sup>6</sup>

The cost of housing for a family of two people will be 50 624,536 Euro. A young family, participating in the program it is necessary to pay 30% of the value of - 1 205,346 Euro. These money can pay and the employer, and the young specialist will be expected to perform this amount for at least 5 years. If a citizen is to pay the employer the loaded amount in the period of 5 years, the monthly payments would be 253,369 Euro., and in the next 10 years - 126,684 Euro. If the salary is in 738 - 984 euros, then such payment will have no serious impact on the family budget. The

---

<sup>6</sup> Постановление администрации го Домодедово от 07.06.2012 № 2331/Улучшение жилищных условий граждан, проживающих в сельской местности, обеспечение жильем молодых семей и молодых специалистов, проживающих и работающих в сельской местности, на 2010-2012 годы

young specialist provided with housing, has a job and is tied to a certain enterprise. Such relations benefit both the employee and the employer.

But the problem of provision of housing of young families arises not only for rural areas.

The price of one-room apartment in the town of Domodedovo is 73 796,7 Euro.<sup>7</sup> Mortgage calculator helps to calculate the amount of mortgage credit, and to calculate the amount of future payments. There are several ways of loan repayment. Annuity payments are the most common. The same amount is paid each month regardless of the amount of debt.<sup>8</sup> If you take the loan period 120 months (10 years), with a rate of 13%, the monthly payment will be 1 101.864 euros, while the average wage at the plant in Domodedovo is 860.962 euros. The total amount of payments with percent is 132 223.684 Euro. If the loan period is increased up to 240 months(20 years), the monthly payment will be 864.584 Euro, and the total sum payment with percent will be 207 500.235 Euro.<sup>9</sup>

Therefore, not every young family can independently and without the support of the administration of the urban district in purchase their own homes .

The long-term target program «housing for young families in the urban district of Domodedovo in 2012 - 2015» is directed on creation of the system of municipal support of the solution of the housing problems of young families, recognized to be in need of residential premises, through the provision of social payment on the purchase of housing, including on payment of an initial payment upon receipt of the mortgage loan or a loan for the purchase or construction of housing.

The total volume of funds of the program is 388 736,417 euro,  
of them:

- federal budget funds are 24 782,408 euros
- budget funds of the Moscow region are 38 337,14 euros
- budget funds of the urban district of Domodedovo are 73 799,16 euros
- own or borrowed funds of young families - 254 277,599 euro.

Support of young families in solving the housing problem will become the basis of stable conditions of life for the most active part of the population will have an impact on the improvement of the demographic situation in the urban district of Domodedovo, will give young people an incentive to improve the quality of work and level of training in order to wage growth.

The calculation of the size of social payment is made on the basis of the size of total area of housing. Settlement (average) cost of housing is taken when calculating the size of social payment and is determined by the formula:

$$C=H \times P,$$

<sup>7</sup> <http://www.domus-finance.ru/domodedovo>

<sup>8</sup> Аннотет // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: В 86 томах (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907.

<sup>9</sup> [http://calculator-ipoteki.ru/?page\\_id=6](http://calculator-ipoteki.ru/?page_id=6)

where:

C - settlement (average) cost of housing, applied when calculating the size of social payment;

H - the cost of 1 sq.m. of total area of housing in the municipality, determined in accordance with the requirements of the Program;

P- the size of the total area of housing, determined in accordance with the requirements of the Program.

Social benefits shall be provided in an amount not less than:

30% of the calculation (average) cost of housing, determined in accordance with the requirements of the Program, for young families without children;

35% of the calculation (average) cost of housing, determined in accordance with the requirements of the Program, for young families with 1 child and more, as well as for single-parent young families, consisting of 1 young parent and 1 child and more.

Young families receive additional social payment in the amount of not less than 5 per cent of settlement (average) cost of housing at birth (adoption) of 1 child for the repayment of costs associated with the acquisition of residential premises.<sup>10</sup>

In recent years, the labour market is faced with the problem of the aging of the personnel. Small and medium-sized companies suffer from this problem. In our opinion this question may be subject to special consideration, as new ways of retaining and attracting young people at the enterprises of the urban district are needed. The interaction of the above described programs is the solution of the problem.

The program «Development of small and medium business...» contributes to the creation of additional jobs for young specialists, which may take the borrowed funds to the company on account of future salary to buy the home of their own. William Ouchi in the theory of «Z» tells about it. a life-long or long-term lease, creates a solid guarantee of employment and the ownership to the common fate of the organization; the universal character of skills, broad communication; collective, based on consensus method of decision-making and group accountability; constant care for the social and economic needs of the workers; high degree of equality of income, smoothed equal differences; the systematic cultivation of a healthy social environment, corporate values and dedication to the organization are the main features of the theory.<sup>11</sup> This theory focuses on collective motivation and the emancipation of the initiative of the employee. also the program of «Providing housing to young families...» and «Improvement of housing conditions of citizens living in rural areas and the provision of housing of young families and young experts living and working in rural areas» to help with the purchase of housing. Therefore, enterprises have young qualified staff for the long term ,and young specialists will be with less force notice withdrawn enterprise of cash in repayment of the debt.

<sup>10</sup> Постановление администрации городского округа Домодедово от 14.02.2013 № 539/ Обеспечение жильем молодых семей в городском округе Домодедово на 2012-2015 годы

<sup>11</sup> Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие/под ред. Проф. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008, С.30

Therefore, this interaction increases the competition of the district of Domodedovo.

### **Bibliography**

- [1] Ward S.V. Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000. London: Spon Press, 2004. P. 190.
- [2] Аннютет // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: В 86 томах (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907.
- [3] Итоги социально-экономического развития городского округа Домодедово за 2012 год/ 26.02.2013.2.
- [4] Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие/под ред. Проф. В.П. Пугачева. — М.: Гардарики, 2008, С.30
- [5] Постановление администрации городского округа Домодедово от 07.06.2012 № 2331/Улучшение жилищных условий граждан, проживающих в сельской местности, обеспечение жильем молодых семей и молодых специалистов, проживающих и работающих в сельской местности, на 2010-2012 годы.
- [6] Постановление администрации городского округа Домодедово от 20.11.2012 № 5346/Развитие малого и среднего предпринимательства в городском округе Домодедово на 2010-2013 годы/
- [7] Постановление администрации го Домодедово от 14.02.2013 № 539/ Обеспечение жильем молодых семей в городском округе Домодедово на 2012-2015 годы
- [8] Функе У. Методологические основы разработки городской концепции // Евроград. 1998. № 10. С. 48–53.
- [9] Численность населения Российской Федерации по городам, поселкам городского типа и районам на 1 января 2010 года.
- [10] <http://www.domus-finance.ru/domodedovo> [http://calculator-ipoteki.ru/?page\\_id=6](http://calculator-ipoteki.ru/?page_id=6)

# Charakteristika daňových rajov so zameraním na karibský a tichomorský typ

Nikola VARGOVÁ\*

## *Characteristic of tax havens, focusing on the Caribbean and Pacific type*

### **Abstract**

*Paper discusses the characteristic of tax havens, with a focus on the Caribbean and Pacific type. The aim of the work is familiar with tax havens because the subject is still topical. We focused on the Caribbean type of tax havens as these haven constitute legal in the strict sense word. Paper provides a comprehensive understanding of tax lines that are from each other.*

**Keywords:** *tax havens, financial center, taxes, International business companies (IBC), black list*

### **Úvod**

V posledných rokoch sa k nám dostávajú informácie o tzv. medzinárodnom plánovaní a daňových rajoch. Povedomie o daňových rajoch sa vyskytuje nielen vo sfére podnikateľskej, ale taktiež i u verejnosti a v neposlednom rade i u predstaviteľov štátnej správy a politickej moci. Laická verejnosť vníma daňové raje ako oázy pokoja a jednoduchého života, kde vláda nedisponuje prísnyimi pravidlami, zákonmi a administratívnymi povinnosťami. Mnoho firiem v nich vidí víziu príležitosti vedúcu k zníženiu svojich prevádzkových nákladov, ale predovšetkým nízke ba až nulové daňové zaťaženie. Pre štátnych úradníkov pojem daňový raj evokuje hrozbu v podobe enormných daňových únikov, existenciu nedotknuteľných fiktívnych spoločností a v neposlednom rade anonymitu vlastníkov a zástupcov firiem a ich bankových účtov.

Medzinárodné organizácie, médiá i firmy, sľubujúce ľahký presun podnikania do niektorého z daňových rajov, ovplyvňujú naše vnímanie týchto krajín a formujú v nás pohľad na správnosť a etiku reálneho využívania možností, ktoré nám poskytujú. Informácie, ktoré sú dostupné o daňových rajoch sú však často neúplné, zavádzajúce a mnohokrát i skreslené.

Ak chceme porozumieť všetkým aspektom týkajúcich sa vyššie uvedenej problematiky, musíme sa v prvom rade zamerať na vznik a vývoj tohto fenoménu až po súčasnosť. Za účelom podrobnejšieho oboznámenia sa s daňovými rajmi sme v prvej kapitole kládli dôraz na genézu, typy, identifikáciu a mechanizmy fungovania daňových rajov. V rámci popisu historického vývoja sme zadefinovali vznik medzinárodných obchodných spoločností – IBC.

---

\* Bc. Nikola Vargová, Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava; e-mail: [vargova.nikol@gmail.com](mailto:vargova.nikol@gmail.com)

Druhá kapitola je zameraná na konkrétne príklady daňových rajov karibského a tichomorského typu - Svätý Vincent a Grenadiny, Seychely, Britské Panenské ostrovy. V tejto kapitole sme sa zamerali na jednotlivé typy daňových rajov a poukazujeme na ich vznik, históriu, daňové systémy pre rezidentov i nerezidentov i bilaterálne zmluvy o výmene a zdieľaní informácií medzi jednotlivými daňovými rajmi.

## 1 Charakteristika daňových rajov

Pojem daňový raj sa objavuje v mnohých populárnych článkoch, publikáciách či odborných textoch. Jediná a presná definícia daňového raja v podstate neexistuje, nakoľko je to spôsobené rôznymi historickými vývoji, zmenami podoby ich fungovania a rozmanitosťou. Nakoľko definícia daňového raja nie je jednotná, ponúkame vám definíciu od autora Petroviča, ktorý definuje daňový raj nasledovne. Daňový raj je taká zem, ktorej zákony, a v niektorých prípadoch aj sústavy zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia, umožňujú zníženie pre niektoré ekonomické subjekty ich celkovú daňovú záťaž<sup>1</sup>.

Nízka alebo nulová sadzba dane je rozhodujúcim kritériom pre definovanie daňového raja, avšak nie jediným. Pri posudzovaní, či daný štát je alebo nie je daňovým rajom, sa berú do úvahy aj ostatné hľadiská. My vám ponúkame hľadiská z pohľadu OECD, ktorý je významný iniciátor boja proti daňovým rajom, ktorý definuje tri rozhodujúce faktory<sup>2</sup>:

- jurisdikcia neuvaľuje žiadne, alebo iba minimálne dane,
- nedostatočná transparentnosť,
- zákony alebo administratívna prax brániaca efektívnej výmene informácií pre daňové raje.

Krajiny, ktoré spĺňali tieto kritéria, boli zaradené na zoznam a vyzvané ku splneniu požiadaviek týkajúcich sa transparentnosti a sprístupnenia informácií pre vlády rezidentských zemí poplatníkov, podnikajúcich v daňových rajoch. Tento zoznam pôvodne obsahoval 41 krajín<sup>3</sup> (mimo iných i Bermudy, Bahrain, Cookove ostrovy, Cyprus, Lichtenštajnsko, Jersey,...) Nakoľko OECD rozhodlo, že krajiny ako Maledívy, Barbados, a Tongo nespĺňajú podmienky daňových rajov, boli z tohto zoznamu vylúčené. Daňové raje vedú zoznamy nespolupracujúcich krajín. Ak sa pozrieme do histórie, na tomto zozname figurovali krajiny ako ( Andora, Lichtenštajnsko, Libéria, Monako, Marshallove ostrovy, Nauru a Vanutu). Tieto krajiny sa nezaviazali ku spolupráci, a tak boli v roku 2002 označené ako nespolupracujúce daňové raje. Následne po prisľube o spolupráci boli z tejto listiny zmazané. Nauru a Vanutu tak urobili v roku 2003 a Marshallove ostrovy v roku 2007. Komisia pre daňové záležitosti sa v roku 2009 rozhodla z tejto listiny vymazať ostatné tri krajiny, nakoľko pristúpili na implementáciu štandardov OECD, ktoré sa týkajú transparentnosti a efektívnej

<sup>1</sup> AKONT.CZ. 2001. *Jak dlouho bude možné využívat daňových rájů?* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na internete: <<http://www.akont.cz/cz/jak-dlouho-bude-mozne-vyuzivat-danovych-rajů>>.

<sup>2</sup> [http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Identifying\\_Tax\\_Havens](http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Identifying_Tax_Havens)

<sup>3</sup> Tamtiež.

výmeny informácií. V súčasnosti na tomto zozname nefiguruje žiadne nespolupracujúce daňové raje<sup>4</sup>.

### Vznik a vývoj daňových rajov

Prvé skutočné daňové raje by sme najčastejšie našli v malých závislých územiach, ktoré bývali spravované zo vzdialenejšieho centra. Ústredná moc tu mala mizivú autoritu. Nedostatok priamej kontroly a záujmu o jednotný rozvoj kolónie spôsobil vytváranie zvláštneho ekonomického a politického režimu.<sup>5</sup> Typickým príkladom takéhoto územia je pridružené územie britskej koruny ako Normandské ostrovy, ostrov Man, Jersey, Kajmanské ostrovy alebo Bahamy. Vzhľadom k malej veľkosti územia a obmedzeným možnostiam vlastného hospodárskeho rozvoja začali tieto krajiny prispôbovať infraštruktúru, obchodné podmienky i daňový systém tomu, aby prilákali zahraničný kapitál a zaistili si tak lepšiu ekonomickú situáciu, silnejšie politické postavenie či rýchlejší technologický rozvoj a celkové zvýšenie blahobytu obyvateľstva.

Po druhej svetovej vojne nastali vo svete politické i ekonomické zmeny. V procese kolonizácie sa malé krajiny osamostatňovali a začali vytvárať špecifické štátne systémy. Liberalizácia jurisdikcií umožnila zavedenie pravidiel a opatrení ku zvýšeniu kredibility miestnych finančných ústavov a to predovšetkým vďaka ustanovení riadnych bankových praktík a postupov, zvýšenie bezpečnosti a dôveryhodnosti bankových účtov a celého finančného prostredia v krajine. Tieto nové podmienky spolu s nízkym zdanením vytvorili z malých ostrovných štátov v Karibiku atraktívne lokality pre zahraničné firmy. Časom sa medzi atraktívne lokality pre offshore podnikanie zaradili i skôr konzervatívnejšie európske štáty ako Švajčiarsko, Rakúsko, Lichtenštajnsko, Luxembursko, ale i nezávislý ázijský Singapúr či Hongkong<sup>6</sup>. Prílev kapitálu do týchto krajín spôsobil vyšší záujem bánk a poisťovní o pokrytie novo sa rozvíjajúcich finančných trhov a preto dnes nájdeme v mnohých offshore centrách najvýznamnejšie finančné inštitúcie, ako napr. Lloyds Banking Group, Royal Bank of Scotland, HSBC či Barclays.<sup>7</sup>

V polovici 80. rokov bola v niektorých štátoch zavedená nová forma podnikania medzinárodná obchodná spoločnosť (IBC). Hovoríme o špeciálnom type spoločnosti, ktorú môžu zakladať v offshore krajinách nerezidenti podľa miestnych zákonov. IBC firmy sú určené pre ľahšie medzinárodné podnikanie. Prvé krajiny, ktoré uzákonili

<sup>4</sup> OECD – Centre for tax policy and administration: List of Unco-operative Tax Havens [online] OECD

<sup>5</sup> ARTICLESBASE.COM. 2009. *A history of offshore tax jurisdictions* [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné na internete: <<http://www.articlesbase.com/international-business-articles/a-history-of-offshore-tax-jurisdictions-900985.html>>.

<sup>6</sup> STETLINGIFFSHORE.COM. 2011. *Offshore Banking History* [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.sterlingoffshore.com/about-offshore/offshore-banking/history.html>>.

<sup>7</sup> AKONT.CZ. 2009. Velké americké společnosti mají dceřiné firmy v daňových rájích. Britské banky mají v daňových rájích více než 1 000 dceřiných společností [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.akont.cz/cz/253.velke-americke-spolecnosti-maji-dcerine-firmy-v-danovych-rajich-britske-banky-maji-v-danovych-rajich-vic-nez-1-000-dcerinych-spolecnosti>>.

IBC spoločnosti boli Gibraltár, Bahamy a Britské Panenské ostrovy<sup>8</sup>. Rozvoj týchto spoločností bol pribrzdený, keď vyspelé krajiny začali prijímať opatrenia proti ich využívaniu a OECD začalo vyvíjať tlak na daňové raje, aby obmedzili ich výsady. V súčasnej dobe sa IBC spoločnosti využívajú predovšetkým pre držbu a správu investícií a taktiež pre poskytovanie poradenských, elektronických, reklamných a podporných služieb<sup>9</sup>.

### **Členenie daňových rajov**

Krajiny, ktoré nazývame daňovými rajmi nie sú homogénne. Každá krajina má svoje špecifiká akými sú zemepisná poloha, história a taktiež i veľmi podstatný daňový systém. Do dnešného dňa neexistuje platná taxonómia daňových rajov v dôsledku nejednotnosti rozlišovania rôznych daňových rajov. Ponúkame vám členenie daňových rajov z geografického a historického hľadiska a taktiež z hľadiska zamerania daňového raja:

#### **A. Geografické členenie daňových rajov:**

- európske daňové raje: Andorra, Gibraltár, Guernsey, Jersey, Cyprus, Lichtenštajnsko, Luxembursko, Monako, Holandské Antily, Ostrov Man, Švajčiarsko.
- karibské daňové raje: Anguilla, Bahamy, Barbados, Belize, Bermudy, Britské Panenské ostrovy, Dominikánska republika, Kajmanské ostrovy, Panama, Svätý Kryštof a Nevis, Svätý Vincent a Grenadiny.
- ostatné daňové raje: Bahrajn, Brunej, Dubaj, Hongkong, Libéria, Malajzia, Maledívy, Marshallove ostrovy, Nový Zéland, Samoa, Seychely, Singapur, Šalamúnové ostrovy, Vanuatu.

#### **B. Historické členenie daňových rajov:**

- ostrovné štáty: Andorra, Anguilla, Bahamy, Bahrajn, Barbados, Belize, Bermudy, Britské Panenské ostrovy, Brunej, Dominikánska republika, Gibraltár, Guernsey, Jersey, Kajmanské ostrovy, Libéria, Malajzia, Maledívy, Marshallove ostrovy, Ostrov Man, Panama, Samoa, Seychely, Svätý Kryštof a Nevis, Svätý Vincenc a Grenadiny, Šalamúnové ostrovy, Vanuatu.
- moderné vyspelé štáty: Dubaj, Hongkong, Cyprus, Lichtenštajnsko, Luxembursko, Monako, Holandské Antily, Nový Zéland, Singapur, Švajčiarsko.

#### **C. Členenie podľa zamerania daňového raja:**

- daňové raje s nízkym daňovým zaťažením: Andorra, Anguilla, Bahamy, Bahrajn, Belize, Bermudy, Britské Panenské ostrovy, Dubaj, Gibraltár, Guernsey, Hongkong, Jersey, Kajmanské ostrovy, Cyprus, Lichtenštajnsko, Maledívy, Marshallove ostrovy, Monako, Ostrov Man, Seychely, Svätý Kryštof a Ne-

<sup>8</sup> ARTICLESBASE.COM. 2009. *A history of offshore tax jurisdictions* [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné na internete: <<http://www.articlesbase.com/international-business-articles/a-history-of-offshore-tax-jurisdictions-900985.html>>.

<sup>9</sup> AKONT.CZ. 2001. *Jak dlouho bude možné využívat daňových rájů?* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné na internete: <<http://www.akont.cz/cz/jak-dlouho-bude-mozne-vyuzivat-danovych-rajů>>.

vis, Svätý Vincenc a Grenadiny, Vanuatu.<sup>10</sup>

- daňové raje s jednoduchou administratívou: Bahamy, Belize, Britské Panenské ostrovy, Honkong, Jersey, Kajmanské ostrovy, Libéria, Nový Zéland, Panama, Seychely, Singapur, Svätý Krištof a Nevis, Svätý Vincent a Grenadiny, Šalamúnové ostrovy, Vanuat.<sup>11</sup>
- daňové raje s rozvinutým bankovým sektorom a bankovým tajomstvom<sup>12</sup>: Bahamy, Barbados, Belize, Brunej, Dominikánska republika, Hongkong, Kajmanské ostrovy, Lichtenštajnsko, Luxembursko, Malajzia, Holandské Antily, Panama, Samoa, Seychely, Singapur, Švajčiarsko, Vanuatu.

**Daňové raje s jednoduchou administratívou** sú pre zahraničných podnikateľov atraktívne vďaka veľmi ľahkej komunikácii so štátnym aparátom rýchlosťou a jednoduchosťou založenia obchodnej spoločnosti a všeobecne vďaka nenáročnej správe a malým požiadavkám na formálne účtovníctvo a administratívne náležitosti. Spoločnosti v takýchto krajinách nemusia viesť účtovníctvo, nepodliehajú auditu finančných výkazov a nemajú stanovenú minimálnu výšku základného kapitálu.

**Daňové raje s nízkym daňovým zaťažením** sú najrozšírenejším typom daňových rajov. Ich hlavným cieľom je prilákať do krajiny zahraničný kapitál pomocou veľmi nízkych alebo až nulových daňových sadzieb. V niektorých prípadoch sú nízke sadzby obmedzené iba na príjmy zo zdrojov mimo územia štátu alebo obsahujú výnimky pre niektoré špeciálne činnosti, ako napríklad v Bahrajne podliehajú zdaneniu vo výške 46% príjmov z obchodu s ropou a zemným plynom.<sup>13</sup> Niektoré krajiny nahrádzajú daňové odvody jednorazovým alebo pravidelným poplatkom, ktorý zaplatí spoločnosť pri registrácii a potom spravidla jedenkrát ročne v pevne stanovenej výške alebo sú potom odstupňované podľa výšky dosiahnutých príjmov, obratu alebo z kapitálu ako je to na Bermudách.<sup>14</sup>

**Daňové raje s rozvinutým bankovým sektorom a bankovým tajomstvom** radieme k vyhľadávaným destináciám pre podnikateľov, ktorých zaujímajú priame úspory v podobe nízkych daní a administratívnej záťaže, im taktiež ponúkajú výhody súvisiace s využívaním širokých kvalitných bankových služieb v offshore centrách. Bankové tajomstvo alebo aj povinnosť zamestnancov banky zachovať mlčanlivosť voči vlastníkom účtu, jeho peňažných zostatkov, vykonávaných peňažných operácií a obchodov, kým nedá vlastník účtu výslovný súhlas. Založenie bankového účtu je v niektorých offshore bankách veľmi jednoduché a rýchle a taktiež sa dá toto konto založiť aj na diaľku, pretože banky používajú dokumenty k overeniu totožnosti zriaďovateľa.

<sup>10</sup> LOWTAX – GLOBAL TAX & BUSINESS PORTAL.2011. *Offshore Business Review - History and Current Status* [online]. [cit.2013-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.lowtax.net/lowtax/html/obrdesc.html>>

<sup>11</sup> THE WORLD BANK.2012. *Doing business in a more transparent world* [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné na internete: <[http://www.doingbusiness.org/~media/FPKM/Doing%20Business/Documents/AnnualReports/English/DB12\\_FullReport.pdf](http://www.doingbusiness.org/~media/FPKM/Doing%20Business/Documents/AnnualReports/English/DB12_FullReport.pdf)>

<sup>12</sup> OECD.ORG.2012. *Tax Information Exchange Agreements (TIEAs)*. [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <[http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en\\_2649\\_33767\\_38312839\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en_2649_33767_38312839_1_1_1_1,00.html)>.

<sup>13</sup> PETROVIČ, P., VAVRUŠKA, D. 1999. *Výhody kaptivních pojišťoven* [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.akont.cz/cz/24.kaptivni-pojistovny>>.

<sup>14</sup> Tamtiež.

## Ciele daňových rajov

Pokiaľ chceme porozumieť rôznym aspektom existencie daňových rajov, je potrebné pochopiť najprv motívy určitých krajín k tomu, aby sa nimi stali. Podľa zoznamu daňových rajov je možné usúdiť, že sa väčšinou jedná o malé a menej rozvinuté štáty s nedostatočne rozvinutým hospodárstvom, ktoré sú často izolované od okolitého sveta. Avšak i niektoré vyspelé štáty ponúkajú zvláštne výhody, aby na tom profitovali. Prostredníctvom nastavenia svojho daňového systému lákajú podnikateľov a spoločnosti, ktoré do krajiny privádzajú vysoký kapitál. Pre tieto menšie štáty je i výnos z veľmi nízkych daní alebo poplatkov, ktoré tu zahraničné spoločnosti odvádzajú významným príjmom do štátneho rozpočtu<sup>15</sup>. Pokiaľ tu spoločnosť skutočne prevádzkuje svoju činnosť, prináša do krajiny aj nové pracovné príležitosti, nakupuje a spotrebováva statky a služby miestnych firiem a taktiež priamo podporuje celé národné hospodárstvo a ekonomický rast.

## 2 Daňové raje karibského a tichomorského typu

Pod termínom „daňové raje“ si mnoho ľudí predstavuje malé ostrovy, kde nerezidenti nemusia platiť dane z príjmov právnických osôb, viesť účtovníctvo či dodržiavať prísne bankové tajomstvo, ktoré je zárukou zachovania anonymity.

Medzi daňové raje Karibského a Tichomorského typu patria Anguilla, Antigua a Barbuda, Aruba, Bahamy, Bermudy, Britské Panenské ostrovy, Cookove ostrovy, Dominika, Grenada, Kajmanské ostrovy, Marshallove ostrovy, Mauricius, Montserrat, Nauru, Holandské Antily, Niue, Samoa, Seychely, Svätá Lucia, Svätý Kryštof a Nevis, Svätý Vincenc a Grenadiny, Turkos a Caicos či Vanuatu.

### Britské Panenské ostrovy

Britské Panenské ostrovy (The British Virgin Islands, ďalej len BVI) sú malé súostrovie v Karibskom mori s hlavným mestom Road Town na ostrove Tortola. Za úradný jazyk sa tu považuje angličtina a menou je americký dolár USD. Táto bývalá Britská kolónia dostala autonómiu v roku 1967. BVI má status zámorského územia Spojeného kráľovstva, hlavou štátu je britská kráľovná Elizabeth II. reprezentovaná generálnym guvernérom<sup>16</sup>. Ekonomika BVI je jednou z najstabilnejších a najprosperujúcejších v karibskej oblasti, hoci je zvislá na cestovnom ruchu, ktorý tvorí asi 45% národného dôchodku.

V roku 1984 prijala vláda International Business Companies Act dokument, prvý svojho druhu, ktorý umožňuje registráciu medzinárodných spoločností. HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily sa pohybuje na 38 500 USD.

<sup>15</sup> OFFSHORE NEWS.CZ.2002. *Historie Offshore finančnictví* [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné na internete: <<http://www.ofirme.info/ofirmeinfo/frame3/zakazky/offshorenews/Odkazy/offshorecz.htm>>.

<sup>16</sup> BRITISH VIRGIN ISLANDS. 2012. *Central intelligence agency* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/vi.html>>.

## **Daňový systém pre rezidentov**

Pre daňové účely je rezident definovaný ako osoba, ktorá má pobyt v krajine dlhší než šesť mesiacov v roku. Na BVI sa platí daň z pozemkov a clo je uložené na väčšinu dovážaného tovaru v rozmedzí od 5-20%. Kolkovné sa platí pri niektorých transakciách. Neexistujú žiadne dane z kapitálových výnosov, dane z majetku, dedičské či darovacie dane a ani dane z predaja alebo DPH. V roku 2004 bola zrušená daň z príjmu firiem a jednotlivcov. Namiesto toho bola v roku 2005 zavedená daň zo mzdy vo výške 14% (8% platí zamestnávateľ a 6% zamestnanec). Prvých 10 000 USD z príjmu je oslobodených od platenia dane<sup>17</sup>.

## **Daňový systém pre nerezidentov**

Na základe prvej úpravy International Business Companies Act od roku 1984 sú medzinárodné spoločnosti oslobodené od platenia miestnych daní. Ročný licenčný poplatok so základným kapitálom do 50 000 USD činí 350 USD a pre spoločnosti so základným kapitálom nad 50 001 USD je ročný licenčný poplatok 1100 USD ročne. Účtovníctvo tu nemusí byť vedené<sup>18</sup>.

## **Bilaterálne zmluvy o výmene a zdieľaní informácií**

BVI podpísali 19 bilaterálnych zmlúv<sup>19</sup> o výmene a zdieľaní informácií s Českou republikou, Nemeckom, Portugalskom, Holandskom, Arubou, Antilami, Novým Zélandom, Grónskom, Faerskými ostrovmi, Islandom, Fínskom, Dánskom, Veľkou Britániou, Austráliou, USA a Írskom.

## **Svätý Vincent a Grenadiny**

Svätý Vincent a Grenadiny (Saint Vincent and Grenadines, ďalej jen SVG) pozostáva z ostrova Sv. Vincent a 32 severných ostrovov v Karibskom mori v blízkosti severovýchodného pobrežia Venezuely. Hlavným mestom je Kingstown, úradným jazykom je angličtina, používaná mena je východokaribský dolár ECS, ktorý je pevne viazaný na americký dolár v pomere 2,70 ECS/1 USD. V roku 1979 získali SVG nezávislosť a sú členmi Britského spoločenstva.

Hlavou štátu je britská kráľovná Elizabeth II. reprezentovaná generálnym guvernérom<sup>20</sup>. Ekonomika ostrovov SVG je založená na poľnohospodárstve, hlavne na pestovaní banánov (trh s banánmi predstavuje cez 40% celkového exportu ostrovov), taktiež je vyvážené exotické ovocie, zelenina, ale i rezané kvety. Celko-

<sup>17</sup> LOWTAX – GLOBAL TAX & BUSINESS PORTAL.2011. Offshore Business Review - History and Current Status [online]. [cit.2013-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.lowtax.net/lowtax/html/obrdesc.html>>.

<sup>18</sup> OCRA.COM.2012. British Virgin Islands (BVI) BC Offshore Company Information. [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <<http://www.ocra.com/jurisdictions/bvi.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&referer=juris>>.

<sup>19</sup> OECD.ORG.2012. Tax Information Exchange Agreements (TIEAs). [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <[http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en\\_2649\\_33767\\_38312839\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en_2649_33767_38312839_1_1_1_1,00.html)>.

<sup>20</sup> OCRA.COM. 2012. St Vincent Offshore Company Information [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné na internete: <http://www.ocra.com/jurisdictions/stvincent.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&referer=juris>

vá ekonomická situácia sa vyvíja priaznivo, ekonomika pokračuje vo svojom raste vďaka globalizácii a liberalizácii obchodu. HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily sa pohybuje okolo 9970 USD<sup>21</sup>.

### **Daňový systém pre rezidentov**

Na St. Vincente a Grenadinách sa spoločnosť považuje za daňového rezidenta pokiaľ je jej centrálny manažment (miesto podnikania, pobočka či agentúra) situovaná na ostrovoch. Rezidentná spoločnosť je povinná platiť zdanenie priamo a hneď zo všetkých zdrojov na ostrovoch i mimo nich. Hlavné dane na SVG sú korporatívne dane, dane z osobného príjmu a colné poplatky. Spoločnosť si môže vybrať finančný rok kedykoľvek v priebehu kalendárneho roku.

#### **Dane právnických osôb**

Vyberá sa korporatívna daň od 25 - 40% z brutto zisku mimo firiem, v ktorých bola urobená fiškálna ponuka. Tieto firmy sú vyňaté až do konca daňových prázdnin.

- 40% zo zdaniteľných príjmov platí väčšina spoločností mimo tých, ktoré vyrábajú tovary pre miestny trh a export,
- 35% zo zdaniteľných príjmov pochádza z miestneho exportu do krajín OECS<sup>22</sup>,
- 30 % z exportu plynú do nečlenských krajín OECS,
- 25% z exportu plynú do krajín mimo CARICOM<sup>23</sup>.

#### **Dane fyzických osôb**

Cudzinci pracujúci na SVG sú zdaňovaní rovnakou sadzbou ako ostatní obyvatelia. Systém dane z príjmu je progresívny a prvých 11 000 ECS<sup>24</sup> nepodlieha dani, cudzinci musia pracovať najmenej 183 dní v krajine, aby mali nárok na zľavu na dani. Zdaniteľné saldo po odpočítaní 11 000 ECS podlieha dani od 10 - 40%.

#### **Sadzbby daní**

- dividendy 15 %,
- platby nájomného 10 %,
- hotely, reštaurácie, bary – daň z predaja 5 – 10 %,
- majetková daň 22,5%.

### **Daňový systém pre nerezidentov**

V roku 1996 bol na SVG prijatý právny predpis umožňujúci registráciu medzinárodných obchodných spoločností International Business Companies Act - IBC. Na

<sup>21</sup> OCRA.COM. 2012. St Vincent Offshore Company Information [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné na internete: <<http://www.ocra.com/jurisdictions/stvincent.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&referer=juris>>.

<sup>22</sup> OECS je Organizácia východokaribských krajín, menová únia s menou východokaribský dolár

<sup>23</sup> Caricom (The Caribbean Community and Common Market) je spoločenstvo šestnástych štátov karibskej oblasti- Antigua a Barbuda, Bahamy, Belize, Britské Panenské ostrovy, Dominica, Grenada, Guayana, Jamajka, Montserrat, Svätý Kryštof a Nevis, Svätá Lucia, Svätý Vincent a Grenadiny, Surinam, Trinidad a Tobago. Turkos a Caicos založené v roku 1973 s cieľom rozvíjať ekonomickú a inú spoluprácu medzi členskými krajinami.

<sup>24</sup> 11 000ECS = 3152 Euro, prepočítané kurzom zo dňa 20.2.2013

základe tohto právneho predpisu je medzinárodná spoločnosť IBC oslobodená na čas 25 rokov od platenia všetkých daní mimo ročného paušálneho poplatku 100 USD, pričom nemusia viesť ani účtovníctvo.

### **Bilaterálne zmluvy o výmene a zdieľaní informácií**

SVG podpísalo 18 bilaterálnych zmlúv o výmene a zdieľaní informácií s Francúzskom, Nemeckom, Fínskom, Islandom, Švédskom, Faerskými ostrovmi, Nórskom, Gréckom, Austráliou, Novým Zélandom, Veľkou Britániou, Írskom, Belgickom, Lichtenštajnskom, Rakúskom, Holandskom, Dánskom a Arubou<sup>25</sup>.

### **Seychely**

Seychelské ostrovy sa nachádzajú v Indickom oceáne východne od Afriky. Z celkových 115 ostrovov je osídlená zhruba 1/3. Hlavným mestom je Victoria (na ostrove Mahé), úradným jazykom je angličtina, francúzština a kreolčina. Mena je seychelská rupia – SCR. V roku 1976 získali Seychely nezávislosť a sú členmi Britského spoločenstva. Hlavou štátu je prezident. Úroveň seychelskej ekonomiky, meranej ukazovateľom HDP na obyvateľa, je najvyššia v rámci subsaharskej Afriky, posledných niekoľko rokov vykazuje stagnáciu. Medzi hlavné príjmy ekonomiky patrí turistický ruch, ktorý zamestnáva 30% pracovnej sily a vytvára viac než 70% národného dôchodku.

Počet návštevníkov tejto krajiny sa každoročne pohybuje okolo 120 tisíc z toho 2/3 tvoria obyvatelia Európy. Vláda sa však snaží znížiť túto jednostrannú závislosť na cestovnom ruchu prostredníctvom podpory rozvoja poľnohospodárstva, rybolovu a drobného priemyslu<sup>26</sup>. Priemysel predstavuje viac než 30% HDP. Okrem kľúčového rybolovu tvoria zdroje príjmov taktiež i pivovarníctvo a nealkoholické nápoje, tabakový priemysel, stavba lodí, tlačový priemysel a výroba nábytku<sup>27</sup>. HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily dosahuje 23 428 USD.

### **Daňový systém pre rezidentov**

Obchodná daň (Trade Tax) sa vzťahuje na tri oblasti<sup>28</sup>:

- dovoz – týkajúci sa všetkého dovážaného tovaru. Sadzba sa nachádza v rozmedzí 0 - 200 % z hodnoty tovaru, v prieme sa však táto hranica nachádza okolo 25%,
- služby - platia sa mesačne a výška je závislá od obratu poskytovateľa,
- domáca výroba - týkajúca sa alkoholu, nápojov, a tabaku.

<sup>25</sup> OECD.ORG.2012. Tax Information Exchange Agreements (TIEAs). [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <[http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en\\_2649\\_33767\\_38312839\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en_2649_33767_38312839_1_1_1_1,00.html)>.

<sup>26</sup> SEYCHELLES.COM.2012. Central intelligence agency [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné na internete: <<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/se.html>>.

<sup>27</sup> BUSINESSINFO.COM.2012. Seychely: Ekonomická charakteristika zeme [online]. 2012 [cit. 2013-02-23]. Dostupné na internete: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/seychely-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1001480/>>.

<sup>28</sup> MZV.CZ.2012. Seychely - ekonomická charakteristika zeme. [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné na internete: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/afrika/seychely/ekonomika/ekonomicka\\_charakteristika\\_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/afrika/seychely/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html)>.

*Sociálne poistenie* zamestnávateľ odvádza za každého zamestnanca. Sadzba sa pohybuje na úrovni od 10 - 40% vyplácanej mzdy v závislosti od jej výšky.

*Živnostenská daň (Business Tax)*, sa stanovuje na základe čistého zisku alebo zdaniteľného príjmu. V závislosti od jeho výšky sa pohybuje v rozmedzí od 0 – 40 %.

*Daň vyberaná zrážkou (Withholding Tax)* sa týka výnosov z cenných papierov, úrokov, licenčných poplatkov a autorských honorárov.

### **Daňový systém pre nerezidentov**

V roku 1994 bol na Seychelách prijatý právny predpis umožňujúci registráciu medzinárodných obchodných spoločností tzv. International Business Companies Act - IBC. Na základe tohto právneho predpisu je medzinárodná spoločnosť IBC oslobodená od platenia miestnych daní. Ročný licenčný poplatok činí 100 USD, pričom nemusia viesť účtovníctvo, ani ročné uzávierky, v podstate spoločnosť nemusí disponovať žiadnymi podkladmi, ktoré by odrážali jej finančnú situáciu<sup>29</sup>.

### **Bilaterálne zmluvy o výmene a zdieľaní informácií**

Seychely uzatvorili 7 bilaterálnych zmlúv o výmene a zdieľaní informácií s Grónskom, Faerskými ostrovmi, Islandom, Fínskom, Dánskom, Nórskom, a Švédskom.

### **Záver**

Problematika daňových rajov je komplikovaná, podrobné fakty nie sú verejnosti ľahko dostupné pričom oficiálna literatúra k tejto téme je väčšinou zastaralá viac než desať rokov. Preto je potrebná neustála kontrola aktuálnosti uvedených údajov. Informácie o konkrétnych firmách sídliačich v daňových rajoch sú širokej verejnosti takmer nedostupné, avšak nie je nemožné ich získať. Ich získanie je možné od renomovaných agentúr, pričom cena za informácie je nehorázne vysoká. Podľa získaných poznatkov je možné konštatovať, že medzi najdôležitejšie faktory úspechu daňových rajov patria: rozvinutá moderná infraštruktúra, ekonomické prostredie krajiny, nízke zdanenie podnikateľských subjektov, aplikácia rôznych výnimiek a veľmi dôležitým aspektom je i stabilná politická situácia. Ak má krajina, označená ako daňový raj priateľskú a flexibilnú verejnú správu, poskytuje daňové prázdniny a má rozvinutý bankový sektor. Toto všetko sú aspekty, ktoré upevňujú jej pozíciu medzi vyhľadávanými daňovými destináciami.

Počet slovenských spoločností, ktoré majú vlastníka so sídlom v daňovom raji na konci roku 2012 presiahol 3 600 a medziročne sa zvýšil o 17,8 percenta. Celý minulý rok sa na Slovensku niesol v duchu výrazného záujmu podnikateľov o daňovú optimalizáciu a zaistenie anonymného vlastníctva prostredníctvom zahraničných firiem. Najväčší záujem bol o Seychely, USA a Cyprus. Seychely a USA podnikatelia volili z dôvodu zabezpečenia anonymity vlastnickej štruktúry svojich firiem. Vysoký počet firiem založených na Seychelách a v USA dokazuje, že daňová optimalizácia nie je prioritou. Prvoradým dôvodom pre založenie medzinárodných holdingov bola

<sup>29</sup> OECD.ORG.2012. Tax Information Exchange Agreements (TIEAs). [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <[http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en\\_2649\\_33767\\_38312839\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en_2649_33767_38312839_1_1_1_1,00.html)>.

pre slovenských podnikateľov právna ochrana majetku. Do tejto oblasti zapadá zaistenie anonymity vlastníka a ochrana podnikania prostredníctvom využitia medzinárodných zmlúv o ochrane investícií. Častým motívom podnikateľov je nielen ochrana majetku pred domovským štátom, ale taktiež ochrana pred konkurenciou a rodinnými príslušníkmi. Holdingová štruktúra môže byť nastavená tak, že majetok v rámci štruktúry bude na rodine podnikateľa úplne nezávislý a nebude podliehať dedičským konaniam na Slovensku a nebude tak ohrozený prípadnými spormi medzi rodinnými príslušníkmi. Umiestnenie sídla v zahraničnom holdingu umožňuje podnikateľovi chrániť svoje u zahraničných súdov. Do oblasti ochrany majetku patrí tiež zaistenie anonymity vlastníctva. Na Slovensku je anonymita vlastníctva spájaná s rôznymi nekalými praktikami. Pre mnoho podnikateľov sa však jedná o štandardný nástroj ochrany súkromia. Na Slovensku je zdieľané veľké množstvo informácií o fyzickej osobe a niet divu, že podnikatelia cítia potrebu sa chrániť. Informácie o fyzickej osobe sú využiteľné nielen v konkurenčnom boji, ale v krajnom prípade môže prísť aj k vydieraniu majetného podnikateľa. Pokiaľ chcú slovenskí podnikatelia konkurovať zahraničným firmám, musia vedieť minimalizovať všetky náklady a dane sú jedným z výrazných nákladov.

Národné spoločnosti využívajú daňové plánovanie úplne štandardne. Neexistuje žiadny nástroj, ktorý by dokázal podnikateľom optimalizáciu daní zabrániť. Kľúčovú rolu pri výbere daňového raja zohráva i stabilný právny systém, rýchle a predvídateľné rozhodovania úradov a súdov. V dnešnej dobe už podnikatelia nehľadajú cesty ako sa čo najagresívnejšie vyhnúť daňovej povinnosti. Bohatí vlastníci firiem chcú predovšetkým svoj majetok zachovať. Kľúčová je pre nich stabilita právneho systému. Požadujú istotu, že akokoľvek prevedená operácia nebude o niekoľko rokov spochybnená.

## Literatúra

- [1] BARBER, H. 2007. *Tax havens today: The Benefits and Pitfalls of Banking and Investing Offshore*. New Jersey: John Wiley and sons, Inc.. 317 s. ISBN 978-0-470-0512-3.
- [2] CAHILL, K. 2007. *Komu patří svět: Neznámé skutečnosti o vlastnictví půdy*. Londýn: Volvox Globator. 868 s. ISBN 978-80-7207-777-9.
- [3] AKONT.CZ.: *Jak dlouho bude možné využívat daňových rájů?* 2001 [online]. [cit. 2012- 02-01]. <<http://www.akont.cz/cz/jak-dlouho-bude-mozne-vyuzivat-danovych-rajů>>.
- [4] AKONT.CZ.: *Velké americké společnosti mají dceřiné firmy v daňových rájích. Britské banky mají v daňových rájích více než 1 000 dceřiných společností*. 2009 [online]. [cit. 2013-02-20]. <<http://www.akont.cz/cz/253.velke-americke-spolecnosti-maji-dcerine-firmy-v-danovych-rajich-britske-banky-maji-v-danovych-rajich-vice-nez-1-000-dcerinych-spolecnosti>>
- [5] ARTICLESBASE.COM.: *A history of offshore tax jurisdictions*. 2009 [online]. [cit. 2013-02-18]. <<http://www.articlesbase.com/international-business-articles/a-history-of-offshore-tax-jurisdictions-900985.html>>

- [6] BRITISH VIRGIN ISLANDS.: *Central intelligence agency*. 2012 [online]. [cit. 2013-02- 24]. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/vi.html>>
- [7] BRITISH VIRGIN ISLANDS.: Lowtax.net. 2012 [online]. [cit. 2013-02-24]. <<http://www.lowtax.net/lowtax/html/jbvpctx.html>>
- [8] BUSINESSINFO.COM.: Seychely: *Ekonomická charakteristika zeme*. 2012 [online]. [cit. 2013-02-23]. <<http://www.businessinfo.cz/sti/seychely-ekonomic-ka-charakteristika-zeme/>>
- [9] GOV.COM.: *Súhrnné teritoriálne informácie o Svätom Vincent a Grenadíny*. 2012 [online]. [cit.2013-02-22]. <[http://www.gov.vc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=26](http://www.gov.vc/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=26)>
- [10] LOWTAX – GLOBAL TAX & BUSINES PORTAL.: *Offshore Business Review - History and Current Status*. 2011 [online]. [cit.2013-02-20]. <<http://www.lowtax.net/lowtax/html/obrdesc.html>>
- [11] MZV.CZ.: *Seychely - ekonomická charakteristika zeme*. 2012 [online]. [cit. 2013-02-22]. <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/afrika/seychely/e-charakteristika\\_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/afrika/seychely/e-charakteristika_zeme.html)>
- [12] OCRA.COM.: *British Virgin Islands (BVI) BC Offshore Company Information*. 2012 [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: [www.ocra.com/jurisdictions/bvi.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&referer=juris](http://www.ocra.com/jurisdictions/bvi.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&referer=juris)
- [13] OCRA.COM.: *Seychelles Offshore International Business Companies (IBC)*. 2012 [online]. [cit.2013-02-22]. <[www.ocra.com/jurisdictions/seychelles.asp?LeftFrameName=1&=juris](http://www.ocra.com/jurisdictions/seychelles.asp?LeftFrameName=1&=juris)>
- [14] OCRA.COM.: *St. Vincent Offshore Company Information*. 2012 [online]. [cit. 2013-02-22]. [www.ocra.com/jurisdictions/stvincent.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&=>](http://www.ocra.com/jurisdictions/stvincent.asp?LeftFrameName=1&UseReferer=1&=>)
- [15] OECD.ORG.: *Tax Information Exchange Agreements (TIEAs)*. 2012 [online]. [cit.2013-02-24]. <[http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en\\_2649\\_33767\\_38312839\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en_2649_33767_38312839_1_1_1_1,00.html)>
- [16] OFFSHORE NEWS.CZ.: *Historie Offshore finančnictví*. 2002 [online]. [cit. 2013-02-18]. <<http://www.ofirme.info/ofirmeinfo/frame3/zakazky/offshorecz.htm>>
- [17] PETROVIČ, P., VAVRUŠKA, D.: *Výhody kaptivních pojišťoven*. 1999 [online]. [cit. 2013-02-20]. <<http://www.akont.cz/cz/24.kaptivni-pojistovny>>
- [18] SEYCHELLES.COM.: *Central intelligence agency*. 2012 [online]. [cit. 2013-02-23]. <<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/se.html>>
- [19] STETLINGIFFSHORE.COM.: *Offshore Banking History*. 2011 [online]. [cit. 2013-02-20]. <<http://www.sterlingoffshore.com/about-offshore/offshore-banking/history.html>>
- [20] THE WORLD BANK.: *Doing business in a more transparent world*. 2012 [online]. [cit. 2013-12-02]. <<http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing/Documents/Annual/>>

# Návrh opatrení na zlepšenie súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v Nestlé Slovensko

Otília ŠTEFANČINOVÁ<sup>66\*</sup>

## *Proposed measures to improve the current state of education employees in Nestle Slovakia*

### **Abstract**

*The aim of the article is an analysis of personnel management, along with an analysis of Nestlé Slovakia in terms of employee training and development, performance analysis of the business representatives and proposal of measures to improve the current state of their learning and development. In the thesis, we specialize in one of the functions of personnel management - employee training and development. We would like to point out the importance of the employee training and development process and to be more focused on the job performance evaluation, as the basic substrate to create training and development plans. We identify sales representatives, propose options and define the steps that should be set to the sales representatives to work on their training and development and thus improve their performance and the performance of the company itself.*

**Keywords:** *personnel management, training and staff development, performance appraisal, assessment objectives, criteria and methods*

### **Úvod**

Moderné spoločnosti sú charakteristické vysokými požiadavkami na vedomosti a zručnosti zamestnancov. Požiadavky sú nielen vysoké, ale sa aj neustále menia. Aby zamestnanci obstáli v konkurencii, musia svoje vedomosti a zručnosti neustále prehľbovať.

Existuje už len veľmi málo povolání (ak vôbec nejaké), kde si človek za celú dobu svojej ekonomickej aktivity vystačí s tým, čo sa naučil v priebehu prípravy na povolanie. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom.<sup>1</sup>

Spoločnosť Nestlé patrí medzi takéto moderné spoločnosti a v našom príspevku sa stanú práve jej zamestnanci objektom nášho záujmu. Je to obchodná spoločnosť, ktorá v potravinovom priemysle v celosvetovom meradle patrí na vrchol rebríčka. Má prepracované rôzne postupy, procesy a presne vie, kam smeruje. Vedenie spoločnosti na Slovensku podporuje iniciatívu zamestnancov, je otvorené novým nápadom a myšlienkam a dáva priestor tieto nápady a myšlienky realizovať. Spoločnosť

---

\* Bc. Otília Štefančinová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [otilia.stefancinova@sk.nestle.com](mailto:otilia.stefancinova@sk.nestle.com)

<sup>1</sup> GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M. 1998. *Personálne riadenie*. s. 118.

kladie vysoký dôraz na vzájomnú dôveru a dobré vzťahy, ktoré dokážu vyburcovať zamestnancov na zdieľanie poznatkov a k spolupráci.

Cieľom príspevku je analýza personálneho manažmentu, teoretické vymedzenie pojmov vzdelávania zamestnancov, analýza spoločnosti Nestlé z pohľadu vzdelávania a rozvoja, analýza pracovných výkonov a návrh opatrení súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, konkrétne návrh vzdelávania a rozvoja pre obchodných reprezentantov.

Obchodní reprezentanti sa nachádzajú v hierarchii obchodného oddelenia na najnižšom stupni. Sú to výkonní pracovníci spadajúci pod líniových manažérov - area manažérov. Spoločnosť Nestlé ponúka od prvého stupňa manažmentu (v našom prípade od úrovne area manažéra) ucelený rad činností odbornej prípravy a metodiku na podporu rozvoja a rastu. Obchodní reprezentanti sú však výkonní zamestnanci, pracujúci na najnižšom stupni, čo znamená, že do tejto koncepcie vzdelávania a rozvoja zahrnutí nie sú, a to je hlavným dôvodom, prečo sa v príspevku zameriame práve na nich. Pokúsime sa zadefinovať možnosti a navrhnúť metodiku, ktorá by mohla byť nápomocná pri ich vzdelávaní a rozvoji a ktorá by mohla byť prínosom ako pre zamestnancov, tak aj pre spoločnosť Nestlé.

## **1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako súčasť personálneho manažmentu**

Personálny manažment definuje Kachaňáková a kol. v publikácii *Personálny manažment* ako: „strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie“.

Hlavným cieľom personálneho manažmentu je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.<sup>2</sup>

Personálny manažment dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

1. zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie – personálny manažment musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť,
2. *zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie* – t.j. efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.<sup>3</sup>

Efektívne plnenie úloh personálneho manažmentu vyžaduje širokú paletu rôznych činností, ktoré sa zvyknú označovať ako personálne funkcie.<sup>4</sup> Vzdelávanie zaraďujeme medzi jednu z funkcií personálneho manažmentu.

<sup>2</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.. 2011. *Personálny manažment*. s.13.

<sup>3</sup> Tamtiež s.13.

<sup>4</sup> Tamtiež s.14.

Vzdelávanie zamestnancov definuje Kachaňáková a kol. v publikácii *Personálny manažment* ako: „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia pomocou rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sa na nich kladú“.<sup>5</sup>

Organizácie čelia mnohým vonkajším vplyvom, ktoré ich nútia k prispôsobovaniu kompetencií – **schopností svojich ľudí**. **Ľudia v organizáciách tak musia prispôbovať** svoje schopnosti meniacim sa podmienkam na svojich pracovných miestach, rozvoj ich schopností je predpokladom ich flexibility a ich perspektívy v organizácii. Nové schopnosti, ktoré v organizácii získavajú, súčasne posilňujú ich postavenie na trhu práce.<sup>6</sup>

Vzdelávanie zamestnancov je nevyhnutnosťou v každej organizácii. Jeho charakter, úroveň a intenzita však môžu byť rôzne – v závislosti od konkrétnych potrieb organizácie. Je však dôležité, aby boli všade vytvorené podmienky na efektívne vzdelávanie, tzn. musí byť dobre organizované a systematické, musí prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov zahŕňa tieto aktivity:

- identifikácia skutočných potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať),
- plánovanie vzdelávania zamestnancov (rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať),
- realizácia vzdelávacích aktivít na základe konkrétnych vzdelávacích programov a s použitím vhodných metód vzdelávania,
- monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania.<sup>7</sup>

### **Metódy vzdelávania**

Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností.

Metódy vzdelávania sa najčastejšie členia na nasledujúce dve skupiny:

1. metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku), ku ktorým patria najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebazvdelávanie,
2. metódy vzdelávania mimo pracoviska sú napr. prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rol, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), výučba s využitím techniky (videokonferencie, vzdelávanie prostredníctvom počítača), resp. aj „školenie hrou“ (outdoor training).<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Tamtiež, s.120.

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 169.

<sup>7</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., a kol. 2011. *Personálny manažment*. s.122.

<sup>8</sup> PORVAZNÍK, J. Celostný manažment – *Piliere kompetentnosti v riadení*. s.479-481.

Uplatnenie uvedených metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami organizácie (zloženej študijnej skupiny, ciele programu, časový priestor na vzdelávanie, finančné a materiálne podmienky). Vývoj však smeruje k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód vedúcich k sebarozvoju zamestnancov, ktorý sa takisto musí plánovať a podporovať. Vzdelávacie aktivity treba orientovať nielen na vedomostný profil zamestnancov, ale aj na ich hodnotový systém, čím sa rozumie pôsobenie na celkovú kompetenciu jednotlivých zamestnancov.<sup>9</sup>

### **Vplyv hodnotenia pracovného výkonu na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Z hľadiska identifikácie potreby vzdelávania má nezastupiteľné miesto hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. V systéme personálneho manažmentu by mali byť utvorené podmienky na motiváciu zamestnancov zapájať sa do vzdelávacích programov. Pritom aj samotná možnosť vzdelávať sa môže pôsobiť na zamestnancov motivačne. Bezprostrednú nadväznosť na systém vzdelávania predpokladá aj plánovanie a riadenie kariéry, v rámci ktorého ide o cielenú prípravu zamestnancov z hľadiska budúcich potrieb organizácie, smerujúcu zároveň k ich funkčnému postupu.<sup>10</sup>

Kachaňáková a kol. definuje v publikácii *Personálny manažment* hodnotenie pracovného výkonu ako: „formálne hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie vrátane príčin existujúceho stavu, ktoré je východiskom na koncipovanie plánov do budúcnosti“<sup>11</sup>.

Spätná väzba k výkonom pracovníkov vytvára ďalšiu príležitosť pre učenie sa, a ak máme mať prosperujúcich ľudí, potrebujeme im ju podávať. Znižuje pocit neistoty a pomáha ľuďom koncentrovať sa na veci dôležité pre podnik i pre nich. Čím rýchlejšia a priamejšia spätná väzba je, tým väčší úžitok prináša.<sup>12</sup>

Človek – zamestnanec - je výkonný vtedy, ak vie, ak môže, ak dokáže a ak chce. To prvé je otázkou prípravy, vzdelávania a tréningov. To druhé otázkou dizajnu procesov a vybavenia pracovísk. Aby dokázal byť výkonný, potrebuje k danej práci určitú dávku talentu na ňu a to je otázka výberu. Štvrtá podmienka výkonnosti je motivácia.<sup>13</sup>

## **2 Charakteristika spoločnosti Nestlé a jej súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Nestlé je poprednou svetovou potravinárskou firmou, podnikajúcou v oblasti výživy, zdravia a zdravého životného štýlu. Spoločnosť založil Henri Nestlé vo Švajčiarsku roku 1866. Počas celej jej histórie až dodnes je tu jej ústredie, v ktorom pracujú zamestnanci 68 národností. Vrcholní manažéri pochádzajú zo siedmich krajín a viac ako polovica akcionárov pochádza z iných krajín, ako zo Švajčiarska. Celkový objem konsolidovaného predaja spoločnosti za rok 2011 predstavoval takmer 100 000 miliónov CHF. Tento výsledok Nestlé radí na 1. miesto v poradí svetových výrobcov

<sup>9</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., a kol. 2011. *Personálny manažment*. s.128.

<sup>10</sup> Tamtiež, s.121.

<sup>11</sup> Tamtiež, s.147.

<sup>12</sup> SPREITZEROVA, G. - PORATHOVA, CH. 2012. Ako vybudovať udržateľný výkon? In: *Manažér*. s. 22.

<sup>13</sup> BURGER, I. 2012. Riadenie výkonnosti a odmeňovania. In: *Manažér*. s. 5.

potravín (s výnimkou výrobcov alkoholických nápojov). Spoločnosť zamestnáva 328 tisíc pracovníkov vo viac ako 140-tich štátoch a vyrába v 461 podnikoch.<sup>14</sup>

Víziou a poslaním spoločnosti je byť najlepšou v odbore potravín a nápojov s uznávaným popredným postavením v oblasti výživy, zdravia a zdravého životného štýlu.

V ČR a SR patrí Nestlé, ako významnému výrobcovi a zamestnávateľovi, dlhodobo jedno z popredných miest v rámci tuzemského potravinárskeho priemyslu.<sup>15</sup> Výrobné podniky má spoločnosť Nestlé umiestnené na Slovensku v meste Prievidza, kde vyrába potravinové produkty pod značkami Maggi a Carpathia. V ČR sa závody nachádzajú v meste Holešov, kde sa vyrábajú produkty pod značkami Jojo, Hašlerky, Bon Pari a ďalšie značky nečokoládových cukrovínok. V meste Olomouc sa nachádza podnik, kde sa vyrábajú čokoládové cukrovinky pod značkami ako sú Orion, Študentská pečť, Lentilky a ďalšie. Obchodné oddelenia spoločnosti sídlia v Prahe a v Bratislave.

### **Obchodné oddelenie Nestlé SR**

Obchodné oddelenie spoločnosti Nestlé SR, spadajúce pod vedenie generálneho riaditeľa, tvoria dve dominantné divízie a to divízia Grocery a Confectionery a dve dôležité oddelenia: oddelenie kľúčových zákazníkov a oddelenie predaja. Obchodní reprezentanti (OR) sú výkonnými pracovníkmi a spadajú pod priame vedenie líniových manažérov, v našom konkrétnom prípade pod area manažérov (AM).

### **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Zamestnanci sú vo všeobecnosti kľúčom k úspechu v každej firme. To platí aj pre spoločnosť Nestlé, ktorá si je vedomá, že bez zamestnancov nemôže urobiť nič. Citujeme slová, ktoré vyslovil Jean-Marc Duvoision, zástupca prezidenta, a ktoré v jednoduchosti vystihujú, čo personálna politika v Nestlé sleduje: „V Nestlé stavíme ľudí do stredu všetkého, čo robíme.“<sup>16</sup>

Spoločnosť Nestlé ponúka od prvého stupňa manažmentu (v našom prípade od úrovne area manažéra) ucelený rad činností odbornej prípravy a metodiku na podporu rozvoja a rastu. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov je zameraný na zvýšenie profesijných znalostí, rozvoj osobností a posilnenie manažérskych zručností, ktoré sú potrebné na výkon zastávanej funkcie, prípadne na výkon náročnejších funkcií, v ktorých by zamestnanec mohol pôsobiť v rámci spoločnosti.

Pre obchodných reprezentantov (ale nielen pre nich), má Nestlé pripravený integračný proces, ktorého program je tvorený:

- uvítaním do Nestlé,
- legislatívnym školením + školenie BOZP,
- úvodom do Globe (predstavenie konceptu Globe),
- úvodom do SAP (informácie o využívaní základných funkcií portálu, brány do Globe/ Sap),

<sup>14</sup> NESTLÉ, 2012. O Nestlé. [online].

<sup>15</sup> NESTLÉ, 2012. O Nestlé. [online].

<sup>16</sup> Nestlé, 2012. Nestlé document. [online]

- Horizont (predstavenie celej spoločnosti).

### **Hodnotenie výkonu OR**

Línioví manažéri a obchodní reprezentanti pracujú spoločne, aby plnili náročné ciele spoločnosti. Výkony OR sú hodnotené v priebehu roka. Obchodní reprezentanti dostávajú pravidelnú spätnú väzbu o svojich výkonoch prostredníctvom nástrojov ako je hodnotiaci formulár, ktorý pomáha area manažérom a obchodným reprezentantom pri stanovovaní a vyhodnocovaní výkonnostných cieľov. Okrem výkonu sa hodnotí aj správanie, ktoré by bez rozdielu úrovni mali spĺňať všetci zamestnanci.

Základnou pracovnou náplňou obchodných reprezentantov, je zabezpečenie distribúcie produktov vo všetkých kanáloch a taktiež prezentácia týchto produktov podľa určitých nastavených merchandisingových štandardov. Kvalitu tejto činnosti posudzuje area manažér, ktorý na to využíva dva nástroje a to formulár v Nestlé slovníku nazývaný „backchecking“ a druhým nástrojom, ktorý area manažérovi pomáha, je „monitoring distribúcie“.

„Monitoringy distribúcie“ spoločnosť Nestlé nakupuje od externej agentúry PPM a sú využívané ako podkladový materiál na hodnotenie výkonu OR a zároveň slúžia ako podkladové materiály na osobnej bonusovej zložke. Externá agentúra monitoruje a vyhodnocuje distribúciu TOP výrobkov na náhodne vybranej vzorke maloobchodov.

„Backchecking“, t.j. spätná kontrola maloobchodu, je ďalším materiálom, ktorý využívajú area manažéri na hodnotenie výkonu obchodných reprezentantov. Area manažér, v tomto prípade na rozdiel od monitoringu distribúcie, už hodnotí nielen distribúciu TOP produktov, ale celkovú kvalitu práce OR na maloobchode t.j.:

- distribúciu TOP výrobkov, respektíve dohodnutý listing,
- dosiahnuté podiely na regálovej ploche,
- merchandising,
- vystavenie a zastúpenie letákových výrobkov na MO,
- vystavenie a zastúpenie výrobkov so spotrebiteľskou promóciou, alebo inou aktivitou nadefinovanou marketingom,
- porovnanie s konkurenciou,
- sekundárne vystavenia,
- vlastnú aktivitu OR a celkový dojem z MO.

Tento ukazovateľ je komplexnejší, ako monitoring PPM. Do prílohy A prikladáme pre ilustráciu tlačivo BCH za divíziu Grocery, kde sú všetky hodnotené aktivity definované podrobnejšie.

Spomínali sme, že spoločnosť Nestlé ponúka od prvého stupňa manažmentu ucelený rad činností odbornej prípravy a metodiku na podporu rozvoja a rastu zamestnancov. Obchodní reprezentanti však pracujú v hierarchii obchodného oddelenia na najnižšom stupni, čo znamená, že do koncepcie vzdelávania a rozvoja zahrnutí nie sú. To je hlavný dôvod, prečo sa stali objektom nášho záujmu a prečo sa pokúsime zdefinovať možnosti a navrhnúť metodiku, ktorá by mohla byť nápomocná pri ich

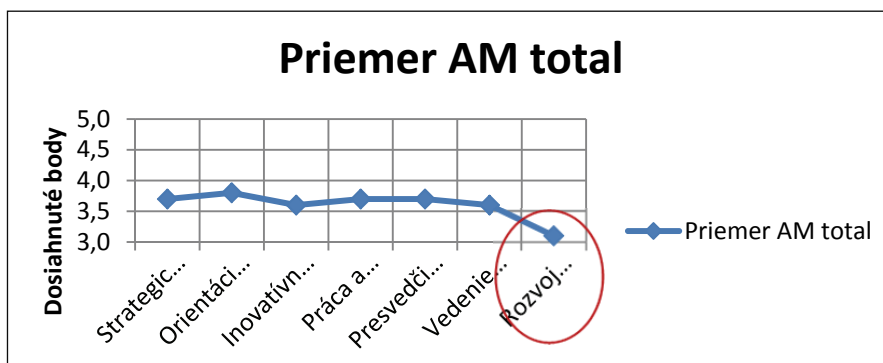
vzdelávaní a rozvoji a ktorá by mohla byť pre nich prínosom a zároveň aj prínosom pre spoločnosť Nestlé.

### 3 Analýza súčasného stavu vzdelávania a rozvoja v Nestlé Slovensko, s.r.o., jeho zhodnotenie a návrh na zlepšenie súčasného stavu

V roku 2011 sme v práci na tému „Vodcovský rozmer manažérskej práce“ zrealizovali hodnotenie pracovného výkonu area manažérov prostredníctvom metódy 360 stupňov. Prácu area manažérov spoločnosti Nestlé zo svojho uhla pohľadu hodnotili podriadení, nadriadení, kolegovia a AM mali možnosť ohodnotiť aj sami seba. Oblasť hodnotenia boli rozdelené do siedmich dimenzií: strategické myslenie, orientácia na výsledky, inovatívnosť, práca a komunikácia v tíme, presvedčivosť, vedenie ľudí a vzdelávanie a rozvoj ľudí.

Pozrieme sa na výsledky všetkých hodnotených kategórií v grafickom zobrazení (obr.1):

**Obrázok 1 Dosiahnuté výsledky jednotlivých kategórií**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov Nestlé SR

Ako je možné vidieť v grafe, hodnotená kategória „Vzdelávanie a rozvoj ľudí“ dosiahla najnižšie známky hodnotenia. V detailnejšom pohľade sme zistili, že práve podriadení (OR) pridelovali svojim nadriadeným najnižšie hodnotenia. Z celkového počtu hodnotiteľov pritom tvorili takmer 50%. Ak k týmto faktorom priradíme aj komentáre, ktoré OR do hodnotenia prikladali, tak sa dostávame k záveru, že *oblasť vzdelávania a rozvoja obchodných reprezentantov je téma, ktorú je potrebné v spoločnosti Nestlé SR určite otvoriť a ak je to možné, tak do budúcnosti aj zmeniť*.

#### Naše odporúčania:

Spoločnosť Nestlé nemá pripravené programy a rozvojové aktivity na najnižšej úrovni (úroveň OR). Táto skutočnosť je dôvodom značnej nespokojnosti ľudí. Základnými nedostatkami z nášho pohľadu sú:

- chýbajúce štandardy pre OR, ako postupovať pri práci na MO,
- chýbajúca identifikácia najlepších OR,
- absencia práce s najlepšími OR,
- absencia kariérneho rastu TOP OR,

- nastavenie štandardizovaných školení.

Area manažéri spoločnosti Nestlé SR, majú v rukách vynikajúce podklady, na základe ktorých je možné zadefinovať TOP OR - kandidátov na vyššie pozície a zároveň odstrániť nespokojnosť na strane obchodných reprezentantov s vysokým potenciálom. Na druhej strane sa otvára priestor na vytipovanie OR, s ktorými je potrebné pracovať vo väčšej miere na zastávanej pozícii. Chýba už len malý krôčik to urobiť, zadefinovať parametre a ďalej s nimi pracovať.

### Návrhy rozvoja obchodných reprezentantov

Aby sme mohli navrhnúť ďalšiu prácu v oblasti vzdelávania a rozvoja OR, spracovali sme dosiahnuté výsledky OR na MO za 4Q 2012. Na analýzu sme použili dostupné zdroje spoločnosti Nestlé, konkrétne dosiahnuté výsledky z monitoringu distribúcie a dosiahnuté výsledky z backcheckingu (spätnej kontroly MO) zrealizovaného prostredníctvom area manažérov.

Analýza nám pomohla urobiť si obraz o tom, ako sa obchodným reprezentantom úspešne darilo, respektíve nedarilo plniť stanovené ciele. Môže byť za tým veľa príčin, ktoré pre túto chvíľu nebudeme analyzovať. Budeme sa pridŕžiavať len výsledkov, ktoré obchodní reprezentanti dosiahli v 4Q 2012, a ktoré je možné v detaile vidieť v prílohe F. My sme ich zoradili v zostupnom poradí od najlepších výkonov až po tie najhoršie a uvádzame ich v tab. 1. K percentám plnenia sme doplnili počet OR, ktorí dané % plnenie dosiahli.

**Tabuľka 1 Výsledky OR 4Q 2012**

|                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Dosiahnuté výsledky / v % | 99% | 98% | 97% | 96% | 95% | 94% | 92% | 91% | 90% | 88% | 86% | 85% | 84% | 82% | 81% |
| Počet OR                  | 3   | 3   | 2   | 5   | 3   | 5   | 3   | 2   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   |

*Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných údajov Nestlé SR*

Cieľom príspevku je navrhnúť opatrenia, ktoré by mohli byť nápomocné pri zlepšovaní súčasného stavu vzdelávania a rozvoja obchodných reprezentantov. Na to, aby sme to mohli zrealizovať, potrebujeme určiť hranice, ktoré spoločnosť Nestlé považuje za vynikajúce dosahovanie noriem, alebo nespĺňajúce štandardy. Preto sme túto otázku prediskutovali s riaditeľom predaja SR, ktorý nám poskytol nasledujúce škály:

96% a viac - vynikajúce výsledky

90% - 95% - normy

89% a menej - nedosahuje ciele.

V tabuľke 1 sme označili červenou skupinu, ktorá podľa zadaných škál nedosahuje štandardy a modrou tých, ktorí dosahujú nadštandardné výkony.

### Návrhy rozvoja obchodných reprezentantov nedosahujúcich štandardy

Pre skupinu obchodných reprezentantov (skupina tých, ktorí potrebujú rozvoj na zastávanej pozícii), môžeme odporučiť na zlepšenie výsledkov výkonu koučovací

prístup zo strany nadriadeného area manažéra pri akcii, t.j. priamo pri maloobchodnej návšteve. Area manažér môže naviesť obchodného reprezentanta tým správnym smerom, môže mu pomôcť a uľahčiť mu cestu.

Area manažérom a obchodným reprezentantom by sme odporúčali predovšetkým koncepcnejší prístup, a to v podobe určitých pravidiel, ktorými by štandardná návšteva na MO mohla byť sprevádzaná. Keď sme bádali v histórii Nestlé po nejakých štandardoch, našli sme 5 krokov obchodnej návštevy, ktoré boli skoncipované v roku 2005 a ktoré v dnešnej dobe v obchodnom tíme, vzhľadom na ich väčšinovú neaktuálnosť, ani nie sú používané.

My sme sa pokúsili skoncipovať „moderné“ pravidlá obchodnej návštevy, ktoré kopírujú situáciu na trhu. Zosumarizovali sme hlavné body a uvádzame ich v prílohe G.

To, čo sme chceli v krátkosti týchto bodov povedať je, že nesmieme zabúdať na zmeny, ktoré sa na trhu dejú, a že to, čo platilo možno pred pár rokmi, už stratilo opodstatnenosť. Už to nie je na maloobchode len o objednávkach a čo najvyšších predajoch, v dnešnej situácii je to na trhu aj o zodpovednosti za nesprávne rozhodnutia. Už to nie je o tom prísť na obchod a dohodnúť „biznis“. Môžeme o tom polemizovať, ale faktom zostáva skutočnosť, že dohody sa vykonávajú na iných úrovniach. Obchodní reprezentanti si musia zvyknúť aj na úlohu kontrolórov, pretože bez ich pomoci by veľa dohôd ostávalo nezrealizovaných.

Pravidlá obchodnej návštevy sú len jednou časťou, ktorá môže byť nápomocná. Obchodným reprezentantom by sme okrem toho odporúčali, aby sa predovšetkým čo najviac pýtali. Aby sa pýtali kolegov, nadriadených, aby komunikovali s kolegami z iných firiem, aby zisťovali na seba spätnú väzbu. Tá ich môže výrazne posunúť dopredu a zvýšiť im sebavedomie, ktoré je v tejto práci nevyhnutné. Informácie a informovanosť je krokom, ktorý ich môže posunúť zo zamestnancov na konci hodnotiaceho rebríčka k tým, ktorí stoja na čele.

### **Návrhy rozvoja obchodných reprezentantov prevyšujúcich štandardy**

„Prijať špičkového manažéra z inej firmy má svoje výhody – je to hotový hráč a často prinesie aj nové know-how. Vychovať si však človeka z vlastných radov je síce náročnejšie, ale výsledkom je väčšia istota a lojalita. Optimálny mix nezaťaženejších pohľadov, spolu so skúsenosťou z vnútorného prostredia, vie firme zabezpečiť novú dynamiku bez straty firemnej kontinuity, či už hodnotovej, kultúrnej, alebo procesnej.<sup>17</sup> Toto sú slová Luboša Sitaru, predsedu predstavenstva personálno-poradenskej spoločnosti Trenkwalder, s ktorými sa plne stotožňujeme.

Zhrnúť situáciu v spoločnosti Nestlé v oblasti budovania talent poolu na úrovni OR, nám pomohli komentáre, ktoré OR dopĺňali pri hodnotení nadriadených (AM) v kategórii vzdelávania a rozvoja. Komentáre dopĺňa aj fakt, že za posledných 5 rokov bol kariérny postup umožnený len 4% OR. Spoločnosť Nestlé na tejto najnižšej úrovni nepracuje s kandidátmi na vyššie pracovné miesta a nemá pripravené ani mechaniky, ktoré by určovali, respektíve vyberali z pomedzi obchodných reprezen-

<sup>17</sup> VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. *Nečakajte na koniec krízy. Do čela postavte tých najlepších! In: Personálny manažment nielen pre personalistov.* s.202.

tantov tých najlepších. Aby sme boli presnejší, podklady existujú, nie sú však na tento účel využívané.

Z analýzy výkonu OR sme určili OR, ktorí nedosahovali štandardy a navrhli sme kroky, ako s touto skupinkou OR ďalej pracovať. Z tých istých materiálov na základe škály vieme určiť aj skupinu OR, ktorá naopak dosiahla nadštandardné výsledky.

#### Odporúčania:

Identifikovať kandidátov na vyššie pozície a zároveň odstrániť demotivovanosť na strane obchodných reprezentantov s vysokým potenciálom nie je podľa nás možné len na základe jedného merania výkonu a len z jedného obdobia. Ak sa totiž neurobí správne, pripraví spoločnosť o peniaze. Nielenže sa vyhodia zbytočné prostriedky na vzdelávanie a rozvoj ľudí, ktorí nemajú potenciál, ale navyše sa tým naštříb morálka medzi podriadenými. Ak sa pri výbere urobí chyba, môže sa stať, že ľudia so silným potenciálom ostanú nepovšimnutí a nakoniec odídu ku konkurencii a spoločnosť príde o šikovného OR a navyše konkurenciu posilní.

Spoločnosti Nestlé by sme odporučili pri identifikovaní TOP OR zobrať do úvahy výsledky, ktoré dosiahli OR na MO za dlhšie obdobie. Zároveň si myslíme, že je nevyhnutné v tomto prípade vziať do pozornosti ďalšie faktory, ako je vzdelanie OR, znalosť AJ, posúdenie líniového manažéra či mobilita a prideliť im váhu dôležitosti. Takto už môžeme dostať ucelenejší obraz o identifikácii najlepších OR, ktorí disponujú vysokým potenciálom a ktorí pre spoločnosť Nestlé na vyšších pozíciách môžu znamenať ďaleko vyšší prínos, ako na zastávanom mieste (mechanika v prílohe H).

Pri rozvíjaní obchodných reprezentantov s vysokým potenciálom by skúsenosti na nových pracovných miestach mohli byť najsilnejším rozvojovým nástrojom. Ten ich nielen najviac naučí, ale pripraví ich prebrať na seba aj komplexnejšie úlohy. Rotácia pozícií by z nášho pohľadu mohla byť jednou z ciest, ako vychovávať a pripravovať obchodných reprezentantov zo svojich radov na kariérny rast. Okrem toho umožní manažérom iných oddelení spoznať ľudí, ich názory, postoje či kvality a dáva im priestor na to, aby v prípade budúcich potrieb oslovili v prvom rade ľudí z vlastných radov.

Ďalšou možnosťou, ktorú vidíme, je dať týmto ľuďom väčšiu zodpovednosť a kompetencie, nech sa stanú inšpiráciou pre ostatných. Ich to bude rozvíjať a ostatných taktiež. Oni budú cítiť možnosť sebarealizácie a pre ostatných môžu byť vzorom, ku ktorému sa budú snažiť priblížiť, prípadne ho aj prekonať.

Pri vzdelávaní a rozvoji obchodných reprezentantov by sme však nemali zabúdať, že je potrebné rozvíjať nielen oblasti, ktoré rozvoj potrebujú, ale mali by sme u nich rozvíjať aj ich silné stránky. Len tak nebudeme vytvárať priemerných ľudí, ale vytvoríme expertov v danej kompetencii.

#### Záver

Ľudský kapitál v podobe kvalitných manažérov je pre firmy nenahraditeľný. Hlavnou úlohou dobrého manažéra je z nášho pohľadu vytvárať atmosféru dôvery. Vytvárať prostredie, v ktorom sú podriadení motivovaní, neboja sa vysloviť svoj názor, ktoré napomáha novým nápadom, ktoré je tvorivé a v ktorom sa ľudia cítia dobre. Okrem

toho mať jasne stanovené ciele, pravidelne hodnotiť pracovné výkony, poskytovať podriadeným spätnú väzbu, oceňovať dobré výsledky, starať sa o osobný rozvoj každého zamestnanca – to je len zopár ďalších vecí, ktoré by mal dobrý manažér robiť.

Cieľom príspevku bola analýza personálneho manažmentu a bližšia špecifikácia jednej z jeho funkcií – vzdelávanie a rozvoj ľudí, ďalej analýza stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Nestlé Slovensko, identifikácia OR, ktorí na základe hodnotenia výkonu majú vysoký potenciál a tých, ktorí sú po výkonnostnej stránke slabší a zadefinovanie možností a mechanizmov, ktoré by mohli byť nápomocné pri ich rozvoji.

Aby sme mohli naplniť cieľ príspevku, analyzovali a zhodnotili sme aj samotný výkon obchodných reprezentantov, na základe ktorého sme identifikovali obchodných reprezentantov, ktorí nedosahovali štandardy, plnili štandardy a zároveň tých, ktorí štandardy prevyšovali a navrhli sme opatrenia.

Pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov by sme však nemali zabúdať, že u ľudí je potrebné rozvíjať nielen oblasti, ktoré rozvoj potrebujú, ale mali by sme u nich rozvíjať aj ich silné stránky. Len tak nebudeme vytvárať priemerných ľudí, ale vytvoríme expertov v danej kompetencii.

Na záver príspevku by sme spomenuli ešte nezabudnuteľný výrok Františka Assisiho, vystihujúci podstatu rozvoja, ktorá posúva ľudí stále dopredu. Výrok možno parafrázovať ako: „*Bože daj mi silu zmeniť to, čo sa zmeniť dá, daj mi trpezlivosť vyrovnáť sa s tým, čo sa zmeniť nedá a daj mi rozum, aby som tie dve predošlé dokázal odlíšiť.*“ Je to reč človeka, ktorý riešil otázku zásadných rozhodnutí a trvalého smerovania svojich aktivít. František to povedal pred 800 rokmi a jeho odkaz nemožno nazvať inak než *múdrosťou*.<sup>18</sup>

## Literatúra

- [1] GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M. 1998. *Personálne riadenie*. 1.vyd. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene. 142 s. ISBN 80-228-0743-5.
- [2] KACHAŇÁKOVÁ, A. - NACHTMANNOVÁ, O. - JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment*. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [3] KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [4] POVRAZNÍK, J. 2007. *Celostný manažment - Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. vyd. Bratislava : BVŠP. 539 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [5] BURGER, I. 2011. *Podnikový knowledge management- konkurenčná výhoda: Múdrosť*. In: Manažér. ISSN 1335-1729, 2011, roč. 16, č.63. s.8-19.
- [6] BURGER, I. 2012. *Riadenie výkonnosti a odmeňovanie*. In: Manažér. ISSN 1335-1729. 2012. roč. 17. č. 66. s. 5-16.

<sup>18</sup> BURGER, I. 2011. Podnikový knowledge management- konkurenčná výhoda: Múdrosť. In: *Manažér*. s. 9.

- [7] SPREITZEROVA, G. - PORATHOVA, CH. 2012. *Ako vybudovať udržateľný výkon?* In: Manažér. ISSN 1335-1729, 2012. roč.17. č. 64 s. 22-23.
- [8] VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. *Nečakajte na koniec krízy. Do čela postavte tých najlepších!* In: *Personálny manažment nielen pre personalistov*. ISSN 1337-9437. 2009. č. 6. s. 201 -202.
- [9] NESTLÉ, 2012. O Nestlé. [online]. In: Nestlé 2012. [cit. 2012.06.10]. Dostupné na internete: <http://www.nestle.sk/o-Nestle/Pages/aboutus.aspx>.
- [10] NESTLÉ, 2012. Nestlé SA. [online]. In: Nestlé 2012. [cit. 2012.06.10]. Dostupné na internete: <http://www.nestle.sk/o-Nestle/Nestle-SA/Pages/svetova-potravinarska-spolocnost-nestle.aspx> <http://www.nestle.sk/o-Nestle/Nestle-SA/Pages/Historia-a-vynalezy.aspx>.

# Vplyv cestovného ruchu na regionálny rozvoj

Lubica KRIŠKOVÁ\*

## *Impact of tourism on the regional development*

### **Abstract**

*The thesis deals with the position of the region in country's economy. The work focuses on the factors influencing their position competitiveness, and development in comparison with other regions. The topic of regional disparities belongs to up-to-date themes. It is the task of regional and state policies to eliminate negative impacts of uneven growth within country. One possible solution is to support tourism particularly in problematic regions. It acts as a stimulating factor, involves both public and private sector, which has a positive impact on the development of the area. The first part of the work presents the theoretical characterisation of the regional level of local administration. This is followed by the analysis of the current support of tourism in its structures. Based on the identified shortages it is possible to suggest solutions that would improve the current situation.*

**Keywords:** *region, growth, economic development, regional development, regional policy, competitiveness, tourism, potential, region for tourism*

### **Úvod**

Na regionálnej úrovni patrí cestovný ruch medzi základné a podstatné determinanty ich rozvoja. Tvorí neoddeliteľnú, dôležitú a základnú súčasť takmer každého národného hospodárstva. Je nezanedbateľným prínosom z pohľadu viacerých aspektov, predovšetkým vzhľadom k súčasnej situácii, keď je potrebné vytvoriť podmienky na dostatočné množstvo pracovných príležitostí alebo pozitívneho finančného efektu v regiónoch. Odvetvie turizmu napomáha na jednej strane návštevníkom a na druhej strane domácim obyvateľom, v rozširovaní si nových obzorov a informácií o regióne, konkrétnej oblasti, alebo mieste.

Mimoriadne dôležité je si uvedomiť fundament a hodnotu prírodného, historického a kultúrneho potenciálu konkrétneho územia a následne jeho maximálneho využitia do budúcnosti, pretože atraktivita lokality, ale aj kvalita služieb v cestovnom ruchu láka z roka na rok viac návštevníkov. Výsledkom tohto javu je pozitívna platobná bilancia cieľového miesta. Takto získané peňažné prostriedky je možné využiť na budúci rozvoj a zveľadenie regiónov, údržbu a rekonštrukciu historických pamiatok, na obnovu alebo dobudovanie chýbajúcej technickej a dopravnej infraštruktúry, ktorá je jednou z najdôležitejších a najzákladnejších podmienok úspešného fungovania cestovného ruchu.

Prezentovanie kvalitnej turistickej destinácie patrí medzi základné úlohy všetkých zainteresovaných subjektov z dôvodu silného tlaku zo strany konkurujúcich krajín.

\* Bc. Lubica Krišková, Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava; e-mail: lubica\_17@yahoo.de

Preto je potrebné vytvorenie „jedinečného a originálneho produktu“ a jeho neustále zdokonaľovanie v čase, aby sa ním dosiahol požadovaný efekt: záujem a vysoká návštevnosť zo strany potenciálnych návštevníkov.

Pretrvávajúcim problémom Slovenska sú badateľné rozdiely v rozvinutosti jednotlivých regiónov. Výsledkom je dlhodobá vysoká nezamestnanosť, migrácia obyvateľstva s dôsledkom ekonomickej stagnácie a úpadku aj v tých oblastiach, ktoré majú vysoké predpoklady a potenciál pre rozvoj cestovného ruchu.

Na odstránenie niektorých spomenutých nedostatkov sme sa pokúsili navrhnúť zjednotenie organizačnej štruktúry samosprávnych krajov v oblasti cestovného ruchu a vytvoriť systém užšej medziregionálnej kooperácie medzi zainteresovanými subjektmi verejného aj súkromného sektora, aktívnejšieho zapojenia miestnych združení a obyvateľstva s cieľom vytvoriť opäť optimálne podmienky na naštartovanie fungovania turizmu vo všetkých regiónoch územia. Dôraz sme kladli hlavne na potrebu vzájomnej spolupráce a podporu predovšetkým tých oblastí, ktoré sú znevýhodnené alebo slabo propagované.

Víziou navrhovaného riešenia bolo zlepšenie úrovne a postavenia najmä zaostávajúcich regiónov prostredníctvom rozvoja cestovného ruchu. V prípade úspešnej realizácie a systematickejšej organizácie aktivít by vznikli podmienky na zvýšenie záujmu a návštevnosti jednotlivých oblastí. Pozitívnym efektom je predpoklad vytvorenia vhodných ekonomických východísk na efektívnejšie využitie endogénneho potenciálu regiónov: využitie ľudských zdrojov a dostatok pracovných príležitostí, podpora podnikateľského sektora, rozvoj infraštruktúry a zároveň šírenie pozitívnej propagácie Slovenska ako kvalitnej a konkurencieschopnej turistickej destinácie.

## **1 Rozvoj regiónu a cestovný ruch**

Regionálny rozvoj a regionálna politika patria ku kľúčovým aktivitám každého národa. Časopriestor, v ktorom sa formovala konkrétna historická realita má svoj osobný, fyzický i spoločenský obsah.<sup>1</sup> Oblasť s vhodnou priestorovou štruktúrou a lokalizačnými predpokladmi majú predpoklad rozvíjať sa lepšie ako miesta s nevhodnými predpokladmi. Najdôležitejšie faktory regionálneho rozvoja tvoria: práca, kapitál a technický pokrok.<sup>2</sup>

Podstata konkurencieschopnosti regiónu vyplýva z jeho schopnosti produkovať tovary a služby, ktoré sa uplatnia na medzinárodných trhoch a zároveň zachovajú vysokú a stabilnú úroveň príjmov a zamestnanosti. Regióny a mestá medzi sebou súťažia z rôznych dôvodov: získanie podielu na exportných trhoch, prilákanie a udržanie firiem, zachovanie úrovne zamestnanosti a prilákanie kvalifikovaných zamestnancov, pretože s nimi súvisí pozitívny prínos pre danú oblasť v podobe kvalitnej infraštruktúry, získania nových technológií a znalostí, ale aj rekreačných a kultúrnych aktivít.<sup>3</sup>

Rozdiely úrovne regiónov - *disparity* vznikli dôsledkom regionálneho vývoja, keď v konkrétnych historických podmienkach došlo k nerovnomernému rozvoju území

<sup>1</sup> IVANIČKA, K. - IVANIČKOVÁ, A. 2007. *Regionálny rozvoj a regionálna politika*. s.11.

<sup>2</sup> BUČEK, M. - REHÁK, Š. - TVRDOŇ, J. 2010. *Regionálna ekonómia a politika*. s.65.

<sup>3</sup> VÝROSTOVÁ, E. 2010. *Regionálna ekonomika a rozvoj*. s.150.

vyúsťujúcich do radu ekonomických, sociálnych, kultúrnych a infraštruktúrnych nerovností, ktoré viedli k regionálnej polarizácii a bránia dosahovaniu dostatočného ekonomického rastu. Dochádza k nižšej produkcii a nevyužívajú sa v plnej miere disponibilné zdroje. Rozdiely v životnej úrovni spôsobujú zároveň nespokojnosť, vyššiu mieru kriminality a sociálne vylúčenie v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou, čo má aj politické dôsledky.

Európska únia prikladá veľký význam otázke regionálnych rozvojových rozdielov, aby zabránila rozdeleniu spoločenstva na centrálnu a okrajovú Európu, t.j. proces, ktorý by dlhodobu ohrozil súdržnosť spoločenstva.<sup>5</sup>

### **Význam cestovného ruchu pre ekonomiku štátu**

Cestovný ruch predstavuje súbor činností zameraných na uspokojovanie potrieb súvisiacich s cestovaním a pobytom mimo miesta trvalého bydliska, zvyčajne vo voľnom čase. Cieľom tejto aktivity môže byť: zotavenie, poznávanie, kultúrne a športové vyžitie, zdravie, služobná cesta, príp. iné, s efektom získania komplexného zážitku.<sup>6</sup>

Dotýka sa rôznych geografických území a regiónov s odlišným stupňom rozvoja. Mnohé z nich sa vyznačujú problémami koordinácie a spolupráce medzi súkromným a verejným sektorom, existenciou bariér administratívnych obmedzení. Preto je potrebné pochopiť mieru jeho významu pre národné hospodárstvo, pretože predstavuje dôležitý prvok z hľadiska posilnenia pôvodných hodnôt v regióne, znovuoobjavenia miestnej kultúry s významným prínosom budovania lokálnej identity.<sup>7</sup>

Aktivity CR sa realizujú v regiónoch cestovného ruchu, ktoré sú z hľadiska návštevníka identifikovateľnou územnou jednotkou. Pomocou subjektov pôsobiacich v CR vyvíja marketingové aktivity na trhu, ponúka produkty a organizuje podporu ich predaja. Cestovný ruch sa stáva faktorom regionálneho rozvoja tam, kde sa nachádza primárna ponuka, t.j. kde sú prírodné a kultúrne aktivity vyvolávajúce návštevnosť. Čím väčší význam primárna ponuka zohráva, tým významnejšie bude aj postavenie CR v regióne, ako nástroja jeho hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Každý typ oblasti môže mať regionálny, národný alebo medzinárodný význam v závislosti od stupňa atraktivity - primárnej ponuky, ako aj od úrovne vybavenia zariadeniami, dopravnej dostupnosti, kvalitnými informáciami a ďalšími službami sekundárnej ponuky.<sup>8</sup>

### **Regióny cestovného ruchu v podmienkach Slovenska**

Slovensko sa zaraďuje svojou heterogennosťou, etnicky a nábožensky pestrú skladbou obyvateľstva medzi typicky stredoeurópsku krajinu. V dôsledku špecifického historického vývoja si túto pestrosť uchovalo viac ako ostatné okolité štáty aj vo všetkých formách kultúry a jedinečnosti kultúrneho dedičstva.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> Tamtiež, s.152-154.

<sup>5</sup> MAIER, G.-TÖDTLING, F. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika* 2. s.261-263.

<sup>6</sup> GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. s.5.

<sup>7</sup> BOROVSÝ, J.-SMOLKOVÁ, E.- NIŇAJOVÁ, I. 2008. *Cestovný ruch, trendy a perspektívy: Čo sa rozumie pojmom cestovný ruch*. s.25.

<sup>8</sup> GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. s.31-48.

<sup>9</sup> ÚV SR. 2010. *Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky*. s.24.

K významným dokumentom v slovenskej legislatíve patrí Regionalizácia cestovného ruchu v SR. Predstavuje indikatívny a podporný dokument pre subjekty ŠS, samosprávy a podnikateľského sektora pre potreby koncepcnej, koordinačnej, marketingovej, prevádzkovej a investičnej činnosti. Na základe vymedzenia regiónov cestovného ruchu boli utvorené nasledujúce, aj s kategóriou oblasti CR (príloha C):

- |                           |                        |                                         |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------------------|
| 1) Bratislavský (I.)      | 8) Severopovažský (I.) | 15) Pohronský (III.)                    |
| 2) Podunajský (III.)      | 9) Turčiansky (II.)    | 16) Tatranský (I.)                      |
| 3) Záhorský (IV.)         | 10) Oravský (II.)      | 17) Spišský (III.)                      |
| 4) Dolnopovažský (III.)   | 11) Liptovský (I.)     | 18) Košický (II.)                       |
| 5) Strednopovažský (II.)  | 12) Ipel'ský (IV.)     | 19) Šarišský (II.)                      |
| 6) Nitriansky (III.)      | 13) Gemerský (III.)    | 20) Hornozemplínsky (IV.)               |
| 7) Hornonitriansky (III.) | 14) Horehronský (I.)   | 21) Dolnozemplínsky (IV.) <sup>10</sup> |

Každý región predstavuje súhrn krajinných celkov, ktoré sú v rámci regiónu schopné plniť potreby turizmu v súčasnom i budúcom období. Hranice regiónov boli stanovené tak, aby zahŕňali celé katastre obcí. Snahou bolo ich vymedzenie spôsobom, ktorý by v zásade rešpektoval hranice VÚC (príloha B). Do úvahy sa vzalo súčasné administratívno-správne členenie a zároveň spontánna tvorba regiónov a fungujúca spolupráca v jednotlivých častiach Slovenska.<sup>11</sup>

## 2 Slovenská republika – destinácia cestovného ruchu

Potenciál cestovného ruchu Slovenska je dostatočne obsiahly. Podľa regionalizácie má sever krajiny charakteristiky vhodné pre vysokohorské aktivity a zimné športy, južné oblasti ponúkajú dovolenky pri vode a možnosti využitia mnohých termálnych a wellness pobytov. (Potenciál jednotlivých regiónov CR je podrobnejšie zobrazený v prílohe D.) Na celom území sa nachádzajú kultúrne, historické a prírodné atrakcie, ktoré môžu byť využité pre cestovný ruch.<sup>12</sup>

Ťažiskovými formami, pre ktoré má Slovensko najlepšie predpoklady a ktoré treba aj v priebehu najbližších rokov prednostne podporovať a rozvíjať sú: mestský a kultúrny cestovný ruch, kúpeľný a zdravotný cestovný ruch, zimný cestovný ruch, letná horská a vodná turistika, vidiecka turistika a agroturistika.<sup>13</sup>

### Cestovný ruch Slovenska z hľadiska primárnej ponuky

Cestovný ruch sa iba zriedka vzťahuje na menší región. Takmer vždy je spojený s celou krajinou, s jej imidžom a produktmi ponúkanými návštevníkom, ktoré sú danej krajine vlastné.<sup>14</sup> Pre oslovenie trhových skupín bolo pre Slovenskú republiku nevyhnutné vytvoriť značku, ktorá ju vystihuje a charakterizuje ako jedinečné cie-

<sup>10</sup> GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. s.37-38.

<sup>11</sup> MICHALÍK, B. 2010. *Regionálny rozvoj a cestovný ruch*. s.9.

<sup>12</sup> SARIO. *Slovensko: Analýza cestovného ruchu*. s.2.

<sup>13</sup> BOROVSÝ, J.-SMOLKOVÁ, E.-NIŇAJOVÁ, I. 2008. *Cestovný ruch, trendy a perspektívy: Čo sa rozumie pojmom cestovný ruch*. s.35 a187.

<sup>14</sup> GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. s.137.

ľové turistické miesto v porovnaní s konkurenčnými destináciami. Od roku 2005 sa prezentuje pod symbolom motýľa so sloganom: „*Slovensko – Malá Veľká Krajina*,“ ktorá predstavuje premenu a znovuzrodenie. Jej modro-červeno-žlté prevedenie poukazuje na energiu, život a krehkosť.<sup>15</sup>

### Obrázok 1 Symbol reprezentujúci Slovensko ako cieľové miesto CR



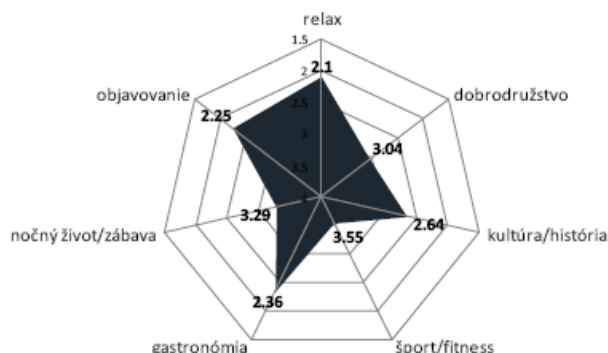
Zdroj: SACR

Nositelom marketingu Slovenska na makro úrovni, špecializovanom na propagáciu a šírenie informácií o cestovnom ruchu SR doma aj v zahraničí je *Slovenská agentúra pre cestovný ruch*, na lokálnej úrovni vykonávajú túto činnosť *Turistické informačné kancelárie*.

V roku 2010 zrealizovala poradenská spoločnosť Innovative Management Partner Consulting, s.r.o. (IMP) v spolupráci so SACR hĺbkový kvalitatívny a kvantitatívny výskum na primárnych a sekundárnych trhoch identifikovaných pre SR s cieľom upriamenia sa na rôzne atribúty značky „Slovensko“, správania sa turistov a ich skúseností z návštevy regiónov Slovenska. Projekt bol spolufinancovaný z prostriedkov ERDF a realizoval sa na vzorke 4 000 respondentov z 18 krajín (14 krajín EÚ, USA, Rusko, Ukrajina, 3 krajiny Blízkeho východu).<sup>16</sup>

Na základe výsledkov sme mohli konštatovať, že najdôležitejším motívom pobytu na Slovensku bol pre opýtaných odpočinok a únik od bežných starostí. Nemenej podstatným sa ukázal dôraz kladený na gastronómiu a odvetvie vinárstva. Z hľadiska aspektov pri výbere dovolenkovej destinácie bol pre respondentov najdôležitejší relax a objavovanie. (Škála od 1 - najdôležitejšie po 5 – najmenej dôležité.)

### Obrázok 2 Dôležitosť dovolenkových motívov u všetkých respondentov



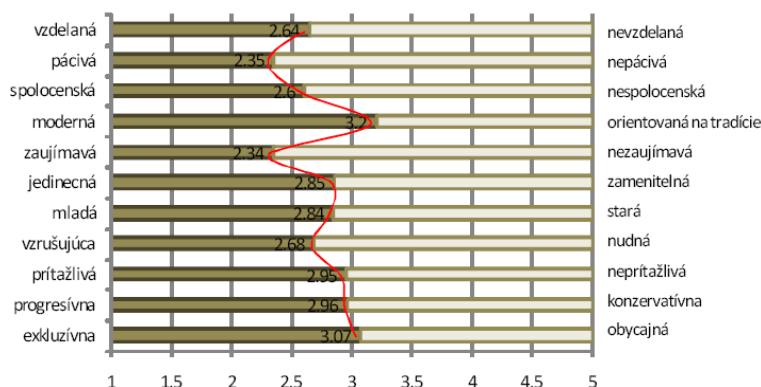
Zdroj: IMP. 2010

<sup>15</sup> Tamtiež, s.137.

<sup>16</sup> SACR. 2011. *Marketingová stratégia Slovenskej agentúry pre cestovný ruch 2011-2013*.s.14.

Slovensko bolo opýtanými z hľadiska primárnej ponuky vnímané ako krajina: tradične orientovaná, zaujímavá, páčivá.

**Obrázok 3 Sémantický diferenciál – afektívne vnímanie značky „Slovensko“**

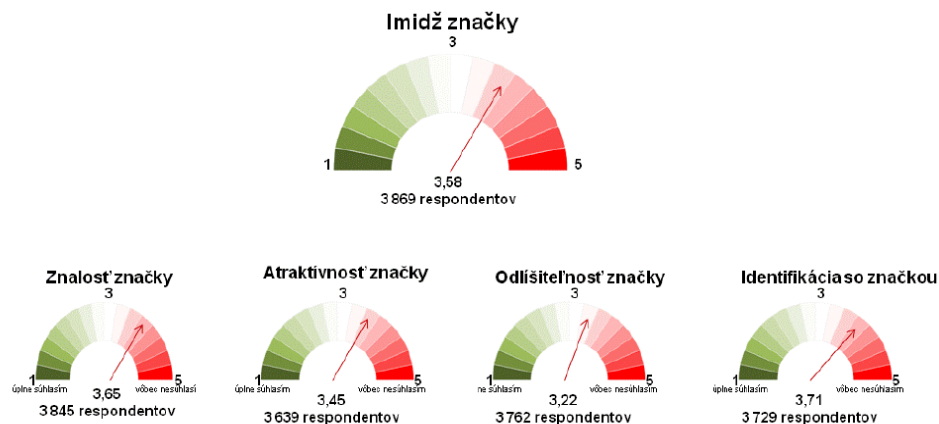


Zdroj: IMP. 2010

Z uvedeného obrázka však vyplýva, že respondenti nemali konkrétne vytvorenú predstavu o Slovensku. Iba tri charakteristiky sa odchyľovali od osi priemernej hodnoty. V prípade pohľadu expertov cestovného ruchu (231 respondentov v 18 krajinách) bol profil veľmi podobný, avšak mierne vyhranenejší.<sup>17</sup>

Pri zisťovaní skutočnosti, ako je vnímané Slovensko ako cieľová destinácia cestovného ruchu, postupovali realizátori prieskumu vyhotovením *Indexu imidžu značky*:<sup>18</sup>

**Obrázok 4 Imidž značky „Slovensko“ u opýtaných respondentov**



1 = úplne súhlasím, 2 = platí vo veľkom rozsahu, 3 = platí v určitom rozsahu, 4 = platí v obmedzenom rozsahu, 5 = nesúhlasím (neplatí vôbec)

Zdroj: IMP. 2010

<sup>17</sup> IMP. 2010. *Marketingová stratégia SACR na roky 2010-2013: Slovensko – žiadaná, jedinečná a kvalitná dovolenková destinácia. Manažérske zhrnutie.* s.12.

<sup>18</sup> IMP. 2010. *Marketingová stratégia SACR na roky 2010-2013: Slovensko – žiadaná, jedinečná a kvalitná dovolenková destinácia. Manažérske zhrnutie.* s.9.

Záver prieskumu nevykazoval uspokojujúce výsledky. Na škále od 1 po 5 boli všetky subindexy horšie ako 3. V jednotlivých skúmaných krajinách sa pohyboval od 3,06 v Českej republike po 4,05 v Rakúsku.<sup>19</sup>

Výsledky potvrdili, že sa do súčasnosti nepodarilo vytvoriť jednoznačnú značku pre dovolenku na Slovensku. Respondenti nedokázali vo všeobecnosti vyjadriť, čo predstavuje a ponúka Slovensko ako dovolenková destinácia. Nie je dostatočne vnímaná ako atraktívne cieľové miesto cestovného ruchu u väčšiny z potenciálnych návštevníkov.<sup>20</sup>

### **Cestovný ruch Slovenska z hľadiska sekundárnej ponuky**

Ubytovacie a stravovacie služby a zariadenia sú podpornými aktivitami, aby si návštevník uspokojil potreby spojené s primárnou ponukou cestovného ruchu. Očakáva pozitívne zážitky z ponúkaných atrakcií a z ubytovania, stravovania a dopravy súčasne.

Dlhodobým nedostatkom Slovenskej republiky je úroveň kvality poskytovaných služieb v cestovnom ruchu, ktorá rastie veľmi pomaly. Problémom rozhodne nie je len ťažká dostupnosť investičných zdrojov, ale najmä motivácia, návyky a zotrvačnosť v myslení ľudí.<sup>21</sup>

Cestovný ruch na Slovensku vykazuje vysokú nevyrovnanosť v návštevnosti jednotlivých regiónov. Príčinou je rozdiel v primárnom potenciáli, ale aj v dopravnej a komunikačnej dostupnosti, ktoré často vytvárajú bariéru návštevnosti. Pri porovnaní celkového počtu 3 571 093 návštevníkov v ubytovacích zariadeniach v roku 2011 sa jednotlivé kraje podieľali nasledovne:

|                      |                  |                      |                               |
|----------------------|------------------|----------------------|-------------------------------|
| - Bratislavský kraj  | : 879 878 – 25%, | - Žilinský kraj      | : 717 041 – 20%,              |
| - Trnavský kraj      | : 238 110 – 7%,  | - Banskobystrický k. | : 366 982 – 10%,              |
| - Trenčiansky kraj : | 240 652 – 7%,    | - Prešovský kraj :   | 618 470 – 17%,                |
| - Nitriansky kraj :  | 220 525 – 6%,    | - Košický kraj       | : 289 435 – 8%. <sup>22</sup> |

Priemerný počet prenocovaní sa v roku 2011 pohyboval od 1,98 noci v Bratislavskom kraji po 4,14 nocí v Trnavskom kraji.

Väčšina zahraničných klientov pochádzala z Európskej únie. Prostredníctvom Štatistického úradu SR bolo možné uvedenú informáciu doplniť o podiel jednotlivých krajín: Česká republika – 32,7%, Poľsko – 11,8%, Nemecko – 9,1%, Maďarsko – 4%, Rakúsko 4%, Taliansko – 3,6%, Veľká Británia – 2,7%, Francúzsko – 2,5%, Ukrajina a Rusko po 2,4%.

Pri porovnaní štruktúry osôb nocujúcich v ubytovacích zariadeniach v roku 2011 prevládali domáci návštevníci v pomere 59,1% k 40,9% zo zahraničia.

<sup>19</sup> Tamtiež, s.9.

<sup>20</sup> SACR. 2011. *Marketingová stratégia Slovenskej agentúry pre cestovný ruch 2011-2013*.s.15.

<sup>21</sup> BOROVSÝ, J.-SMOLKOVÁ, E.- NIŇAJOVÁ, I. 2008. *Cestovný ruch, trendy a perspektívy : Čo sa rozumie pojmom cestovný ruch*. s.185.

<sup>22</sup> REGIONÁLNA DATABÁZA. 2012. *Cestovný ruch: Kapacita a výkony ubytovacích zariadení podľa: územie, ubytovacie zariadenie, typ ukazovateľa a rok*. [online].

Domáci cestovný ruch je vo všeobecnosti na výraznom vzostupe v rámci celosvetového cestovného ruchu. Na Slovensku má však v porovnaní s vyspelými krajinami podstatne slabšie pozície. Počet účastníkov DCR je trvalo podstatne nižší ako v segmente pasívneho cestovného ruchu. Súvisí to s permanentným záujmom obyvateľstva o more na jednej strane a nemenej dôležitú úlohu pri rozhodovaní zohráva aj súlad kvality a ceny služieb.<sup>23</sup>

**Tabuľka 1 Vývoj počtu a pomer štruktúry návštevníkov v r. 2005 až 2011**

| Vývoj počtu návštevníkov | Počet návštevníkov |            |          |            | Index<br>05/11<br>v % |       | Pomer priemerného počtu návštevníkov<br>v % za obdobie 7 rokov<br>(od 2005 do 2011) |            |
|--------------------------|--------------------|------------|----------|------------|-----------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                          | rok 2005           |            | rok 2011 |            |                       |       |                                                                                     |            |
|                          | domáci             | zahraniční | domáci   | zahraniční | d.                    | z.    | domáci                                                                              | zahraniční |
| Bratislavský kraj        | 313 721            | 472 545    | 320 614  | 559 264    | +2,2                  | +18,4 | 39,0                                                                                | 61,0       |
| Trnavský kraj            | 131 117            | 110 380    | 130 154  | 107 956    | -0,7                  | -2,2  | 54,6                                                                                | 45,4       |
| Trenčiansky kraj         | 181 328            | 72 609     | 182 035  | 58 617     | +0,4                  | -19,3 | 72,9                                                                                | 27,1       |
| Nitriansky kraj          | 131 270            | 72 193     | 131 490  | 89 035     | +0,2                  | +23,3 | 60,8                                                                                | 39,2       |
| Žilinský kraj            | 321 193            | 304 597    | 463 126  | 253 915    | +44,2                 | -16,6 | 57,3                                                                                | 42,7       |
| Banskobystrický kraj     | 298 645            | 101 701    | 288 379  | 78 603     | -3,4                  | -22,7 | 76,6                                                                                | 23,4       |
| Prešovský kraj           | 347 188            | 273 844    | 402 521  | 215 949    | +15,9                 | -21,1 | 60,9                                                                                | 39,1       |
| Košický kraj             | 188 641            | 107 111    | 192 413  | 97 022     | +2,0                  | -9,4  | 66,1                                                                                | 33,9       |

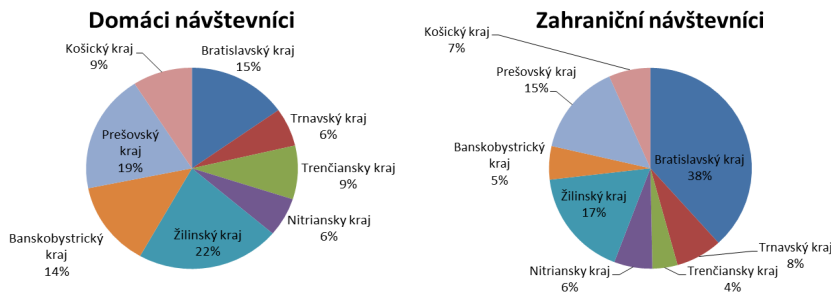
Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

Vyšší počet domácich návštevníkov oproti zahraničným je dlhodobým javom vo všetkých regiónoch Slovenskej republiky okrem Bratislavského kraja.

Najviac domácich návštevníkov z celkového počtu 2 110 732 v roku 2011, ktorí boli ubytovaní v ubytovacích zariadeniach, navštívilo Žilinský kraj - 463 126. Naopak najmenej ich zavítalo do Nitrianskeho kraja – 131 490 a Trnavského kraja – 130 154.

<sup>23</sup> MH SR. 2012. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. s.36.

**Obrázok 5 Pomer domácich a zahraničných návštevníkov v ubytovacích zariadeniach SR podľa krajov (r. 2011)**

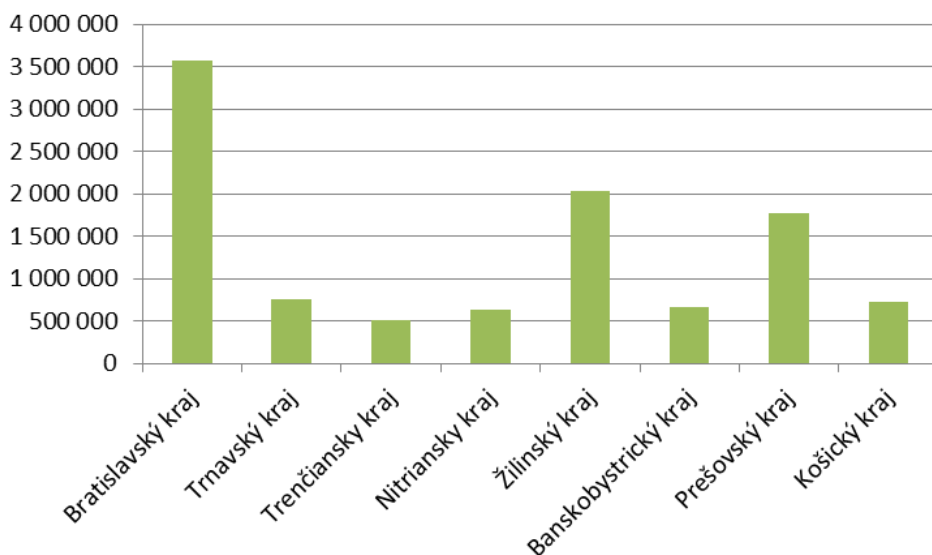


Zdroj: Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie

Zo strany zahraničných návštevníkov bol z celkového počtu 1 460 361 v roku 2011 najvyšší záujem o Bratislavský kraj – 559 264 ubytovaných, a najnižší o Trenčiansky kraj – 58 617.

Z dlhodobého hľadiska boli výsledky prieskumov veľmi podobné. Za obdobie 2005-2011 navštívilo najviac zahraničných návštevníkov Bratislavský kraj a najmenej Trenčiansky kraj.

**Obrázok 6 Celkový počet návštevníkov zo zahraničia v ubytovacích zariadeniach podľa krajov za sledované obdobie 2005 až 2011**



Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

Ťažiskovým problémom slovenských ubytovacích zariadení je ich nízka celoročná vyťaženosť. Pohybuje sa na úrovni cca 30%, zatiaľ čo využitie kapacít v oblasti kúpeľníctva dosahuje až 70%. Nižšia miera obsadenosti súvisí najmä s absenciou pružnej cenovej politiky, organizácie marketingových akcií v období mimo sezóny a obmedzeným rozsahom ponuky doplnkových služieb.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> SARIO. *Slovensko: Analýza cestovného ruchu*. s.3.

Najväčší pokrok zaznamenali v uplynulom období slovenské strediská zimných športov. Prispôsobili sa náročným želaniam lyžiarov a vo vysokej miere zainvestovali do zasnežovania, dopravných zariadení, športovej vybavenosti stredísk, atď. Tým pozdvihli latku kvality celému slovenskému cestovnému ruchu.<sup>25</sup>

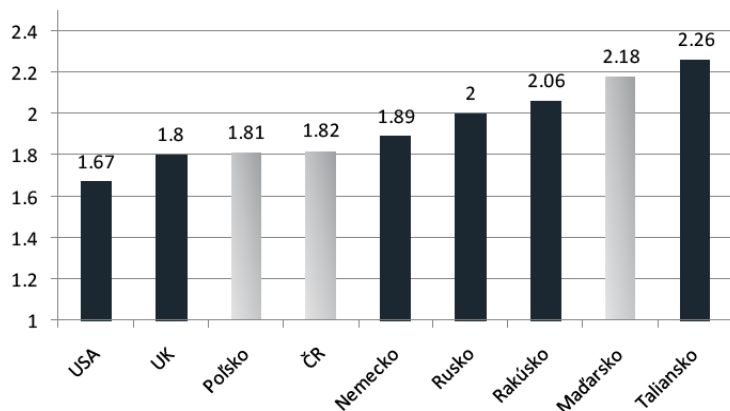
Naopak v kúpeľnom CR sa z 1 250 minerálnych a termálnych prameňov iba časť využíva na liečebné účely. Dôvodom nižšej využiteľnosti prameňov je technická základňa a infraštruktúra daných lokalít. Viac ako polovica kúpeľných zariadení je staršia ako 50 rokov avšak časť z nich sa vyrovná luxusným európskym kúpeľným centrám.<sup>26</sup>

Ďalší problém predstavuje fenomén tieňovej ekonomiky v sektore. V regiónoch existuje veľa oficiálne neevidovaných ubytovacích zariadení. Ukazuje sa preto potreba presnejšieho legislatívneho riešenia, ale aj dôslednejšej evidencie, prepojenia a poskytovania informácií zo strany samosprávnych inštitúcií a daňových orgánov.<sup>27</sup>

Z pohľadu spokojnosti zahraničných návštevníkov boli na základe výsledkov prieskumu dojmy u respondentov po pobyte na území Slovenska skôr pozitívne. (Prieskum bol realizovaný zo štatistického hľadiska s nízkym počtom opýtaných v jednotlivých krajinách okrem Českej republiky, Maďarska a Poľska. Hodnotenie: 1- úplne spokojný, 5 – úplne nespokojný.)

Spokojnosť kolísala v rozpätí od 1,67 v USA po 2,26 v Taliansku.

**Obrázok 7 Spokojnosť s návštevou na Slovensku.** (Svetlá farba v grafe indikuje krajiny, kde počet respondentov presiahol 150)



Zdroj: IMP. 2010

Nepriaznivým zostáva fakt, že až 21% z celkového počtu respondentov nebolo spokojných s pobytom na Slovensku, iba cca 35% opýtaných bolo veľmi spokojných a chceli by sa v budúcnosti opäť vrátiť.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> MH SR. 2012. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. s.39.

<sup>26</sup> Tamtiež, s.39.

<sup>27</sup> Tamtiež, s.37.

<sup>28</sup> SACR. 2011. *Marketingová stratégia Slovenskej agentúry pre cestovný ruch 2011-2013*.s.16.

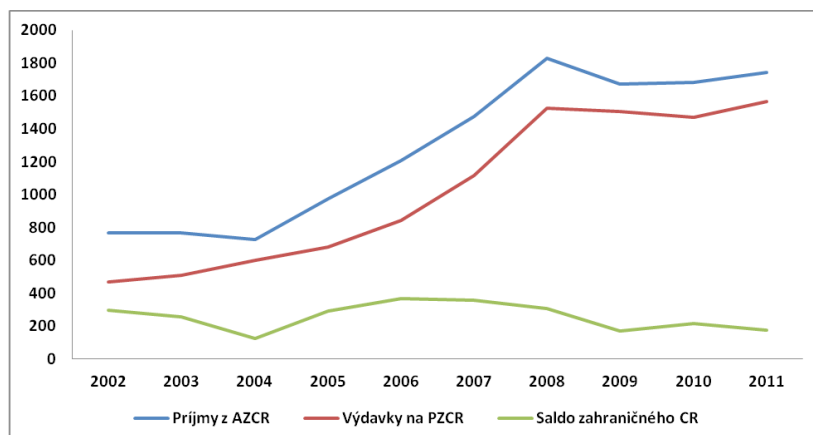
### 3 Slabé a silné stránky CR v regiónoch SR

Cestovný ruch sa v druhej polovici 20. storočia vyprofiloval na sociálno-hospodársky fenomén modernej doby. S rastom životnej úrovne a rozvojom moderných technológií sa stal neoddeliteľnou súčasťou každodenného života. Vďaka svojmu prierezovému charakteru a multiplikačným vplyvom sa stal silným ekonomickým odvetvím s rastúcim podielom na HDP, s efektívnym zvyšovaním trvalej zamestnanosti a rozvojovým impulzom ekonomicky zaostalých regiónov. Napríklad mnohé krajiny dokázali v čase recesie prostredníctvom cestovného ruchu prekonať obdobie zníženej ekonomickej aktivity a spotreby tovarov a služieb.<sup>29</sup>

#### Situácia cestovného ruchu v súčasnosti

Návštevníci uspokojujú svoje potreby počas cestovania a pobytu v regióne tým, že uskutočňujú spotrebné výdavky. Mieru uspokojenia potrieb domácich a zahraničných návštevníkov v cestovnom ruchu vyjadrujú príjmy cestovného ruchu v SR.<sup>30</sup>

**Obrázok 8 Vývoj platobnej bilancie CR SR v rokoch 2002 - 2011 v mil. €**



Zdroj: MDVRR. Cestovný ruch. Banková štatistika 1999-2011, vlastné spracovanie

Uplynulé roky znamenali pre cestovný ruch v Slovenskej republike pozitívny posun. Najmä po roku 1989 nastal výraznejší rozvoj aktívneho, pasívneho i domáceho CR. Výhodu tvorí príležitosť zaujať novými a pre niektoré krajiny nepoznanými miestami.

Z hľadiska primárnej ponuky sa na území každého regiónu nachádzajú turisticky zaujímavé miesta a lokality, aj keď nie každá oblasť je výlučne vhodná pre rozvoj cestovného ruchu. Napriek tomu kraje disponujú reálnymi podmienkami na poskytnutie tých atrakcií, o ktoré je zo strany turistov záujem v rámci celého územia.

Pozitívna východisková pozícia však, napriek predpokladaným prednostiam, zatiaľ plne nezabezpečila uspokojivé fungovanie a maximálne využitie oblasti cestovného ruchu. Iba málo účastníkov realizovaného prieskumu vedelo presne charakterizovať krajinu ako turistickú destináciu a vyjadriť, čo ponúka. To svedčí o slabšej propagácii najmä v zahraničí na medzinárodných veľtrhoch cestovného ruchu. Napriek mnohým

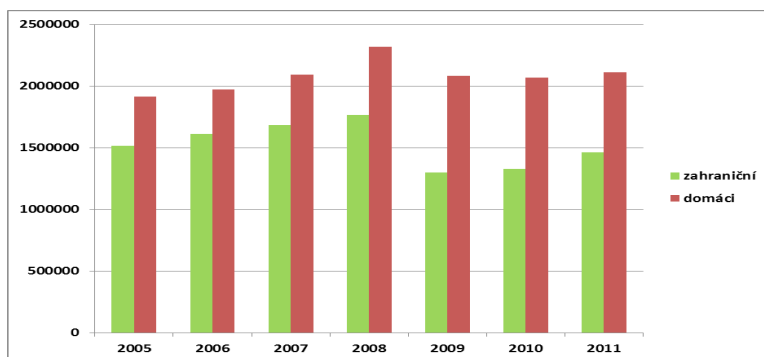
<sup>29</sup> SACR. 2011. *Marketingová stratégia Slovenskej agentúry pre cestovný ruch 2011-2013*.s.5.

<sup>30</sup> GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. s.49.

aktivitám sa stále nepodarilo vytvoriť dostatočne pozitívny a atraktívny „imidž krajiny,“ ktorý by potenciálnych návštevníkov zaujal, pritiahol a zaručil kvalitný a jedinečný dovolenkový produkt.

Následky hospodárskej krízy v uplynulých rokoch spôsobili v roku 2009 značný útlm výkonov v cestovnom ruchu. Uzdravovací proces sa začal opäť prejavovať až v priebehu roku 2011.

**Obrázok 9 Počet návštevníkov v ubytovacích zariadeniach v 2005 až 2011**



Zdroj: MDVRR. Vlastné spracovanie

Dôsledkom uvedenej situácie sú nedostatočne využité ubytovacie kapacity, pri ktorých niektoré dosiahnu vyťaženosť iba cca 30%, vo výnimočných prípadoch 70%.

### Dopady súčasnej situácie

Zrealizované prieskumy potvrdili, že Slovensko a jeho regióny zatiaľ plne nevyužili úroveň svojho ekonomického potenciálu oproti krajinám s podobným postavením. V mnohých oblastiach začína dokonca strácať svoju konkurencieschopnosť a to nielen v porovnaní s vyspelými štátmi silnými v cestovnom ruchu, ale aj na subregionálnej úrovni v porovnaní so susednými štátmi, ktoré začali s aktívnejším rozvojom CR približne v rovnakom čase, ako Slovenská republika.

**Obrázok 10 Desať najčastejších turistických destinácií v Európskej únii 2010**

|                             | Hights in country | Share (%) |
|-----------------------------|-------------------|-----------|
| <b>EU-27 (1)</b>            | 919 522           | 100.0     |
| <b>Top 10</b>               | 790 808           | 86.0      |
| 1 <b>Spain</b>              | 213 350           | 23.2      |
| 2 <b>Italy</b>              | 167 839           | 18.3      |
| 3 <b>France</b>             | 85 191            | 9.3       |
| 4 <b>United Kingdom (2)</b> | 80 373            | 8.7       |
| 5 <b>Austria</b>            | 66 838            | 7.3       |
| 6 <b>Germany</b>            | 59 659            | 6.5       |
| 7 <b>Greece (2)</b>         | 47 007            | 5.1       |
| 8 <b>Netherlands</b>        | 26 800            | 2.9       |
| 9 <b>Portugal</b>           | 25 386            | 2.8       |
| 10 <b>Czech Republic</b>    | 18 366            | 2.0       |

(1) Estimate made for the purpose of this publication, based on annual and monthly data.

(2) Estimate based on monthly data.

Source: Eurostat (online data codes: tour\_occ\_ninat and tour\_occ\_nim)

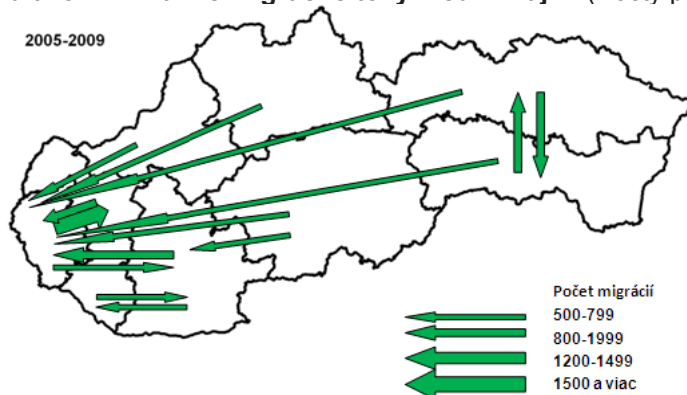
Zdroj: Eurostat. 2011

Podľa „Správy o konkurencieschopnosti cestovného ruchu,“ ktorú vypracovalo Svetové ekonomické fórum, sa spomedzi 139 štátov Slovensko prepadlo z 38. miesta v roku 2008 na 54.miesto v roku 2011.<sup>31</sup>

Vzhľadom na to, že cestovný ruch predstavuje dôležitú oblasť národného hospodárstva a reprezentuje odvetvie, ktoré vytvára priestor na vznik nových pracovných príležitostí, sú uvedené výsledky nepriaznivé a neuspokojujúce.

Dlhodobým problémom Slovenska sú silné regionálne disparity v rámci jeho územia. Následkom je výrazná vnútorná ekonomická migrácia s koncentráciou na Západné Slovensko, najmä Bratislavský kraj.

**Obrázok 11 Hlavné migračné toky medzi kraji (Počty premiestnení)**



Zdroj: Infostat.2010

Na základe údajov Regionálnej databázy bolo možné sledovať súčasné ekonomické ukazovatele ovplyvňujúce migráciu a pohyb obyvateľov v rámci územia SR. Jedným z podstatných motívov je miera nezamestnanosti a nedostatok pracovných príležitostí v jednotlivých krajoch. Najväčšie percento osôb bez trvalého pracovného pomeru je dlhodobo zaznamenané v Banskobystrickom, Prešovskom, Košickom a Nitrianskom kraji.

**Tabuľka 2 Situácia na trhu práce v jednotlivých krajoch SR (2011)**

|                      | Počet uchádzačov<br>o zamestnanie | Priemerný počet<br>voľných<br>pracovných miest | Miera<br>nezamestnanosti |
|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| Bratislavský kraj    | 19 417                            | 7 006                                          | 5,41 %                   |
| Trnavský kraj        | 29 086                            | 897                                            | 8,88 %                   |
| Trenčiansky kraj     | 33 203                            | 894                                            | 9,95 %                   |
| Nitriansky kraj      | 50 344                            | 896                                            | 13,27 %                  |
| Banskobystrický kraj | 68 064                            | 1 561                                          | 19,83 %                  |
| Žilinský kraj        | 42 637                            | 914                                            | 11,91 %                  |
| Prešovský kraj       | 81 880                            | 900                                            | 18,95 %                  |
| Košický kraj         | 75 169                            | 1 097                                          | 18,76 %                  |

Zdroj : RegDat. Vlastné spracovanie

<sup>31</sup> SACR. 2011. *Marketingová stratégia Slovenskej agentúry pre cestovný ruch 2011-2013*.s.8.

Podpora cestovného ruchu predstavuje pre všetky regióny príležitosť zlepšiť svoju situáciu, využiť svoj endogénny potenciál a vytvoriť priestor na vznik nových pracovných príležitostí najmä v sektore malého a stredného podnikania.

### **3 Návrh riešenia aktuálnej situácie v cestovnom ruchu SR**

Riešenie súčasnej situácie v oblasti cestovného ruchu sme navrhli s cieľom posilnenia spolupráce medzi všetkými zainteresovanými subjektmi. Odporučili sme zrealizovať zmeny organizácie a usmerňovania činností cestovného ruchu na úrovni VÚC, postavené na hlavnom princípe - *vzájomnom partnerstve*. Ich prostredníctvom bolo možné zrealizovať spoločné projekty a aktivity, ktoré podporili existujúci potenciál CR v krajoch.

#### **Jednotný Odbor cestovného ruchu v samosprávnych krajoch**

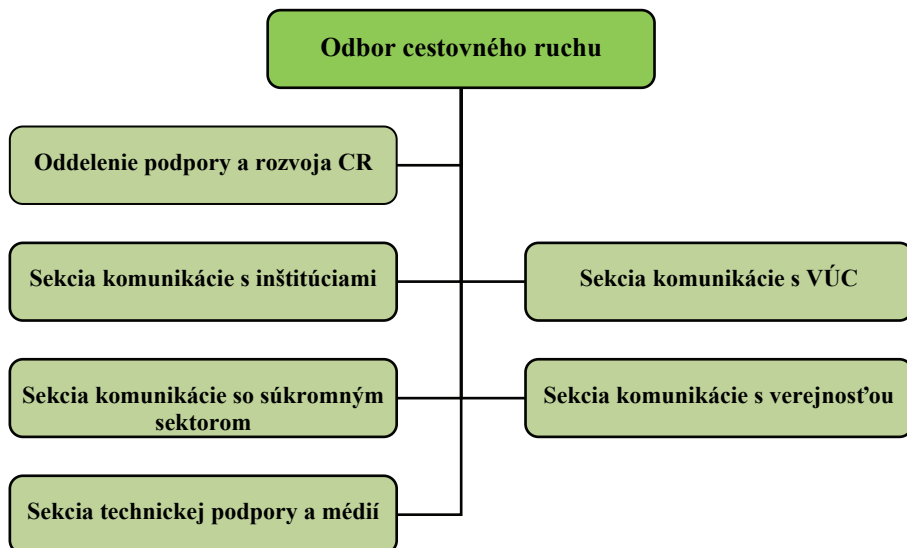
Systém riadenia aktivít cestovného ruchu na úrovni samosprávnych krajov patrí medzi jeden zo základných pilierov vplyvu a pôsobenia na rozvoj regiónov.

V súčasnosti ho v jednotlivých krajoch reprezentujú:

- Bratislavský samosprávny kraj : Odbor cestovného ruchu a kultúry – odd. CR,
- Trnavský samosprávny kraj : Krajská organizácia CR,
- Trenčiansky samosprávny kraj : Odbor medzinárodnej spolupráce – odd. CR,
- Nitriansky samosprávny kraj : Odb. zahraničných vzťahov a CR – odd. CR,
- Banskobystrický samosprávny kraj : Odbor regionálneho rozvoja – oddelenie CR,
- Žilinský samosprávny kraj : Odbor kultúry a cestovného ruchu,
- Prešovský samosprávny kraj : Odbor regionálneho rozvoja – oddelenie CR,
- Košický samosprávny kraj : Odb. kultúry a cestovného ruchu, referát CR.

V záujme zefektívnenia všetkých činností týkajúcich sa rozvoja turizmu a jeho prezentácie v jednotlivých regiónoch sme navrhli zriadenie jednotného samostatného *Odboru cestovného ruchu* v organizačných štruktúrach všetkých samosprávnych krajov.

**Obrázok 12 Návrh jednotnej štruktúry pre odbory CR samosprávnych krajov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo vedeckej stati *Princíp partnerstva v aktuálnych koncepciách regionálnej politiky* autorky pojem „partnerstvo“ charakterizovali nasledovne: „Partnerstvo možno definovať ako spoluprácu a hľadanie riešení na základe spoločnej dohody, ktorá určuje funkcie a konkrétne úlohy partnerov a uvádza spoločné ciele, integruje rozdielne záujmy a ciele do riešenia, z ktorého budú profitovať všetci partneri. Partnerstvo tak umožňuje spoločné zvládnutie takých problémov, ktoré nedokážu jednotliví aktéri vyriešiť sami.“<sup>32</sup>

Súhlasíme s uvedenou teóriou a zmeny v organizácii cestovného ruchu sme preto odporučili zrealizovať s cieľom aktívnejšej spolupráce verejného a súkromného sektora na základe užšieho partnerstva a podpory s prerozdelením činností do viacerých špecializovaných sekcií. Ich cieľavedomé riadenie a súčinnosť boli podmienkou a priaznivým faktorom na fungovanie a usmerňovanie zainteresovaných subjektov, so zámerom upriamovať koordináciu činností na podporu a posilnenie rozvoja CR v kraji:

#### 1) Sekcia komunikácie s inštitúciami

Primárna ponuka - za účelom efektívnejšieho marketingu jednotlivých krajov na makroúrovni i mikroúrovni, zabezpečovanie, výroba a progresívnejšia distribúcia propagačných materiálov, filmov, videí a informácií pre TIK, mapovanie aktuálnych legislatívnych krokov v oblasti cestovného ruchu, podávanie návrhov a podnetov, príp. iné.

Sekundárna ponuka – podpora subjektov pôsobiacich v cestovnom ruchu najmä ich účelovou propagáciou v informačných materiáloch a turistických sprievodcoch v spojitosti s primárnou ponukou, s cieľom vytvorenia ucelených komplexných turistických stredísk.

<sup>32</sup> BELAJOVÁ, A.-HAMALOVÁ, M.-MATÚŠOVÁ, S. 2012. *Verejná správa a regionálny rozvoj: Princíp partnerstva v aktuálnych koncepciách regionálnej politiky* s.29.

## *2) Sekcia komunikácie s VÚC*

Podpora pre menej prosperujúce územia krajov zo strany tých regiónov, ktoré majú bezproblémovejšiu situáciu v oblasti návštevnosti. Aktívnejšia propagácia a poskytovanie informácií nielen o miestnych turistických atrakciách, ale dynamickejšia forma ponuky poznávacích ciest alebo fakultatívnych výletov do ďalších, menej známych regiónov.

## *3) Sekcia komunikácie so súkromným sektorom*

Činnosť sekcie bola postavená najmä na posilňovaní partnerstva so subjektmi, ktoré pôsobia ako sekundárna ponuka v cestovnom ruchu. Uvedomovali sme si, že spolupráca v akejkoľvek forme by bola možná iba na úrovni dobrovoľnosti. S cieľom podpory sme navrhli združiť a motivovať všetkých zainteresovaných formou zviditeľnenia sa, napr. pod logom symbolizujúcom Slovensko (obrázok 1) a vytvorením tzv. dohôd o spolupráci spojených s motivačnými výhodami, ktoré by zabezpečovali potenciálnych návštevníkov prostredníctvom sprostredkovania cez partnera (napr. cestovnej agentúry alebo kancelárie).

V záujme úspešnejšieho rozvoja územia boli podporované rôzne podnikateľské návrhy, zlepšenia a kreatívne nápady na pozdvihnutie kvality, prípadne rozšírenia portfólia služieb, ktoré by prispeli k zvýšeniu záujmu o regióny Slovenska ako turistického cieľa.

V štruktúre siete turistických zariadení chýbajú, napriek viacerým individuálnym aktivitám, napr. hotely orientované na tradičnú ľudovú tradíciu a gastronómiu spojenú s agroturistikou. Výstavba takýchto moderných ubytovacích kapacít s originálnym zameraním v oblastiach s nedostatočnou mierou atraktívnosti alebo nízkou zahraničnou i domácou návštevnosťou (napr. v Banskobystrickom kraji), ktoré by slúžili ako zastavenie sa na ceste k ďalšejuristickej atrakcii, môžu predstavovať reálnu príležitosť pre zvýšenie zamestnanosti a využitie potenciálu ľudských zdrojov aj v dnes vyhľadávanej a špecifickej oblasti ľudových remesiel, výroby tradičných výrobkov, napr. v chránených dielňach.

Sme presvedčení, že dôležitým elementom funkčného naštartovania cestovného ruchu uvedeným spôsobom je vzájomná spolupráca všetkých spolusúvisiacich subjektov: cestovných kancelárií, ubytovacích a stravovacích zariadení, dopravcov a ďalších doplnkových služieb za účelom vytvorenia kvalitného celoročného turistického produktu.

## *4) Sekcia komunikácie s verejnosťou*

Podstatnou súčasťou úspešného rozvoja cestovného ruchu je využiť všetky možné zdroje vnútorného potenciálu: prírodné a kultúrne zdroje, občiansku a inštitucionálnu infraštruktúru, podnikateľské kapacity a v neposlednom rade ľudské zdroje. Práve preto je potrebné sústrediť a podporiť všetky individuálne aktivity vychádzajúce zo strany miestnych obyvateľov a rôznych nadšencov. V každej oblasti fungujú početné záujmové spolky prípadne združenia, ktorých pozornosť sa zameriava najmä na šírenie miestnej kultúry, tradícií, folklóru, na objavovanie, prípadne záchranu a obnovu

cenných a v mnohých prípadoch zabudnutých miest alebo prírodných zaujímavostí regiónu.

V tejto súvislosti je dôležité podchytiť, motivovať a vzbudiť záujem najmä u mladej generácie. Sme toho názoru, že je žiadúce nadviazať kontakt, aktívnejšiu spoluprácu a zapojiť predovšetkým tých absolventov odborných škôl, ktorí si zvolili svoje budúce pôsobenie v oblasti cestovného ruchu. Pravidelné navštevovanie a prednášky profesionálov a odborníkov na stredných i vysokých školách, vyhlasovanie rôznych súťaží pre študentov s pozitívnou motiváciou by vytvorilo cestu na objavenie nových talentov a nápadov, ktoré by mohli pozitívne prispieť do flexibilnejšieho rozvoja turizmu v budúcnosti.

#### 5) *Sekcia technickej podpory a médií*

Výsledky realizovaných prieskumov potvrdili skutočnosť o nezanedbateľnej úlohe internetu a počítačových technológií v súčasnom svete. Až 61,5% respondentov uviedlo, že sa k základným informáciám o Slovensku dostali prostredníctvom portálov CR. Preto treba úrovni a dostupnosti uvedených stránok venovať mimoriadnu pozornosť.

Za účelom zviditeľňovania turistických zaujímavostí Slovenska boli vytvorené adresy, ako napr. Slovakia Travel – Národný portál cestovného ruchu, SACR, Visit Slovakia a mnohé ďalšie, prevádzkované štátnymi alebo regionálnymi inštitúciami, ktoré poskytujú aktuálne, špecifické a komplexné informácie vo viacerých svetových jazykoch. Úroveň a počet týchto portálov sa v uplynulých rokoch kvalitatívne výrazne zlepšil.

Negatívom však zostáva celková pretrvávajúca slabá propagácia najmä v zahraničí. Príklad, ako zvýšiť záujem potenciálnych návštevníkov, bolo možné vidieť napr. na marketingových aktivitách Burgenlandu v Rakúsku, ktorý prostredníctvom informačných pútačov upriamoval pozornosť na svoje kultúrne akcie v rámci Bratislavského kraja.

#### 6) *Oddelenie podpory a rozvoja CR*

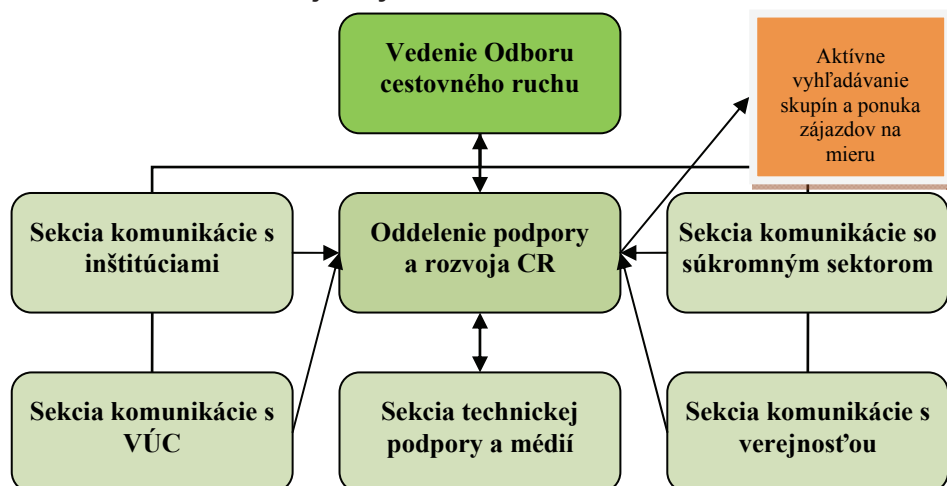
Na princípe partnerstva a spolupráce bolo možné prostredníctvom kooperácie Odborov cestovného ruchu jednotlivých krajov dosiahnuť úspešnejšiu flexibilitu a informovanosť všetkých zainteresovaných subjektov.

Predpoklad tvorilo zriadenie prehľadných a z hľadiska formy jednotných databáz pre kraje, v ktorých by boli zaevidované všetky turistické ciele (kultúrne pamiatky, prírodné parky, zaujímavosti v regiónoch cestovného ruchu, atď.), ale aj podniky a zariadenia podľa predmetu ich činnosti (ubytovacie a stravovacie zariadenia, prevádzkovatelia dopravných služieb a iné). Uvedené databázy by tvorili základ informácií pre Turistické informačné centrá, cestovné kancelárie i verejnosť, nakoľko v praxi mnohokrát nie sú dostupné a komplexne sústredené dostatočné informácie.

Náplňou činnosti oddelenia bolo, okrem prevádzkovania spomenutej databázy, poskytovanie a výmena údajov na základe flexibilnej komunikácie so SACR, TIK, príp. ďalšími subjektmi. Ďalej aktívne vyhľadávanie a oslovanie rôznych skupín, organizácií i jednotlivcov za účelom vypracovania ponuky zájazdov „na mieru“ podľa

zamerania záujemcov. Na Slovensku chýbajú programy v období mimo sezóny, aby sa zabezpečila vyťaženosť ubytovacích kapacít aj v čase nižšej návštevnosti. Vznikol tu priestor pre vytváranie akciových ponúk pre špecializované skupiny (napr. dôchodcov, rodiny s deťmi, príp. iné). Uvedené činnosti boli zamerané najmä na vyhľadávanie a kontaktovanie rôznych združení v zahraničí alebo oslovenie jednotlivcov zo Slovenska dlhodobo žijúcich v zahraničí. Na spolupráci pri vypracovaní vhodných ponúk pre potenciálnych klientov sa mohli podieľať rovnakou mierou cestovné kancelárie, prevádzkovatelia ubytovacích kapacít, ale aj podnikatelia so zameraním na ľudové remeslá alebo tradičnú gastronómiu.

**Obrázok 13 Štruktúra vzájomných vzťahov Odboru cestovného ruchu**



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

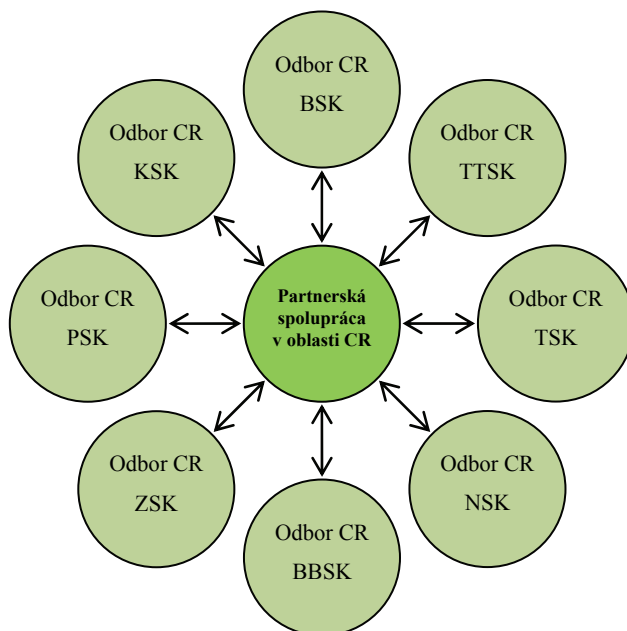
### **Vzájomná spolupráca medzi samosprávnymi krajmi**

Jednotlivé činnosti sekcií navrhovaného systému boli poprepájané do vzájomnej spolupráce nielen v rámci konkrétneho samosprávneho kraja, ale snažili sme sa zároveň dosiahnuť motiváciu spolupracovať medzi jednotlivými VÚC navzájom.

Zo štatistík v predchádzajúcej kapitole vyplynulo, že situácia a pozícia krajov v oblasti cestovného ruchu nie je rovnaká. Ekonomická úroveň jednotlivých krajov Slovenska je dlhodobo nerovnomerná. Dôsledkom uvedenej skutočnosti sú regionálne disparity a z nich vyplývajúce sprievodné problémy. Nedostatočne aktívna propagácia a nesprávne použité marketingové nástroje zo strany kompetentných subjektov zapríčinila súčasný stav, že okrem najnavštevovanejších turistických miest zostávajú tie menej známe v úzadí na periférii záujmu turistov nielen zo zahraničia, ale aj domáceho obyvateľstva.

Z uvedeného dôvodu sme vypracovali a do budúcnosti odporučili víziu fungovania rámca vzájomnej spolupráce samosprávnych krajov s cieľom podporiť najmä tie oblasti, ktoré napriek ich potenciálu a atraktivite nedosahujú pozitívne zmeny v počte návštevnosti.

**Obrázok 14 Partnerská spolupráca Odborov CR samosprávnych krajov**



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Princíp partnerstva predstavovala propagácia a účinné marketingové nástroje, prostredníctvom ktorých sa u návštevníkov vzbudil záujem o atraktívne turistické ciele nielen v navštívenom mieste, ale súčasne aj v inom kraji. S ponukou boli spojené ďalšie doplnkové služby, prípadne akcie. Tak bol dosiahnutý motív predĺžiť si pobyt na Slovensku na viac nocí. Uvedené aktivity boli realizované cez Turistické informačné kancelárie jednotlivých krajov, ubytovacie zariadenia, cestovné kancelárie, agentúry, atď.

#### **Časová a finančná náročnosť navrhovaného systému**

Pri odporúčaní zmien štruktúr v podmienkach samosprávnych krajov sme si boli vedomí, že jej uvedenie do praxe bude časovo i organizačne mimoriadne náročné. V súčasnosti má každý kraj svoj systém riadenia oblasti cestovného ruchu. Naším cieľom nebola kompletná reorganizácia rozbehnutých a osvedčených aktivít, ale sprehľadnenie a kompatibilita niektorých činností, najmä v prospech znevýhodnených regiónov. Chceli sme dosiahnuť, aby sa v ich štruktúrach, za pomoci partnerskej spolupráce ekonomicky silnejších krajov, naštartovali tie rezervy a potenciál, ktorý by bol v budúcnosti zábezpekou pre kvalitné a systematicky zorganizované aktivity v oblasti turizmu z vlastných zdrojov.

Navrhované zmeny znamenali aj značnú finančnú a personálnu náročnosť, vzhľadom k súčasnej hospodárskej situácii. Preto sme odporučili rozplánovanie uvedenej štruktúrnej zmeny na viaceré krátkodobé plánovacie obdobia, pri ktorých by sa vytvorili podmienky pre nasledujúce rozvojové kroky.

V prvej fáze realizácie sme sa najprv zamerali na kvalitné ľudské zdroje, odborníkov i na zainteresovanú verejnosť v už existujúcich štruktúrach. Na súčasnom základe bolo možné vypracovať pilotné projekty na princípe spoločnej spolupráce subjektov pôsobiacich v cestovnom ruchu s cieľom dosiahnuť vyššiu mieru návštevnosti najmä v oblastiach s nižším počtom turistov alebo ďalšími regionálnymi problémami.

Prostredníctvom každoročných štatistických výsledkov bolo možné vyhodnotiť konečný efekt a v prípade úspešného výsledku zabezpečiť nasledujúcu fázu implementácie.

Sme presvedčení, že navrhované riešenia môžu prispieť k oživeniu a upevneniu hospodárskeho postavenia samosprávnych krajov v budúcnosti. Pri naštartovaní aktívnejšieho a flexibilnejšieho realizovania cestovného ruchu je vysoký predpoklad pre pozitívny vplyv na podnikateľský sektor, ktorý pôsobí nielen v turizme, ale aj v prevádzkovaní ďalších doplnkových služieb sprevádzajúcich uvedený sektor. Zároveň sa vytvárajú podmienky na realizáciu a uplatnenie pre ďalších odborníkov. Sprievodným javom bude tvorba nových pracovných príležitostí s využitím miestnych ľudských zdrojov.

V prípade priaznivého posilňovania ekonomiky zaostalejších regiónov vzniká prognóza očakávaného plusového finančného efektu, pomocou ktorého by bolo možné v priebehu nasledujúceho obdobia realizovať rekonštrukciu a údržbu kultúrnych a historických pamiatok, úpravu verejného priestranstva a infraštruktúry, atď. Odporučili by sme zriadenie špeciálneho účtu, vyhradeného zvlášť na podporu a rozvoj CR.

Jednu z ďalších možností zdrojov financovania projektov, aktivít a činností v cestovnom ruchu zabezpečujú Štrukturálne fondy Európskej únie. V prípade kvalitných návrhov vzniká v súčasnosti príležitosť získať peňažné prostriedky pre obnovu pamiatok v Regionálnom operačnom programe a pre podporu podnikateľského sektora v Operačnom programe Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Do tvorby a vypracovania projektov sme navrhli zapojiť okrem špecialistov v rovnakej miere i záujemcov z radov verejnosti, odborníkov aj laikov, ktorí môžu byť prínosom pri nových nápadoch a riešeniach.

Efektívne riadenie a rozvoj cestovného ruchu v jednotlivých regiónoch predstavuje cestu k ich ekonomickému a sociálnemu oživeniu a prosperite s pozitívnym prínosom najmä pre rozvoj podnikania, tvorby nových pracovných príležitostí a vyriešenie problémov súčasných regionálnych disparít Slovenska.

## **Záver**

Jednotlivé štáty sa navzájom od seba vo svojej podstate odlišujú. Každý z nich reprezentuje originál, ktorý sa na základe historického, kultúrneho, sociálneho a ekonomického rozvoja v priebehu rokov menil a formoval do súčasnej podoby. Zároveň takmer totožný proces vývoja prebiehal aj v štruktúre regiónov, ktoré predstavujú územné jednotky konkrétneho štátu, alebo geografické oblasti presahujúce jeho hranice.

Závažným a zároveň dlhodobým problémom Slovenska sú viditeľné disparity v ich ekonomickej úrovni. Aj v súčasnosti pretrváva výrazná odchýlka medzi všeobecne rozvinutým Bratislavským krajom a ostatnými krajmi. Uvedený stav neprospieva k úspešnému a rovnomernému rozvoju celého územia a prináša so sebou negatívne sprievodné javy, ako sú napr. dlhodobá nezamestnanosť, zvýšená migrácia obyvateľstva a odchod kvalifikovaných odborníkov nielen do iných regiónov, ale aj za hranice krajiny.

Jednu z možností riešenia predstavuje podpora rozvoja cestovného ruchu. Napriek tomu, že nie všetky oblasti a miesta predstavujú tradičnú turistickú destináciu, Slovensko ponúka jeho najrôznejšie formy pre domácich i záujemcov zo zahraničia, najmä pobyty v kúpeľoch, letnú, zimnú, mestskú, horskú, vidiecku turistiku, atď. Existujúci vnútorný potenciál krajiny ponúka reálnu šancu postaviť Slovenskú republiku do centra pozornosti záujmu potenciálnych návštevníkov.

Dostupné štatistické výsledky a prieskumy, ktoré sme použili pri objasňovaní uvedeného problému poukázali na neucelenú, málo organizovanú vzájomnú súčinnosť a kompatibilitu medzi subjektmi pôsobiacimi v oblasti cestovného ruchu. Ďalej na nedostatočnú propagáciu a nízke povedomie o existencii a atraktivnosti pamätihodností nielen v zahraničí, ale aj medzi domácimi obyvateľmi. Chýbajú pútače a informačné tabule poskytujúce základné údaje o miestnych historických a kultúrnych zvláštnostiach.

Dôsledkom uvedených faktov z uplynulých rokov je krátkodobá návštevnosť regiónov Slovenska, najmä s výrazným centrálnym záujmom iba na turistické magnety hlavného mesta a Bratislavský kraj, a slabá celoročná vyťaženosť ubytovacích kapacít, ktorých kvalita nekorešponduje s európskymi požiadavkami. V priebehu sledovaného obdobia klesol celkový počet návštevníkov v roku 2011 oproti roku 2005 až v piatich regiónoch: v Trnavskom, Trenčianskom, Banskobystrickom, Prešovskom a Košickom kraji.

So zámerom o zlepšenie súčasného stavu pretrvávajúcej nepriaznivej situácie, sme sa pokúsili navrhnúť riešenie prostredníctvom zjednotenia riadenia a zefektívnenia činností cestovného ruchu v organizačných štruktúrach samosprávnych krajov cez vytvorenie samostatných Odborov CR.

Od užšej spolupráce so štátnym sektorom a inštitúciami sme očakávali zabezpečenie účinnejšej propagácie formou vyhotovenia a distribúcie prospektov, kníh a brožúr nielen na území Slovenska, ale aj za jeho hranicami. Zároveň sme predpokladali aktívnejšiu snahu zviditeľniť SR ako turistickú destináciu na európskych a svetových veľtrhoch a výstavách CR a vytvorenie vhodnejšieho a priaznivejšieho legislatívneho základu a opatrení pre subjekty prejavujúce záujem o podnikanie v tejto oblasti.

Spolupráca so súkromným sektorom a vytváranie vhodných podmienok na vyvíjanie inovatívnych činností zo strany podnikateľov tvorila veľmi podstatnú súčasť pre naštartovanie pozitívneho fungovania cestovného ruchu. Pri správnej motivácii a podpore môže byť súkromný sektor stimulovaný k vytváraniu nových pracovných miest aj pre ľudí so špeciálnym zameraním, napr. na výrobu ľudových výrobkov ale-

bo gastronomických zvláštností. Poskytuje príležitosť aj pre rôzne chránené dielne a ďalších súkromných podnikateľov.

Vytvoril sa priestor pre širokú verejnosť. Vznikla tu šanca oživiť vnútorný prírodný a historický potenciál cez obnovené kultúrne akcie, osloviť mladú generáciu a tým pritiahnúť pozornosť aj do miest a obcí s nízkym podielom turistov.

Cez princíp partnerstva sme chceli vhodnými marketingovými nástrojmi podporiť a pomôcť najmä slabším regiónom pokúsiť sa naštartovať vnútorné rezervy, aby z nich mohli v budúcnosti vybudovať kvalitný základ pre svoje hospodárstvo. Navrhli sme krajom s úspešným fungovaním cestovného ruchu v spolupráci s cestovnými kancelárkami, dopravcami a ďalšími podnikateľmi i záujemcami vypracovať fakultatívne výlety mimo oblastí miestnych pamätihodností a ponúkať ich vo svojich informačných kanceláriách.

Potrebným sa ukázalo aj zameranie sa na aktívne vyhľadávanie skupín a spolkov v zahraničí so špecifickým zameraním (napr. na divadlá, gastronómiu, atď.) a vytváranie tak vhodných typov a ponúk zájazdov alebo zvýhodnených akcií i v obdobiach mimo sezóny, aby sa tým zabezpečila vyššia návštevnosť ubytovacích kapacít počas celého roka.

Vzhľadom na súčasnú ekonomickú situáciu predstavuje vzájomná pomoc, partnerstvo verejného i súkromného sektora a premyslené zodpovedné riadenie činností v oblasti cestovného ruchu, reálnu šancu vytvoriť z územia a krajov Slovenska obľúbený turistický cieľ do budúcnosti.

### Literatúra

- [1] BOROVSKÝ, J. - SMOLKOVÁ, E. - NIŇAJOVÁ, I. 2008. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition. 280 s. ISBN 978-80-8078-215-3.
- [2] BUČEK, M. - REHÁK, Š. - TVRDOŇ, J. 2010. *Regionálna ekonómia a politika*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition. 248 s. ISBN 978-80-8078-362-4.
- [3] DROBNÁ, D. - MORÁVKOVÁ, E. 2007. *Cestovní ruch: Pro střední školy a pro veřejnost*. Prvé vydanie - dotlač. Praha: Fortuna. 208 s. ISBN 80-7168-901-7.
- [4] GRIESER, D. 2009. *Der Onkel aus Preßburg : Auf österreichischen Spuren durch die Slowakei*. Prvé vydanie. Viedeň: Almathea Signum Verlag. 272 s. ISBN 978-3-85002-684-0.
- [5] GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Prvé vydanie. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. 270 s. ISBN 978-80-89090-34-1.
- [6] GÚČIK, M. a kol.. 2010. *Manažment cestovného ruchu*. Druhé vydanie. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. 152 s. ISBN 978-80-89090-67-9.
- [7] HAMALOVÁ, M. - BELAJOVÁ, A. 2010. *Komunálna ekonomika a politika*. Učebné texty. Bratislava: Merkury, spol. s.r.o.. 299 s. ISBN 978-80-89458-11-0.
- [8] HAMALOVÁ, M. a kol. 1996. *Priestorová ekonomika*. Učebné texty. Bratislava: Ekonóm pri EU. 144 s. ISBN 80-225-0750-4.

- [9] HAMALOVÁ, M. 2007. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy*, 1. časť. Učebné texty. Bratislava: Merkury, spol. s.r.o.. 132 s. ISBN 978-80-89143-58-0.
- [10] HAMALOVÁ, M. 2008. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy*, 2. časť. Učebné texty. Bratislava: Merkury, spol. s.r.o.. 144 s. ISBN 978-80-89143-63-4.
- [11] HORVÁTHOVÁ, M. 2008. *Z klenotnice Slovenska: Kroje*. Prvé vydanie. Bratislava: Perfekt, a.s.. 200 s. ISBN 978-80-8046-421-9.
- [12] IVANIČKA, K. - IVANIČKOVÁ, A. 2007. *Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Učebné texty. Bratislava: Merkury, spol. s.r.o.. 241 s. ISBN 978-80-89143-46-7.
- [13] KASPAR, C. 1995. *Základy cestovného ruchu*. Prvé slovenské vydanie. Banská Bystrica: Trian. 142 s. ISBN 80-901166-5-5.
- [14] KASPAR, C. 1995. *Úvod do manažmentu cestovného ruchu*. Prvé slovenské vydanie. Banská Bystrica: Trian. 104 s. ISBN 80-901166-3-9.
- [15] KOLEKTÍV AUTOROV. 2002. *444 turistických zaujímavostí Slovenska*. Prvé vydanie. Harmanec: VKÚ, a.s.. 255 s. ISBN 80-8042-295-8.
- [16] LACIKA, J. 1999. *Spíš – turistický sprievodca*. Prvé vydanie. Bratislava: Dajama. 135 s. ISBN 80-967547-8-5.
- [17] MAIER, G. - TÖDTLING, F. 1997. *Regionálna a urbanistická ekonomika*. Prvé vydanie. Bratislava: Elita. 240 s. ISBN 80-8044-044-1.
- [18] MAIER, G. - TÖDTLING, F. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika 2*. Prvé vydanie. Bratislava: Elita. 290 s. ISBN 80-8044-049-2.
- [19] NOVACKÁ, Ľ. 1994. *Hoteliérstvo: Ubytovacie zariadenia a ich služby*. Druhé doplnené vydanie. Bratislava: Sofa. 132 s. ISBN 80-85752-18-2.
- [20] NOVACKÁ, Ľ - KULČÁKOVÁ, M. 1996. *Klient v cestovnom ruchu*. 56. publikácia. Bratislava: Eurounion. 92 s. ISBN 80-85568-60-8.
- [21] ONDRIŠ, L. a kol. 1996. *Špecifiká a efekty v cestovnom ruchu*. Prvé vydanie. Bratislava: Sprint. 271 s. ISBN 80-767122-8-4.
- [22] PÁLENÍKOVÁ, M. 2009. *Čarovný kraj*. Prvé vydanie. Brumovice: Carpe diem. 95 s. ISBN 978-80-87195-04-8.
- [23] PAPCÚNOVÁ, V. - BALÁŽOVÁ, E. - JARÁBKOVÁ, J. 2007. *Cestovný ruch a samospráva*. Odborná publikácia. Nitra: Municipalia, a.s.. 100 s. ISBN 978-80-8069-862-1.
- [24] PAULIČKOVÁ, R. 2005. *Regionálny a mestský marketing*. Prvé vydanie. Bratislava: Eurounion. 125 s. ISBN 80-88984-72-6.
- [25] PETR, L. - PETR, D. 2010. *Slovensko krížom-krážom: Východné Slovensko*. 3 183 publikácia. Bratislava: Ikar. 256 s. ISBN 978-80-551-2314-1.
- [26] VIESTOVÁ, K. 2010. *Regionálny a mestský marketing*. Prvé vydanie. Bratislava: crr.sk, s.r.o.. 141 s. ISBN 978-80-970495-3-9.
- [27] VÝROSTOVÁ, E. 2010. *Regionálna ekonomika a rozvoj*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition. 320 s. ISBN 978-80-8078-361-7.
- [28] WEF. 2011. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Švajčiarsko: SRO-Kundig, Ženeva. 531 s. ISBN-13: 978-92-95044-96-8.

- [29] JURČOVÁ, D. 2010. INFOSTAT: *Migračné toky v Slovenskej republike*. Bratislava. Edícia: Aktá. 127 s. A9-3364/2010.
- [30] VŠEMvs. 2012. *Verejná správa a regionálny rozvoj: Ekológia a manažment*. Vedecký časopis VŠEMvs. Číslo 1, ročník VIII. Bratislava: Merkury, spol. s.r.o.. 210 s. ISSN 1337-2955.
- [31] EUROSTAT. *Trendy v oblasti cestovného ruchu*. 2013 [online]. <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Tourism\\_trends/sk](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends/sk)>
- [32] IMP. *Marketingová stratégia SACR na roky 2010-2013: Slovensko – žiadaná, jedinečná a kvalitná dovolenková destinácia*. Manažérske zhrnutie.2010 [online]. <[www.amcham.sk/download.pl?hash...ID=3045](http://www.amcham.sk/download.pl?hash...ID=3045)>
- [33] MDVRR. *Nová stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2013*. 2013 [online]. <<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=102068>>
- [34] MH SR. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. 2012 [online]. <<http://www.mhsr.sk/operacny-program-6352/128037s>>
- [35] MICHALÍK, B. *Regionálny rozvoj a cestovný ruch*. 2010 [online]. <[http://www.euroregion-vdi.sk/manazer/images/prednasky/18.Regionalny\\_rozvoj\\_a\\_cestovny\\_ruch.pdf](http://www.euroregion-vdi.sk/manazer/images/prednasky/18.Regionalny_rozvoj_a_cestovny_ruch.pdf)>
- [36] NR SR. *Zákon 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu*. 2011 [online]. <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=209553&FileName=zz2010-00091-0209553&Rocnik=2010>>
- [37] NR SR. *Zákon 369/1990 Z.z. o obecnom zriadení*. 2011 [online]. <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=10650&FileName=90-z369&Rocnik=1990>>
- [38] NR SR. *Zákon 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja*. 2008 [online]. <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=208605&FileName=zz2008-00539-0208605&Rocnik=2008>>
- [39] REGIONÁLNA DATABÁZA. *Cestovný ruch: Kapacita a výkony ubytovacích zariadení podľa: územie, ubytovacie zariadenie, typ ukazovateľa a rok*. 2012 [online]. <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>>
- [40] SACR. *Internetová stránka SACR*. [online]. <[www.sacr.sk](http://www.sacr.sk)>
- [41] SACR. *Marketingová stratégia SACR 2011-2013*. 2011 [online]. <<http://www.sacr.sk/odborna-verejnost/analyzy-a-statistiky/marketingova-strategia/>>
- [42] SARIO. *Slovensko: Analýza cestovného ruchu*. 2012 [online]. <[http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/turisticky/turisticky\\_ruch.pdf](http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/turisticky/turisticky_ruch.pdf)>
- [43] Štatistický úrad SR. *Cestovný ruch v Trenčianskom kraji 2005-2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=11815>>
- [44] Štatistický úrad SR. *Cestovný ruch v Nitrianskom kraji*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=50668>>
- [45] Štatistický úrad SR. *Kapacity a výkony ubytovacích zariadení cestovného ruchu 2006-2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=18311>>

- [46] Štatistický úrad SR. *Kapacity a výkony ubytovacích zariadení cestovného ruchu 2007-2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=7073>>
- [47] Štatistický úrad SR. *Kapacity a výkony ubytovacích zariadení 2009-2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5455>>
- [48] Štatistický úrad SR. *Návštevníci ubytovacích zariadení 2005-2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=10506>>
- [49] Štatistický úrad SR. *Návštevníci ubytovacích zariadení 2005-2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=6519>>
- [50] Štatistický úrad SR. *Štruktúra návštevníkov v ubytovacích zariadeniach v roku 2011*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=46513>>
- [151] Štatistický úrad SR. *Ubytovacie zariadenia cestovného ruchu v Banskobystrickom kraji 2008-2012*. 2012 [online]. <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=6627>>
- [52] ÚRAD VLÁDY SR. *Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky*. 2010 [online]. <<http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=17910>>

# Elektronické aukcie – cesta k transparentnosti a efektívnosti miest?

Ladislav POLIAK\*

## ***Electronic auctions – the way to transparency and effectiveness of cities***

### **Abstract**

*The purpose of submitted text is to evaluate the effectiveness of public procurement in the form of electronic auctions at local level in SR. In the paper are analysed two towns. The aim is filled through an evaluation of absolute and relative savings, dynamics of their development, their structure, as well as expenses for their implementation. Comparison with savings achieved in other countries shows that the savings, achieved in the analyzed towns, reach acceptable values.*

**Keywords:** *electronic auction, municipalities, savings, public procurement*

### **Úvod**

Otázka zabezpečovania verejných statkov je aktuálna už od vzniku verejného sektora. Jednou z moderných metód verejného obstarávania, ktorá sa aktuálne používa v súlade s koncepciou modernizácie a elektronizácie verejnej správy, sú elektronické aukcie. Túto skutočnosť reflektuje aj zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní v znení neskorších predpisov, ktorý rozlišuje klasickú a elektronickú formu realizácie verejného obstarávania. Klasické „obáľkové“ verejné obstarávanie však musí byť v závislosti od objemu zákazky niekedy ukončené elektronickou aukciou.

### **1 Elektronické aukcie – vymedzenie**

Povinnosť realizácie elektronickej formy verejného obstarávania, realizovanej prostredníctvom elektronických aukcií, nie je v zákone explicitne pozitívne vyjadrená. Jej existenciu možno odvodiť len z negatívneho vymedzenia, uvedeného v §99 ods.3 a §102 ods.3, podľa ktorých verejnému obstarávateľovi nevzniká povinnosť realizovať verejné obstarávanie formou elektronickej aukcie pri zákazkách s nízkou hodnotou a podprahových zákazkách. 1.4.2011 nadobudol účinnosť zákon č.58/2011 Z.z., ktorý novelizoval zákon o verejnom obstarávaní, podľa ktorého do 1.1.2012 nemusel verejný obstarávateľ využívať elektronickú aukciu ani pri podlimitných zákazkách (§155h ods.2). Z uvedeného vyplýva, že pokiaľ zákon priamo neustanovuje možnosť diskrecie, verejný obstarávateľ musí elektronickú aukciu použiť. V tomto prípade ju musí využiť pri nadlimitných zákazkách a od 1.1.2012 aj pri podlimitných zákazkách. Pre obce je realizácia verejného obstarávania prostredníctvom e-aukcií obligatórna pri zákazkách s hodnotou nad 40 000 Eur.

---

\* Bc. Ladislav Poliak, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, Fakulta verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Popradská 66, 041 32 Košice 1, e-mail: [poliak.ladislav1@gmail.com](mailto:poliak.ladislav1@gmail.com)

Legálna definícia e-aukcie, uvedená v §43 ods.1-2 zákona o verejnom obstarávaní sa odvíja od jej vymedzenia v čl.1 ods.6 smernice 2004/17/ES a čl.1 ods.7 smernice 2004/18/ES, ktoré ju definujú ako „opakujúci sa proces, ktorý zahŕňa elektronické zariadenia pre predkladanie nových, znížených cien alebo nových hodnôt, ktoré sa týkajú určitých prvkov ponúk, ku ktorému dochádza po prvom úplnom vyhodnotení ponúk a ktorý umožňuje zostavenie ich poradia pri použití automatických metód a vyhodnotení“.

V teórii však existuje veľké množstvo viac, či menej vhodných definícií. Pre objasnenie tejto problematiky je možné e-aukciu v podmienkach obce definovať prostredníctvom niekoľkých definíčných znakov, ako špecifický spôsob komunikácie obce, orgánu obce, či organizácie, ktorej zakladateľom, či spoločníkom je obec, so záujemcom o dodanie tovaru alebo služby, ktorý:

1. Prebieha bez fyzického kontaktu, za využitia informačno-komunikačných technológií – Elektronická aukcia je spravidla vyhlasovaná buď prostredníctvom webu (webstránka obce, webstránka systému, prostredníctvom ktorého sa realizuje aukcia), alebo len prostredníctvom úradnej tabule obce. Potenciálny dodávateľ odosiela návrhy buď klasickou poštou, alebo jej elektronickou formou. Pripravná, ako aj realizačná fáza elektronickej aukcie prebiehajú výlučne cez internet.
2. Prebieha v reálnom čase – Elektronická aukcia prebieha vo vopred určenom čase<sup>1</sup>, pričom len v tento čas je umožnené predkladať návrhy. Všetci záujemcovia vidia zmenu hodnoty práve v tej chvíli, keď bola realizovaná.
3. Prebieha v súlade so základnými princípmi aukcie – Medzi základné princípy aukcie možno vymedziť dva základné princípy a to:
  - a) Princíp ziskovosti – Obe strany participujú na aukcii za účelom zisku. Na strane obce tvorí zisk rozdiel medzi predpokladanou (trhovou) hodnotou obstarávaného statku a vysúťaženou hodnotou zákazky. Ponúkajúci zase vníma zisk ako rozdiel medzi nákladmi, spojenými s dodaním predmetu zákazky a výnosmi, ktoré mu z dodania budú plynúť. S istou mierou nepresnosti tu možno hovoriť o zisku ako o marži.
  - b) Princíp neurčitosti – Obe strany participujú na aukcii bez znalosti jej výsledku. Obec môže predpokladať, že vysúťažená cena bude nižšia ako predpokladaná, ako aj ponúkajúci môže predpokladať, že jeho postavenie na trhu je natoľko silné, že bude schopný ponúknuť čo najpriateľnejšiu cenu. V konečnom dôsledku však môže mať účasť v aukcii pre obe strany negatívny dopad.
4. Má za cieľ dosiahnuť najefektívnejšie využitie finančných a časových zdrojov obstarávateľa – obce – Elektronická aukcia nie je náročná na priestory, personálne, či časové zabezpečenie.

Aukcie možno rozdeliť najmä na (Turban, 2006, s.427-429; Delina – Vajda,2008, s.58):

1. Forward aukcie – Podľa Turbana (2006, s.427) ide o situáciu, kedy v aukcii figuruje jeden predávajúci a mnoho kupujúcich. Delina a Vajda (2008, s.58) hovoria, že sa používajú pri predaji tovarov a služieb.

<sup>1</sup> Začiatok aukcie môže byť stanovený napríklad na 15:00 15.4.2013 a jej koniec na 15:20 15.4.2013

2. Reverzné aukcie – Delina a Vajda (2006, s.42) ich vnímajú ako opak anglickej aukcie, ktorá bude vysvetlená nižšie. Princípom reverzných aukcií je, že obstarávateľ zadáva požiadavku na dodanie určitého tovaru alebo služby a následne dostáva ponuky s postupne klesajúcou hodnotou. Tento typ aukcie sa používa vo verejnom sektore.

Delina a Vajda (2008, s.58) a Sičáková-Beblová a kol. (2011, s.13) rozlišujú elektronické aukcie podľa ich viditeľnosti na:

1. Otvorené aukcie – Zúčastniť sa na nich môže každý záujemca.
2. Uzavreté aukcie – Účasť je prísne viazaná na pozvanie, realizované zadávateľom.

V súvislosti s týmto rozlíšením však dvojica autorov Wenyan a Bolivar (2008, s.925) vnímajú otvorené aukcie ako aukcie, kedy sú všetky prebiehajúce ponuky zverejnené, pričom pri uzatvorených aukciách ponúkajúci nevidia ponuky svojich konkurentov.

Táto dvojica rovnako hovorí o delení elektronických aukcií na:

1. Verejné – Aukcie s otvorenou účasťou pre každého, kto chce na danej udalosti participovať, pričom identita každého ponúkajúceho je známa.
2. Súkromné – Aukcie s utajenou identitou participujúcich, ako aj výhercu.

Teória pozná aj členenie, ktoré možno pracovne nazvať členením *podľa umiestnenia víťaznej ponuky v poradí*. Jej podstata je v tom, že víťazom aukcie nemusí byť len ten, kto dá najlepšiu ponuku. Tým sa má zamedziť rôznym špekuláciám. K tejto teórii sa prikláňajú napríklad Wenyan a Bolivar (2008, s. 925), Krishna (2010, s. 2), Turban (2006, s. 428) či Narahari a Gujar (2010, s. 613).

Jedno zo základných členení aukcií je na aukciu anglickú a holandskú. Ich spoločnou črtou je to, že vyhráva ten, kto predloží najvyššiu ponuku. Rozdielom je len to, kto určuje výšku ponuky. Pri anglickej aukcii predkladajú ponuky záujemcovia. Pri holandskej aukcii postupne znižuje ponuku predávajúci až po hodnotu, za ktorú je nejaký záujemca ochotný si daný statok zaobstarať (Krishna, 2010, s. 2; Narahari a Gujar, 2010, s. 613).

Samozrejme existujú aj ďalšie členenia, ako je členenie na jednokritériálne a multikritériálne aukcie Sičáková-Beblová a kol. (2011, s. 14), na aukcie „*soft-close*“ (určený čas ukončenia aukcie sa automaticky predĺži po predložení poslednej ponuky) a „*hard-close*“ (čas ukončenia aukcie je stanovený striktné) (Jap, 2002, s. 508).

Členenie aukcií na jednokritériálne a multikritériálne vyplýva aj zo zákona o verejnom obstarávaní. Pri prvom type ide o kritérium ceny, kedy elektronickú aukciu vyhráva ten, kto ponúkne najnižšiu cenu. Tu je problém ten, že aj keď je víťazná ponuka ekonomicky najefektívnejšia, dodanie predmetu zákazky môže trvať dlho, čo môže, najmä v prípade investičných projektov, spôsobiť obci problémy. Práve kvôli tomuto sa v praxi používa aj multikritériálny typ, ktorý možno vnímať ako zlúčenie ekonomického (cena) a časového faktora (doba dodania služby), pričom cene, ako aj dobe dodania služby sa priradí určitá váha a aukciu vyhrá ten, koho celkové skóre bude najlepšie. Problémom však ostáva otázka kvality dodania statku, ktorú musí

zadávatel' zákazky v jej predmete presne vyšpecifikovať, pričom akékoľvek odchýlky by mali byť zvažované individuálne (diskrečná právomoc).

Z analýzy publikácií vybraných autorov (Delina a Vajda, 2006, s. 43-44; Delina a Vajda, 2008, s. 60-61; Kaplan – Zrník a kol., 2007, s.12-13; Sičáková-Beblová a kol., 2011, s.15-17; Turban, 2006, s. 430-431) možno usúdiť mnoho výhod použitia elektronických aukcií vo všeobecnosti. Špecifické prínosy e-aukcií, ktoré platia pre obce, možno v zásade rozčleniť minimálne do dvoch nasledujúcich, relatívne homogénnych oblastí:

- *Oblasť výdavkovej efektivity* – Výdavková efektivita sa prejavuje v dvoch bodoch:
  - Elektronická aukcia minimalizuje náklady na verejné obstarávanie. Pre jej realizáciu nie je potrebné vyčleniť skupinu zamestnancov obce, ktorá by sa istý čas zaoberala výlučne obstarávaním daného statku. Tento problém je eliminovaný tým, že obce využívajú v tejto oblasti služby prevažne súkromných prevádzkovateľov elektronických aukčných siení. Samotná práca obce teda spočíva len v tom, že zverejní výzvu o pripravovanom verejnom obstarávaní, po obdržaní ponúk ich vyhodnotí a po ukončení e-aukcie len rozošle príslušné rozhodnutia a podpíše zmluvu s víťazom.
  - Elektronická aukcia šetrí náklady na obstaranie statku. Ako bolo vysvetlené vyššie, hlavným účelom elektronických aukcií je dosiahnuť čo najvyššie úspory. Cenové súťaženie medzi ponúkajúcimi má za následok nižšie obstarávacie náklady, než bola ich predpokladaná výška.
  - Elektronická aukcia šetrí čas.
- *Oblasť kontroly hospodárenia s verejnými zdrojmi* – V momente akejkoľvek zmeny ceny v prebiehajúcej elektronickej aukcii je táto zmena viditeľná pre všetky zainteresované strany (samozrejme to nemusí byť tak, keďže v praxi sa realizuje široké spektrum e-aukcií, podľa rôznych kritérií). Z priebehu e-aukcie sa vyhotovuje protokol, ktorý by mal obsahovať všetky dôležité detaily (napr. počet uchádzačov, postupné zmeny ponúk v konkrétnom čase), ktoré by teoreticky mali byť prístupné verejnosti, v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám v znení neskorších predpisov.

Existujú 3 hlavné obmedzenia, kvôli ktorým nie sú elektronické aukcie vo svete veľmi populárne:

1. „*Kliatba víťaza*“ – Ide o situáciu, kedy uchádzač predloží takú nízku cenu ponuky, že ju v konečnom dôsledku nie je schopný splniť (Sashi – O'Leary, 2002, s. 106). Dôsledkom môže byť až krach spoločnosti, alebo nutnosť uzavrieť dodatok k zmluve (Sičáková-Beblová a kol., 2011, s. 17).
2. *Riziko podvodu* – Ako uvádza Turban (2006, s. 432), v súvislosti s komunikáciou cez internet vzniká riziko podvodu z dôvodu toho, že nakupujúci nevidí predmet zákazky na vlastné oči, nemôže sa ho fyzicky dotknúť a preto tu existuje možnosť, že po vyplatení dohodnutej čiastky obdrží niečo, čo od dodávateľa nepožadoval, resp. neobdrží nič. Delina a Vajda (2006, s. 45 alebo 2008, s. 61) toto riziko označujú ako „riziko dôvery“.

3. *Asymetria informácií* - Bajari – Hortacsu (2004, s. 458) uvádzajú tento prejav nedokonalosti trhového mechanizmu ako hlavný problém pri elektronických aukciách. Práve informačná asymetria môže spôsobiť závažné problémy a vážne narušiť nielen celý priebeh, ale aj výsledok e-aukcie. Môže to nastať napríklad pokiaľ zadávateľ zákazky neurčí presné kvalitatívne znaky obstarávaného statku.

## **2 Metodika**

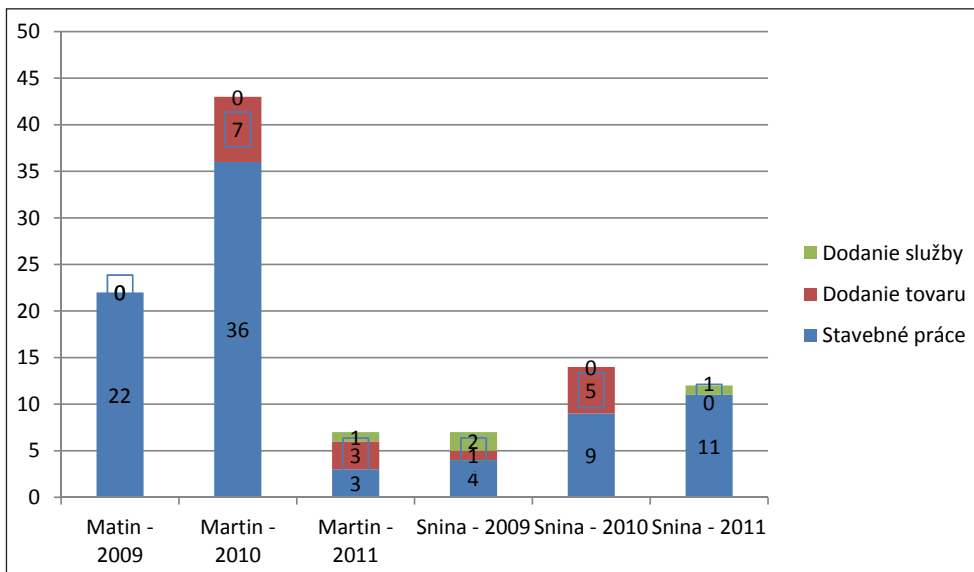
Údaje, z ktorých je vytvorená nasledovná časť, boli získané z Elektronického aukčného domu mesta Martin, ako aj zo Zoznamu realizovaných elektronických aukcií, ktorý vedie mesto Snina na svojej webovej stránke. Subsidiárne boli použité aj záverečné účty a osobná komunikácia. Z pohľadu použitých ukazovateľov ide najmä o vertikálnu analýzu, horizontálnu bázičnú analýzu a výpočet rentability.

## **3 Výsledky a diskusia**

V grafe je uvedený vývoj e-aukcií v oboch analyzovaných mestách za celé sledované obdobie. Ako je vidieť z grafu 1, rozloženie počtu realizovaných e-aukcií v čase nie je rovnomerné. V prvom roku analyzovaného obdobia, ktorý súčasne tvorí aj prvý rok používania elektronických aukcií v meste Martin, bolo realizovaných 30,56% z celkového počtu aukcií v danom období. Hneď v nasledujúcom roku už išlo o 59,72% z celkového počtu a v poslednom roku analyzovaného obdobia prebehlo len 7 elektronických aukcií, čo tvorí 9,72% z celkového počtu. Tento náhly pokles môže byť vysvetlený dvoma skutočnosťami:

1. Mesto začalo šetriť – Vzhľadom na to, že v roku 2011 už na Slovensku prebiehala globálna ekonomická kríza v plnej sile, pričom, ako je známe z rôznych analýz, príjmy obcí na Slovensku zaznamenali obrovský pokles, mesto sa snažilo šetriť na investičných aktivitách.
2. Mesto vykonalo všetky investičné aktivity v minulých rokoch – Vzhľadom na vysoký počet e-aukcií v rokoch 2009 a 2010, predmetom prevažnej väčšiny ktorých boli investičné stavebné práce, je možné, že už v roku 2011 nebolo potrebné obnovovať technickú infraštruktúru mesta až v takom rozsahu, ako to bolo realizované predtým.

**Graf 1 E-aukcie vo vybraných mestách z hľadiska času a predmetu**



Zdroj: Vlastné spracovanie

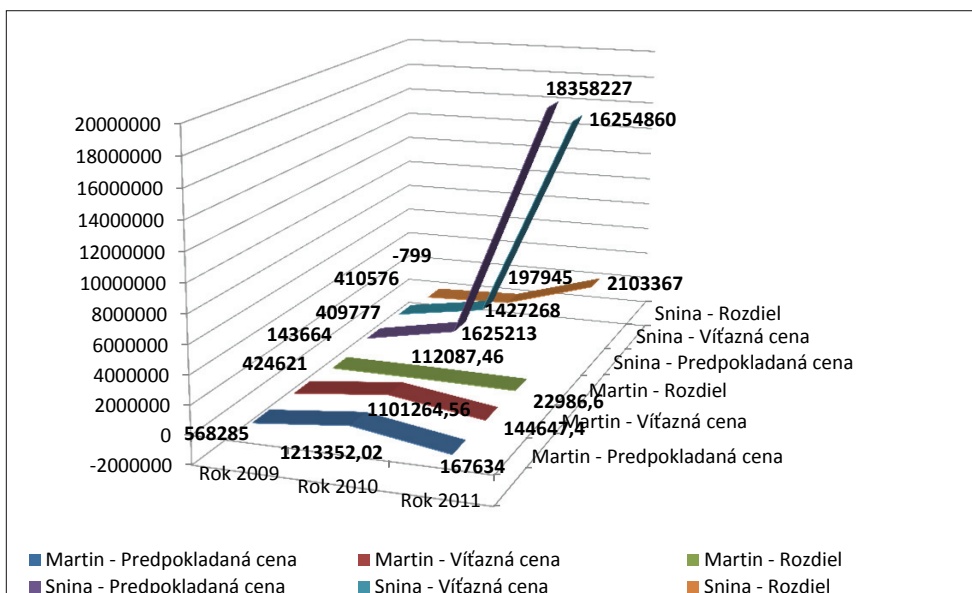
V bode 2 bola načrtnutá štruktúra e-aukcií realizovaných mestom Martin, z hľadiska ich predmetu. Ako je zjavné, až 84,72% zo všetkých realizovaných e-aukcií tvorilo obstarávanie stavebných prác. Spravidla išlo o výstavbu, rekonštrukciu, či rozšírenie parkovísk, mestských ciest, či chodníkov. Pokiaľ ide o e-aukcie, ktorých predmetom bolo dodanie tovaru, väčšina zákaziek tvorilo dodanie potravín, dodanie a montáž odpadových košov, dopravných označení, hračiek na detské ihrisko a podobne. Dodanie služby bolo realizované len jedenkrát a išlo o čistenie kanalizačného potrubia, ktoré realizovala Turčianska vodárenská spoločnosť a.s., ktorej majoritným vlastníkom je mesto Martin. Táto organizácia je jediným víťazom zo všetkých analyzovaných aukcií, ktorej vlastníkom je verejný sektor. Zvyšok, čiže až 98,61% aukcií vyhrali súkromné podniky a živnostníci. Až 29 z 30 víťazov, čiže 96,67% z celkového počtu, tvoria subjekty súkromného sektora.

Mesto Snina realizovalo v rokoch 2009 až 2011 kumulatívne 33 elektronických aukcií. Časové rozloženie realizácie e-aukcií v meste Snina je trochu odlišné, než v meste Martin. Aj tu tvorí celkový počet realizovaných e-aukcií vrchol v roku 2010, avšak pokles v roku 2011 nie je zďaleka taký výrazný, ako to bolo v prípade Martina. Je to spôsobené tým, že najväčšie investičné akcie boli obstarávané v roku 2011. V porovnaní s mestom Martin sa mesto Snina o niečo viac orientovalo na e-aukcie s predmetom dodania tovaru a služieb, pričom však rovnako aj tu platí, že bazálnu časť tvoria stavebné práce, celkovo až 72,72% z celkového počtu zákaziek. Rozloženie e-aukcií v čase je tu rovnomernejšie než v prípade mesta Martin. Ide o 21,21% v roku 2009, 42,42% v roku 2010 a 36,37% v roku 2011. Z dôvodu značnej nekonsolidácie interných predpisov mesta Snina nie je možné analyzovať členenie e-aukcií podľa víťazov, ako to bolo realizované pri predošlom meste.

Celkovo mesto Martin vynaložilo počas analyzovaného obdobia na zákazky, zadávané prostredníctvom elektronických aukcií, 1 670 532,96 eur, s celkovou úsporou 278 738,06 eur, čo tvorí až 14,3% z predpokladanej sumy. Ako je vidieť, rok 2010 tvorí obdobie, počas ktorého došlo ku najväčšiemu objemu e-aukcií z pohľadu vynaložených zdrojov. Ako je však vidieť, práve v tomto roku sú úspory najnižšie. Z analýzy vyplýva, že je to spôsobené nasledovnými dvoma faktormi:

1. V roku 2010 prebehli až 3 z 5 aukcií so záporným rozdielom – Celkovo počas analyzovaných rokov boli záporné hodnoty evidované len pri piatich aukciách. Súhrnne išlo o rozdiel -74 874 eur, pričom najväčšiu „stratu“ vyprodukovala zákazka s predpokladanou hodnotou 50 000 eur a s konečnou víťaznou cenou v objeme 106 598 eur. Táto jediná zákazka tvorí 75,60% z celkovej „straty“ v danom roku a až 71,13% zo súhrnnej „straty“.
2. V roku 2010 bolo realizovaných až 10 z 12 aukcií bez úspory

**Graf 2 – Celkové úspory analyzovaných miest v rokoch 2009-2011**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Práve tieto dve skutočnosti výrazným spôsobom prispeli k uvedenému stavu. Celkovo bolo zo 43 e-aukcií v roku 2010 v kladných hodnotách 30. Kumulatívne úspory z uvedených 30 „ziskových“ aukcií činia objem 186 961 eur, pričom mestu sa podarilo na jednej zákazke ušetriť až 49 971 eur, čo činí 99,94% z predpokladanej hodnoty aukcie. Až 10 (33,33%) z e-aukcií s kladným výsledkom eviduje úsporu vyššiu a rovnú než 10 000 eur.

Pokiaľ by sa brali do úvahy len výsledky uvedených 30 aukcií, úspory v roku 2010 by stúpili až na 18,53%, čo je niečo málo než dvojnásobok hodnoty 9,24%, ktorá je aktuálnym výsledkom za rok 2010.

Mesto Snina počas analyzovaného obdobia vynaložilo na verejné zákazky, realizované prostredníctvom elektronických aukcií, až 18 092 704 eur, s úsporami v objeme

2 300 513 eur. Celkovo možno povedať, že objem financií, ktoré mesto použilo na obstaranie zákaziek má rastúci trend, rovnako ako aj objem úspor v absolútnej rovine. Relatívna rovina ukazuje, že najvyššiu mieru úspor dosiahlo mesto Snina v roku 2010.

Záporný rozdiel medzi predpokladanou a víťaznou cenou v roku 2009 je spôsobený tým, že mesto bolo v danom roku nútené pri jednej zákazke podpísať dodatok ku obstarávateľskej zmluve s tým, že pôvodný rozdiel vo výške 0 eur sa znížil na -1 204 eur, pričom z celkového počtu 7 e-aukcií malo 5 nulové úspory, jedna kladné vo výške 406 eur a jedna už spomínaných -1 204 eur. V nasledujúcom roku bola realizovaná len jedna e-aukcia, ktorá vykazovala nulové úspory. Zvyšných 13 aukcií bolo ukončených s úsporou až do chvíle, kedy došlo ku schvaľovaniu dodatkov ku zmluvám. Tieto dodatky sú evidované pri 5 e-aukciách, pričom do mínusu sa týmto činom dostali 2 aukcie. Pri prvej boli vysúťažené úspory vo výške 27 108 eur, pričom po podpísaní dodatku ku zmluve už ide o stratu -8 308 eur. Druhá aukcia bola ukončená s kladným výsledkom 7 757 eur, po podpísaní dodatku je už evidovaná strata -243 eur.

Celkovo klesli v tomto roku kvôli zmluvným dodatkom úspory z pôvodných 267 276 eur na konečných 197 944 eur, čo je rozdiel -69 331 eur, o ktoré mesto Snina prišlo. V roku 2011 už ku žiadnym dodatkom nedošlo. Z analýz vyplýva, že to môže byť spôsobené tým, že mesto za uvedené obdobie vykazuje vysokú mieru úspešnosti pri žiadaní o prostriedky z fondov EÚ, čiže predmetom e-aukcií boli veľké investičné zákazky, ktoré boli financované primárne zo zdrojov EÚ, čo znamená vyššiu mieru kontroly nakladania s finančnými prostriedkami.

Pokiaľ sa bavíme o úsporách v absolútnej rovine, až 14 z celkového počtu 33 e-aukcií, dosiahlo úspory v objeme vyššom než 10 000 eur, 8 ich bolo vyšších než 50 000 eur, 5 vyšších než 100 000 eur a až dve vyššie než 500 000 eur.

Vývoj priemerných hodnôt, pripadajúcich na jednu e-aukciu, je rovnaký. V zásade priemerná úspora e-aukcií v meste Martin dosahuje sumu 3 871,36 eur pri priemernej víťaznej cene 23 201,85 eur. V meste Snina ide o víťaznú cenu 548 264 s úsporou 69 712 eur, pričom tieto hodnoty sú značne skreslené rokom 2011, kedy priemerná víťazná cena činila 1 354 572 eur pri úsporách 175 280 eur.

**Tabuľka 1 Horizontálna analýza e-aukcií – bázičný variant**

|                              | <b>Rok 2009</b> | <b>Rok 2010</b> | <b>Rok 2011</b> |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Martin – víťazná cena</b> | 100%            | 259,35%         | 34,07%          |
| <b>Martin – rozdiel</b>      | 100%            | 78,02%          | 16,00%          |
| <b>Snina – víťazná cena</b>  | 100%            | 347,63%         | 3 959,04%       |
| <b>Snina – rozdiel</b>       | 100%            | -24 774,10%     | -263 250,00%    |

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Z tabuľky vyplýva, že v roku 2010 obstaralo mesto Martin prostredníctvom e-aukcií najväčší objem zákazok, avšak najväčšie úspory dosiahlo hneď na začiatku sledovaného obdobia. Z toho vyplýva, že úspory z e-aukcií majú v meste Martin tendenciu klesať. V meste Snina je to opačné. Počas sledovaného obdobia tam kontinuálne

rástol jednak objem, ako aj úspory, pričom v porovnaní s rokom 2009 dosiahla víťazná hodnota celkových zákaziek zhruba 39,6 - násobok a úspora 2632,5 - násobok.

Z pohľadu výdavkovej stránky je zaujímavý rozdiel medzi spôsobom financovania jednotlivých e-aukcií medzi analyzovanými mestami. Mesto Snina podpísalo v roku 2008 zmluvu, v ktorej sa za prenájom aukčného systému a služby, súvisiace s jeho údržbou, zaviazalo platiť ročne paušálnu sumu vo výške 790,02 eur. Mesto Martin realizuje e-aukcie od roku 2009, pričom jej výdavky na e-aukcie nemajú pevne určený objem.

**Tabuľka 2 Výdavky na e-aukcie**

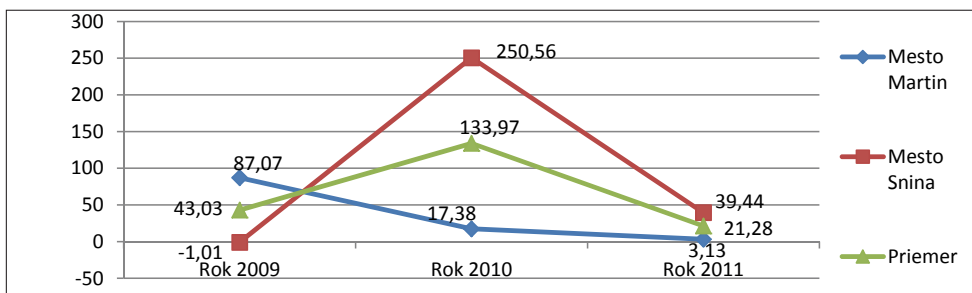
|                                   | 2009   | 2010   | 2011                   | Σ         |
|-----------------------------------|--------|--------|------------------------|-----------|
| <b>Mesto Martin</b>               | 1 650  | 6 450  | 7 350                  | 15 450    |
| <b>Mesto Snina</b>                | 790,02 | 790,02 | 53 326,8<br>(52 536,8) | 54 906,84 |
| <b>Priem. 1 e-aukcia – Martin</b> | 75     | 150    | 1 050                  | 214,58    |
| <b>Priem. 1 e-aukcia - Snina</b>  | 112,86 | 56,43  | 4 443,90               | 1 663,84  |

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Ako je vidieť v tabuľke, výdavky na e-aukcie majú rastúcu tendenciu. Dokazuje to aj prepočet priemerných výdavkov na 1 realizovanú e-aukciu, kedy sú tieto výdavky v roku 2011 7 - násobné oproti predchádzajúcemu a až 14 násobné oproti prvému roku realizácie e-aukcií. Táto skutočnosť by mohla tvoriť podklad pre tvrdenie, že e-aukcie sú náchylné k úsporám z rozsahu a v prípade realizácie nízkeho počtu takýchto aukcií ročne sa prenájom aukčného systému predraží.

Ako bolo uvedené vyššie, mesto Snina má uzatvorenú zmluvu s poskytovateľom aukčného softvéru s paušálnym poplatkom 790,02 eur ročne. Tento poplatok sa od podpísania zmluvy v roku 2008 až do minulého roka (2012) nemenil. Z uvedeného vyplýva, že pokiaľ mesto vykonáva elektronické verejné obstarávanie samo, jej výdavky na túto činnosť tvorí výlučne uvedená suma. Ako je však vidieť v príslušnom riadku stĺpca „2011“, tam sú uvedené dve hodnoty, omnoho vyššie než je suma 790,02 eur. Horná hodnota predstavuje celkovú sumu, ktorú mesto Snina vynaložilo na e-aukcie v danom roku, pričom hodnota v zátvorke zobrazuje sumu, ktorú mesto zaplatilo osobe, ktorá tieto e-aukcie vykonávala. V poslednom roku realizovanej analýzy tento spôsob verejného obstarávania využilo mesto Snina pri 12 z 13 e-aukciách. Za poskytnutie služieb spojených s realizáciou elektronickej aukcie zaplatilo mesto súhrnne rôznym subjektom 52 536,8 eur, čo spôsobilo to, že v tomto roku boli priemerné výdavky na jednu e-aukciu najvyššie počas analyzovaného obdobia. Ako vyplýva z grafu nižšie, z hľadiska rentability je na tom lepšie mesto Snina.

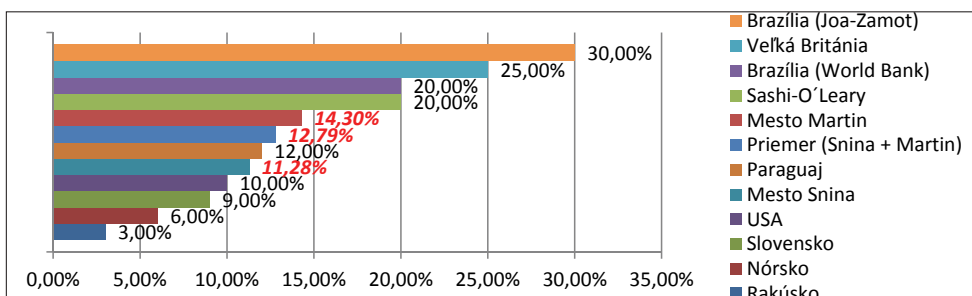
**Graf 3 Rentabilita výdavkov na e-aukcie**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z analýz vyplýva, že uvedené mestá celkovo ušetrili 14,30% (mesto Martin) a 11,28% (mesto Snina) z predpokladanej hodnoty zákaziek. V priemere je to 12,79%. Tieto hodnoty sú v súlade s úsporami, ktoré sa dosahujú v iných krajinách. Možno povedať, že v porovnaní s niektorými krajinami sú na tom analyzované mestá lepšie.

**Graf 4 Úspory dosiahnuté prostredníctvom e-aukcií vo verejnom sektore vo vybraných štátoch**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sičáková-Beblavá a kol. (2011, s. 32), Sashi-O'Leary (2002, s. 105), The World Bank (2010, s. 51), Joa-Zamot (2002, s. 9), Mereles (2012, s. 3), Wyld (2011, s. 5), The Office of Government Commerce (2003 In: Major, s.10), European Commission (2010, s.5)

Z výskumu Sičákovskej-Beblavej a kol. (2011, s. 32) vyplýva, že úspory organizácií verejného sektora na Slovensku dosahujú hodnoty v intervale 6%-12%. Sashi a O'Leary (2002, s.105) vo svojom článku uvádzajú, že elektronické aukcie dokážu, samozrejme v závislosti od obstarávateľa, ušetriť organizácii až 20% z počiatočnej hodnoty. Svetová Banka vo svojej štúdii uvádza, že verejný sektor v Brazílii ušetril pomocou elektronických aukcií 19% - 21% z celkovej hodnoty aukcií (The World Bank, 2010, s. 51), pričom dvojica autorov Joa-Zamot (2002, s. 9) uvádzajú už 8 rokov pred publikáciou tejto oficiálnej štúdie až 30% úspory. Mereles (2012, s.3) uvádza vo svojej prípadovej štúdii, že verejný sektor v Paraguaji ušetril v roku 2011 kedy boli elektronické aukcie využívané už tretí rok, zhruba 12% z hodnoty obstarávaných statkov. Wyld (2011, s.5) uvádza 10% úspory, v podmienkach organizácií verejného sektora v Spojených štátoch. Organizácie verejného sektora vo Veľkej Británii evidujú až 25% úspory (The Office of Government Commerce, 2003 In: Major, s.10). K úsporám v podmienkach Európskej únie sa vyjadruje aj Európska komisia (Euro-

pean Commision, 2010, s.5), ktorá napríklad hovorí, že e-aukcie v Rakúsku priniesli menej než 3% úspor, v Nórsku 2% - 10% úspor, avšak až 20% - 40% úspor v čase.

V grafe 5 boli pri intervaloch, uvedených v zdrojoch, na základe ktorých bol graf vytvorený, brané stredné hodnoty, čiže pri intervale 6 - 12% v prípade Slovenska bola použitá hodnota 9%. Z grafu vyplýva, že úspory dosiahnuté v analyzovaných mestách, dosahujú priemerné až nadpriemerné hodnoty, v porovnaní s inými krajinami sveta.

### **Návrhy na zlepšenie v tejto oblasti, platné pre všetky obce, by boli:**

1. Pred uzavretím zmluvy s poskytovateľom elektronického aukčného systému poveriť zamestnanca obecného úradu prieskumom trhu, aby sa zväžili reálne klady a prípadné straty, s ktorými sa bude musieť obec vyrovnáť po podpísaní zmluvy s konkrétnym poskytovateľom.
2. Ďalším bodom sú dodatky ku zmluvám. Práve tie sú často dôvodom neefektivity elektronických aukcií. Preto by si obce mali veľmi dôsledne preverovať e-aukcie pred, ale aj po jej realizácii. Nemali by sa zaujímať len o klasickú kontrolu ekonomickej situácie účastníka aukcie, ale najmä o referencie, ktoré im môžu poskytnúť subjekty, ktoré už s konkrétnym účastníkom v minulosti nadviazali dodávateľsko-odberateľské vzťahy.

Transparentnosť vo verejnej správe možno pracovne vymedziť ako mieru informovanosti spravovaných subjektov o aktivitách spravujúcich subjektov. Negatívnymi aspektmi, ktoré možno v súvislosti s realizáciou e-aukcií evidovať, je nedostatočný prístup k informáciám a značná nekonsolidovanosť zverejnených informácií. Ďalším negatívom je určitá miera korupcie, ktorá vzniká v súvislosti s relatívnou uzavretosťou, charakteristickou pre proces verejného obstarávania. Obyvateľ napríklad nemá možnosť vstúpiť do aukčnej miestnosti a sledovať aukciu v reálnom čase. *Návrh:*

- Obce by mali obyvateľstvu buď umožniť sledovať vývoj e-aukcie priamo (napríklad umožnením špecifického, pozorovateľského vstupu do systému), alebo nepriamo (napr. po realizácii e-aukcie vyvesiť na úradnú tabuľu podrobný popis konania aukcie).
- Bolo by vhodné, keby Úrad pre verejné obstarávanie vytvoril špeciálnu sekciu, v ktorej by musela každá obec pod vlastným menom viesť záznamy o realizovaných e-aukciách (verejných obstarávaníach vo všeobecnosti), pričom by dané údaje musela zadávať podľa určitej šablóny. Prípadne by mohla byť táto povinnosť delegovaná na poskytovateľa aukčného systému, pričom jej vynútitelnosť možno dosiahnuť pod hrozbou sankcie, uvedenej buď priamo v zákone o verejnom obstarávaní, alebo uvedením odkazujúceho ustanovenia v zákone o verejnom obstarávaní na zákon o priestupkoch, či vykonávací predpis.
- V zásade by bolo vhodné, keby obce využívali systém EVO, ktorý prevádzkuje Úrad pre verejné obstarávanie. Transakčné výdavky, spojené s aukčným systémom, by boli v tomto prípade nulové. Pozitívnym krokom štátu, ktorý by určite prilákal mnoho obcí by bolo, aby poskytol obciam možnosť výberu či chcú prostredníctvom systému EVO realizovať výlučne elektronickú aukciu, alebo verejné obstarávanie v jeho ucelenej elektronickej podobe.

## Záver

Na záver možno konštatovať, že elektronické aukcie sú jedným zo spôsobov výdavkovej racionalizácie obcí. Otázkou je, ako by sa odrazilo ich masívne zavedenie na komunálnej úrovni na spôsobe výkonu správy vecí verejných, keďže e-aukcie predpokladajú určité personálne, ale najmä vzdelanostné kapacity.

## Literatúra

- [1] Aukčný dom mesta Martin. [online] [cit. 2.3.2013]. Dostupné: <http://martin.ebit.sk/>
- [2] BAJARI, P. – HORTAÇSU, A. 2004. *Economic Insights from Internet Auctions In: Journal of Economic Literature*. Vol. XLII. s. 457 - 486, ISSN 0022-0515.
- [3] DELINA, R. – VAJDA, V. 2006. *Asistent elektronického obchodu – manažérska príručka*. Prešov: Prešovská regionálna komora SOPK. 132 s. ISBN 80-89105-21-1.
- [4] DELINA, R. – VAJDA, V. 2008. *Teória a prax elektronického obchodovania*. Prešov: Grafotlač. 170 s. ISBN 978-80-969953-3-2.
- [5] European Commision. 2010. *GREEN PAPER on expanding the use of e-Procurement in the EU*. SEC(2010) 1214.
- [6] Jap, S. D. 2002. Online Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30, No. 4. p. 506-525 ISSN 1552-7824.
- [7] JOA, L. A. - ZAMOT, F. 2002. Internet-Based Reverse Auctions by the Brazilian Government In: *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*. Vol.9, Issue 6. s.1-12, ISSN 1681-4835.
- [8] KAPLAN, M. – ZRNÍK, J. a kol. 2007. *Firemní nákup a e-aukce. Jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada Publishing a.s. 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [9] KRISHNA, V. 2010. *Auction theory*. Oxford. Elsevier Inc. 323 s. ISBN 978-0-12-374507-1.
- [10] MAJOR, C. Reverse auctions – A Suitable Procurement Tool for the WA Public Sector?, [online] [cit. 10.3.2013]. Dostupné: [http://www.finance.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/Government\\_Procurement/Publications/Professional\\_Papers\\_and\\_Presentations/reverse\\_auctions.pdf?n=5254](http://www.finance.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/Government_Procurement/Publications/Professional_Papers_and_Presentations/reverse_auctions.pdf?n=5254)
- [11] MERELES, D. 2012. Reinventing Procurement in Paraguay: Introducing electronic reverse auctions. [online] [cit. 10.3.2013]. Dostupné: [http://api.ning.com/files/IZ4CXhFTngp1DQNNQpHsfrToIFrw7leMPZLik2w\\*yFWAufbcKZopwNeF-9NwHxdmTq2bZ999PV-OWWebInH\\*ZW9ePxluo\\*ERNW/ParaguayPubliceProcurement\\_final.pdf](http://api.ning.com/files/IZ4CXhFTngp1DQNNQpHsfrToIFrw7leMPZLik2w*yFWAufbcKZopwNeF-9NwHxdmTq2bZ999PV-OWWebInH*ZW9ePxluo*ERNW/ParaguayPubliceProcurement_final.pdf)
- [12] NARAHARI, Y. - GUJAR, S. 2010. *Auctions in Electronic Commerce In: Bidgoli, H. (Ed.): The Handbook of Technology Management. Management Support Systems, Electronic Commerce, Legal and Security Considerations*. Volume 3. Bakersfield: John Wiley & Sons, Inc. s.612-625 ISBN 978-0-470-24949-9.
- [13] Oficiálna webstránka mesta Snina, [online] [cit. 8.3.2013]. Dostupné: <http://www.snina.sk>

- [14] SASHI, C. M. - O'LEARY, B. 2002. *The Role of Internet Auctions in the Expansion of B2B Markets In: Industrial Marketing Management*. 31. s.103-110, ISSN 0019-8501.
- [15] SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. – ŠATNÍKOVÁ, S. - KLÁTIK, P. 2011. *Elektronické aukcie vo verejnom obstarávaní: teória a prax na Slovensku*. Bratislava: Transparency International. 65 s. ISBN 978-80-89540-03-7.
- [16] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2004/17/ES z 31.marca 2004 o koordinácii postupov obstarávania subjektov pôsobiacich v odvetviach vodného hospodárstva, energetiky, dopravy a poštových služieb.
- [17] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2004/18/ES z 31.marca 2004 o koordinácii postupov zadávania verejných zákaziek na práce, verejných zákaziek na dodávku tovaru a zákaziek na služby.
- [18] The world bank. 2010. *Assesment of the Procurement Systems of the Brazilian Federal Government and the Brazilian State of São Paulo*. [online] [cit. 10.3.2013]. Dostupné: [http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1311363656902/Brazil\\_OECD\\_Indicators\\_Proposed\\_Scores\\_June-07-2011\(editor+clean\).pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1311363656902/Brazil_OECD_Indicators_Proposed_Scores_June-07-2011(editor+clean).pdf)
- [19] TURBAN, E. ET. AL. 2006. *Electronic Commerce. A Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Education, Inc. 792 s. ISBN 0-13-185461-5.
- [20] WENYAN, H. – BOLIVAR, A. 2008. Online Auctions Efficiency: A Survey of eBay Auctions In: *Proceedings of the 17th International Conference on World Wide Web*, WWW 2008. Beijing: China. April 21-25, 2008. ACM 2008. s.925-933 ISBN 978-1-60558-085-2
- [21] WYLD, D.C. 2011. *Saving Time and Money through Reverse Auctions: A Case Study on the Efficiency of Competitive Bidding Utilization at the U.S. Department of State. A Research Brief from The Reverse Auction Research Center*. [online] [cit. 10.3.2013]. Dostupné: [http://media.wix.com/ugd/8ea413\\_7f-f66a2016ff6cee85bc181fa6d326c0.pdf](http://media.wix.com/ugd/8ea413_7f-f66a2016ff6cee85bc181fa6d326c0.pdf)
- [22] Zákon č.25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní v znení neskorších predpisov.
- [23] Zákon č.58/2011 Z.z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č.25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

## Médiá a politika

Lenka ONTKOVÁ – Magdaléna SLEZÁČKOVÁ\*

### Media and Politics

#### Abstract

*The aim of our work was theoretically define the relationship between politics and the media. The first chapter is devoted to theoretical definition of relationships between politics and the media. The second part focuses on the empirical research, which aimed was to compare the media to focus on communication with political representatives at the preparation and during the discussions in a session. In this work were set these research questions: Based on which criteria are reporters picking a topic for the program and how works the preparation process of them, before political debates? Is it possible for politician to spontaneous choose in which kind of discussion and program will they attend? What is the reaction of the reporters, in tense situations? In what kind of responses are reporters meet, after the discussions? The research was realized using interviews with the creators of political debates and representatives of political parties. Basis on the following findings were obtained. There are no criteria for picking concrete topic for political debates, in fact, the programs are mostly always situated on the current political situation and total events in Slovakia. Smaller parliament political parties which are not represented in parliament using the participation in political debates as effective way to propagate themselves. The point of the reporter's job is ability to react on unexpected thence situation, which can happened during a live broadcast. Most of situations which happened, are based on improvisation skills of moderator. Feedback is underway through monitoring teams, political parties have a "feedback" from centrals or personal and virtual discussions.*

**Keywords:** media, politics, political debates, moderator, political parties, politicians

#### Úvod

Každý deň ľudia očakávajú od médií, že im budú poskytovať informácie o aktuálnom obraze doby, v ktorej žijeme. Zbierajú informácie, ktoré ich na prvý pohľad zaujmú a snažia sa ukazovať ich zmysel v rôznych súvislostiach. Ponáhľajú sa, aby boli medzi prvými, ktorí budú informovať o premenách sveta, nakoľko konkurencia médií je v súčasnej dobe neporovnateľná s minulosťou. Ich produkt nie je obyčajný tovar, je to služba občanovi, verejnosti a verejnej politike.

Cieľom príspevku bolo teoreticky vymedziť vzťah politiky a médií. Cieľom empirického výskumu bolo porovnať médiá so zameraním sa na ich komunikáciu s politickými reprezentantmi pri príprave a priebehu diskusií v relácii. Snažili sme sa nájsť odpovede na tieto otázky: Na základe akých kritérií vyberajú moderátori tému a ako prebieha proces prípravy moderátorov pred živým vysielaním? Existujú zo strany politikov

\* Lenka Ontková - Magdaléna Slezáčková, Katedra politológie, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Študentská 2, 911 50 Trenčín, e-mail: [ontko.lenka@gmail.com](mailto:ontko.lenka@gmail.com), [magdalena.slezackova@gmail.com](mailto:magdalena.slezackova@gmail.com)

možnosti samovoľného výberu relácie, v ktorej vystúpia? Ako reagujú moderátori, ak nastane napätá situácia v štúdiu? S akými ohlasmi sa stretávajú po skončení relácie?

Naše zistenia vychádzajú zo štandardizovaných rozhovorov s konkrétnymi moderátormi relácií a hovorcami politických strán, menovite s: p. Zlaticou Puškárovou (Na telo, TV MARKÍZA), p. Martou Jančkárovou (O 5 minút 12, RTVS), p. Matejom Kováčom (KDH), p. Zuzanou Bačiak Masarykovou (Most Híd), p. Matejom Martovičom (Národ a spravodlivosť), p. Matúšom Kollárom (OL'ANO), p. Veronikou Oravcovou (SAS), p. Ľubicou Končálovou (SMER-SD). Výstupy z rozhovorov sme následne porovnali.

## **1 Vzťah médií a politiky**

### **Politika - vymedzenie pojmu**

Pojem politika vznikol z gréckeho pomenovania obce, presnejšie z mestského štátu „polis“. Politika vyjadruje najmä historický vývoj v riešení problémov, ktoré človeka vyvíjajúceho sa v spoločensko - politických procesoch formovali (môžeme poukázať na príklad, keď bola v antickom Grécku politika chápaná ako umenie, spravovať štát, pričom vzniklo viacero spôsobov ako ju realizovať v rámci historického vývoja a základné princípy sa využívajú až do súčasnosti).

„Definícia operujúca Aristotelovskými pojmami tvrdí, že je to „umenie ovládania a uzmierovania rozmanitých záujmov vo vnútri štátu“. Táto aktivita sa dá naplniť priradením podielu na moci jednotkám reprezentujúcim práve tieto „rozmanité“ záujmy.“<sup>1</sup>

Súčasná definícia pôsobí harmonicky a vytvára obraz ideálneho riešenia politických problémov. Reálna politika je najmä postavená na potrebe uplatňovania moci a mocenskej autority - o demokratickom systéme hovoríme vtedy, ak moc funguje v rámci demokratických ustanovených pravidiel a podlieha reálnej kontrole; ak tieto základné princípy nie sú dodržiavané, hovoríme o nedemokratickom, resp. autoritárskom režime.

Okrem iného, uvedené fakty poukazujú na tézu, ktorá sa týka problému pri definovaní politiky. Človek, ktorý sa zaoberá danou problematikou, stavia „svoju“ definíciu podľa vlastných hodnôt a vlastného spôsobu uvažovania. Napriek tomu, vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že politika je správa verejných záležitostí na základe uplatňovania moci, pričom základnými atribútmi sú najmä moc, štát a právo.<sup>2</sup>

### **Médiá - vymedzenie pojmu**

Z hľadiska vzťahu politiky a médií, môžeme pojem médiá charakterizovať ako subjekt, objekt a médium.

Poukázať na vývoj médií a premenu obrazu v rámci systému kodifikácie nie je veľmi ľahká úloha najmä z hľadiska, že samotný pojem médiá má fluktuujúci charakter. Ďalej preto, že médiá sú v súčasnosti považované za triviálne formy sprostredkovania.<sup>3</sup> Za mediálnym obratom stojí celý rad faktorov, či už politickej revolúcie v severnej

<sup>1</sup> MLYNEKOVÁ, M. a kol. 2007. *Politológia*. s. 8.

<sup>2</sup> MLYNEKOVÁ, M. a kol. 2007. *Politológia*.

<sup>3</sup> BYSTRICKÝ, J. a kol. 2009. *Médiá, politika a spoločnosť*.

Amerike a vo Francúzsku, alebo priemyslovej revolúcie a s ňou aj súvisiace vynálezy a urbanizácia.<sup>4</sup>

V rámci svojich analýz, v ktorých ide najmä o postihnutie celospoločenského pôsobenia masových médií, slovenský mediálny výskum venoval pravidelne pozornosť postaveniu médií v demokratickej spoločnosti a taktiež aj vzťahu médií a politiky. Vychádza zo skutočností, že médiá:

1. zásluhou rozšírenosti a sledovanosti pre občanov sú prínosom najdôležitejších zdrojov informácií, ktoré sa zaoberajú spoločenským a politickým dňom,
2. selektujú a interpretujú informácie spoločenského politického diania, zároveň prinášajú aj vlastný obraz spoločenského a najmä politického života,
3. sú základným sprostredkovateľom najmä čo sa týka vzťahu politiky a verejnosti
4. predstavujú dôležitý faktor politickej socializácie,
5. najvýznamnejšiu úlohu zohrávajú najmä v období volieb.<sup>5</sup>

### **Vzťah médií a politiky**

Vzťah médií a politiky, alebo k veciam verejného záujmu, nemôžeme v moderných spoločnostiach oddeliť od vzťahu médií k politickému rozhodovaniu.

Média sprevádzali politický smer verejného života od svojho vzniku (aj Gutenbergove vydanie Biblie bolo vlastne politikum) a podieľala sa na jeho priebehu a podobe. Najvýraznejšie sa to prejavilo, keď sa politické smery a prúdy začali ustanovovať ako spoločenské subjekty a začali vznikať politické strany. Politické strany sú základnými organizačnými štruktúrami, ktoré na základe rôznych spoločenských skupín presadzujú svoje špecifické záujmy.<sup>6</sup> Média stoja v ohnisku pozornosti strán a ich predstaviteľov, pretože občania - voliči si predstavu o činnosti strán tvoria viac či menej práve prostredníctvom médií. Autor knihy *A Theory of Media Politics*, John Zaller tvrdí: „Politici aj novinári majú profesionálny záujem na kontrole obsahu správ.“<sup>7</sup> Záujmy médií a politikov sú teda často v konflikte. Politici aj žurnalisti majú záujem kontrolovať obsah správ a to aj v spojení s diskusiou. Rovnako ako v antike sa rečníci snažili vo svojich vystúpeniach na verejných zhromaždeniach získať publikum pre svoj názor a zámer, usilujú sa dnes o to isté politici v médiách. Preto k základným otázkam, ktorými sa strany zaoberajú, patria ich dlhodobé a krátkodobé postoje k médiám a stratégia vedúca k získaniu, udržaniu alebo posilneniu vplyvu na média.

V súčasnosti, kedy až na výnimky prakticky neexistuje oficiálna príslušnosť médií k politickým stranám, sa média snažia vystupovať voči politickým stranám ako tlmočník verejnej mienky, presnejšie ako zástancovia všeobecných záujmov. Tie však tiež nemôžeme jednoznačne vymedziť, na podobe mediálnych produktov sa vždy prejavia sympatie k určitému politickému prúdu, názoru, ideológii, jednotlivému politikovi a pod.

<sup>4</sup> ROSULEK, P. 2009. *Média a politika*.

<sup>5</sup> BREČKA, S. 2000. *Média a politika*. 2000. [online].

<sup>6</sup> ŘÍCHOVÁ, B. 2002. *Úvod do současné politologie*.

<sup>7</sup> ZALLER, J. 1999. *A Theory of Media Politics, How the Interests of Politicians, Journalists and Citizens Shape the News*. s. 28. [online].

Vo sfére politického záujmu sú všetky média, pretože odlišnosť ich technologických podstát umožňuje politikom využívať ich rôznym spôsobom informovania a presvedčovania verejnosti. Ale práve táto okolnosť vyžaduje od politikov schopnosť vyhovieť týmto špeciálnym mediálnym podmienkam. V televízii pôsobí dôveryhodnejšie a presvedčivejšie človek sympatického zovňajšku, ktorý ovláda vyjadrovacie skratky, v rozhlase odpadá handicap vizuálnej nepríťažlivosti, naopak sa posilňuje význam dobrého vyjadrovania, logickej výstavby prejavu a taktiež príjemného hlasu. Noviny dávajú politikom ako autorom obsiahlejších správ menej priestoru než v minulosti, politici sú viac v pozícii spovedaných (rozhovory). Taktiež v nových médiách hľadajú politici priestor k sebareprezentácii. Na internete sú umiestnené webové stránky jednotlivých politických strán a politikov. Príležitostne, napríklad v období volieb alebo iných kampaní (referendum o vstupe do EÚ), investujú politické strany veľké čiastky do billboardov, letákov a plagátov, platených inzerátov, televíznych a rozhlasových spotov. Najnovším objavom mediálnych možností je využitie telefónu a internetovej pošty k politickej agitácii. Možnosť využitia moderných digitálnych technológií, ktoré sú schopné na organizačnom princípe siete ponúknuť veľkému počtu užívateľov akoby „osobné“ oznámenie, ponúka zdanie individuálneho prístupu (tento trend predznamenal v USA a ďalších krajinách telefonické predvolebné kampane).

Pre politické strany a politikov je žiadúce byť čo najčastejšie v médiách, pretože k mediálnej realite politiky má publikum ľahší prístup než k podstate politiky (politické rokovania na všetkých úrovniach, od politiky komunálnej k parlamentnej). Z toho dôvodu sa politici snažia rôznymi spôsobmi zatriť napríklad tým, že prijímajú pozvania na najrôznejšie mediálne populárne akcie (krsty nových albumov, či zahajovania športových podujatí), pri ktorých nechýbajú média, vyhľadávajú podporu tzv. celebrit - populárnych hercov a spevákov.<sup>8</sup> Predstavitelia politických strán, najmä ľudia pôsobiaci na politickej scéne určitej krajiny, sú teda hlavnými aktérmi politickej komunikácie. Občania iných štátov si môžu vytvoriť mienku o určitom štáte aj na základe vystupovania popredných politických predstaviteľov. Na základe týchto tvrdení môžeme odôvodniť, že možno aj politická komunikácia nejakým spôsobom odzrkadľuje politickú kultúru národa, resp. štátu.

### **Vývoj médií na Slovensku za posledných 20 rokov**

Slovenské médiá sa už dvadsať rokov vyvíjajú a to na základe nových spoločenských, politických a ekonomických podmienok. Slovenská spoločnosť sa musela vyrovnáť s dedičstvom komunistickej minulosti a zvyknúť si na nové, demokratické pravidlá politického života. Musela sa taktiež prispôsobiť ekonomickým podmienkam života v kapitalizme. Tieto roky boli poznačené zmenami, ktoré sa stali nevyhnutnými k nástupu politických režimov. Počas nich nastali rôzne politické zvraty, taktiež striedanie ľavicových a pravicových, ale aj ideologicky nedefinovateľných vlád. Nastali obdobia hospodárskych recesií i výrazného ekonomického rastu. S postupnou privatizáciou národného majetku sa ľudia pomerne ťažko vžívali do nových ekonomických vzťahov. S touto zmenou sa menil aj spôsob života, do ktorého navyše významne zasiahli aj vplyvy západnej kultúry. Môžeme teda tvrdiť, že celá spoločnosť prešla obdobím zásadnej zmeny.

<sup>8</sup> JIRÁK, J. 2006. *Média a politika*. [online].

Táto zmena sa nevyhnutne prejavila aj v zmene systému slovenských médií. S každou zmenou režimu sa ich postavenie zásadne menilo. Vďaka novej ústave a zákonom sa zabezpečila sloboda prejavu, zákaz cenzúry a možnosť súkromného podnikania aj v mediálnom sektore. Vytvára sa nový, legislatívny rámec pre slobodný rozvoj médií. Tieto zmeny a nové tendencie sa stali predmetom analýz v početných knižných aj časopiseckých publikáciách.<sup>9</sup>

### **Štruktúra mediálnych vlastníckych vzťahov**

Práca sa zaoberá dvoma médiami – RTVS a TV Markíza. Od januára 2011 sa STV stala súčasťou RTVS (Rozhlas a Televízia Slovensko).

„Rozhlas a televízia Slovenska je verejnoprávna, národná, nezávislá, informačná, kultúrna a vzdelávacia inštitúcia, zriadená zákonom č. 532/2010 Z. z. o Rozhlase a televízii Slovenska a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorá poskytuje službu verejnosti v oblasti rozhlasového a televízneho vysielania.“<sup>10</sup>

TV Markíza je súkromná televízia nezávislá od dotácií štátu či príspevkov občanov Slovenskej republiky. Naopak, RTVS je verejnoprávna inštitúcia financovaná nielen z koncesionárskych poplatkov, ale často aj z prostriedkov štátneho rozpočtu. Je tak objektívne vystavená vyššiemu politickému tlaku práve vládnucich strán. Nemalo by to však ovplyvniť tvorbu a charakter politických relácií, čo garantuje Štatút RTVS a Zákon o RTVS č. 532/2010 Zb. Z tohto predpokladu vychádza aj predložená práca.

## **2 Vzájomná komunikácia medzi moderátormi a politikmi**

### **Metodológia výskumu**

Spomedzi rôznych typov médií sme si vybrali len televízie. Výskumy v USA ukázali, že televízie sú významným zdrojom politických informácií. Američania uprednostňujú v získavaní politických informácií práve televíziu. Zhruba 75% Američanov pravidelne pozerá rozličné formy televíznych správ, diskusií a pod.<sup>11</sup> Celonárodne sme sa zamerali na konkrétny druh relácie politického charakteru. V prípade televízie Markíza ide o reláciu Na telo, ktorá je vysielaná naživo každú nedeľu o 13. hodine. Relácia je sprevádzaná diskusiou medzi moderátorkou relácie – Zlaticou Puškárovou a zástupcami jednotlivých politických strán. Televízia RTVS vysiela taktiež reláciu politického charakteru s názvom O 5 minút 12, pričom symbolický názov relácie nám naznačuje vysielač čas. Moderátorka Marta Jančkárová taktiež každú nedeľu rozoberá aktuálne témy so zástupcami politických strán. Podobný typ relácie v rámci slovenského mediálneho priestoru ponúka aj spravodajská televízia TA3. Naša iniciatíva skontaktovať moderátorov a tvorcov relácie však bola z rôznych dôvodov neúspešná.

V našej práci sme sa rozhodli osloviť aj politické strany a to konkrétne: SMER – SD, KDH, SAS, OĽaNO, Most Híd a NaS-NS. Zámerne sme si zvolili okrem parlamentných strán aj neparlamentnú stranu NaS-NS, keďže parlamentné strany majú viac

<sup>9</sup> BREČKA, S., ONDRÁŠIK, B., KEKLAK, R. 2010. *Média a novinári na Slovensku* 2010.

<sup>10</sup> Štatút rozhlasu a televízie Slovenska. 2011. s. 3.

<sup>11</sup> BENNETT, L., 2004. *Media, politics and democracy*, Center for Communication and Civic Engagement, University of Washington. s. 25.

možností vyskytovať sa na televíznych obrazovkách ako neparlamentné, čo môže ovplyvniť vzájomnú komunikáciu medzi politickými stranami a tvorcami politických relácií. Aj keď strana NaS-NS momentálne nie je v NRSR poskytli nám iný, osobitý pohľad na problematiku, ktorú v práci rozoberáme. Nakoľko sme v rámci našej práce oslovili opozičné strany aj koaličnú stranu, náš pohľad na problematiku sa vyprofiloval z každého uhla pohľadu a postoja konkrétnej politickej strany.

### **Príprava relácie**

Za účasť na danej relácii zodpovedá tlačový odbor strany alebo konkrétneho ministerstva a neskôr je konzultovaná s konkrétnym politikom. Každá z opýtaných politických strán nám potvrdila, že účasť sa snažia vždy prijať. „Možnosť mediálnej prezentácie pre politika je vždy veľmi cenná, preto by sa relácie z iných ako objektívnych dôvodov (neprítomnosť, iný dôležitý program) nemali odmietať,“ reakcia hovorca strany KDĽH Mateja Kováča. Avšak hovorkyňa strany SAS Veronika Oravcová tvrdí, že: „Zvyčajne si médiá vyberajú politikov do relácií, nie naopak“. Taktiež odpoveď Mateja Martoviča, tlačového hovorca strany NaS-NS potvrdzuje dôležitosť účasti v politických diskusiách pre menšie politické strany: „V dnešnej dobe si strana ako naša strana bez kapitálu a sponzorov nemôže dovoliť vyberať, do ktorých diskusií pôjde, respektíve nepôjde. Prijmeme väčšinou každé pozvanie.“ Môžeme teda tvrdiť, že záleží na danej politickej relácii a jej tvorcach, koho si do diskusie pozvú a nie na politikoch, ktorí sa „sami“ pozvať nemôžu. Pri príprave každej relácie si moderátor stanoví okruhy tém, ktoré sa stávajú pre neho prioritou na rozvinutie diskusie s pozvanými zástupcami politických strán. Kritériá na stanovenie konkrétnej témy neexistujú, väčšinou výber tém závisí od danej situácie na Slovensku a na základe týchto tém sa rozhodujú akých konkrétnych hostí pozvú do relácie. P. Zlatica Puškárová sa riadi pri výbere tém: „aktuálnosťou a celospoločenským významom“. Aj p. Marta Jančkárová sa riadi aktuálnymi témami a dodáva: „dôležité je, aby sme zachytili to, čo najviac rezonuje v médiách, aj to, čo najviac zaujíma ľudí. Musíme byť previazaný s aktuálnym dňom, hlavne ja a dramaturg sledujeme aj počas voľna aktuality každý deň. Moja práca sa teda nekončí po vypnutí kamery, ale aj večerné sledovanie správ je pre mňa v podstate pracovné.“ Nás však zaujímalo, či po zvolení konkrétnej témy a pozvaní politikov sú ochotní zúčastniť sa na relácii. Vyjadrenie p. Zlaticy Puškárovej: „Žiaľ obvyčajne nie. Málokto politik prijme pozvanie do relácie v čase, keď sa jeho meno spája s konkrétnou kauzou. Stáva sa, že odmietnu kvôli avizovanej téme alebo spoludiskutujúcemu.“ Môžeme teda tvrdiť, že prijatie pozvania zo strany politika vždy záleží od témy alebo tém, ktoré sa budú v danej diskusii preberať a od toho, v akom rozsahu sa ich mená alebo strany v médiách rozoberajú, či už v dobrom alebo zlom svetle.

### **Priebeh relácie**

Politici sa vždy pripravujú na základe okruhov tém, ktoré sú im zaslané po prijatí pozvania do relácie. Vyjadrenie hovorkyne strany SMER-SD Ľubice Končálovej: „Moderátor by mal vopred oboznámiť diskutujúcich s okruhom tém, aby si mohli pripraviť argumenty. Príprava politikov je individuálna, každý má vlastný spôsob prípravy.“ Hovorca KDĽH Matej Kováč dodáva: „Pred každou reláciou prebieha príprava

s mediálnym tímom, počas ktorej sa stanoví stratégia pre danú reláciu, usporiadajú argumenty.“ Matej Martovič hovorca strany NaS-NS dopĺňa: „To, kto bude oponent pre nás nezohráva veľkú úlohu, pretože téma diskusie nepustí a tá je rozhodujúca.“ Aj moderátorky relácií sa musia pripraviť na vysielanie. Počas neho však musia dodržiavať aj určité tzv. nepísané pravidlá. Marta Jančkárová to opísala takto: „Musím sa riadiť tým, aké okruhy tém si zvolím. Avšak tým sa úplne do hĺbky vždy riadiť nedá a nikto mi nediktuje, že musíš sa pýtať to alebo ono. Jediné, čo musím dodržiavať, je čas relácie a aby sa prebrali všetky stanovené okruhy tém. V štúdiu máme časomieru, ktorá presne meria stanovený čas na reláciu a udržiavam kontakt aj s mojím dramaturgom. Niekedy sa debata rozvinie aj zaujímavým vkladom jedného z diskutérov a nemôžem to prerušiť, ako napríklad v prípade pána Jahnátka, keď som sa musela opýtať, či sa budú potraviny rozdávať alebo nie. Keď si to hlbšie premyslel, tak prišiel na to, že to nie je také jednoduché a bolo mi ľúto sa na to neopýtať, keďže nás už tlačil čas na ďalšiu debatu (pozn. relácia O 5 minút 12, zo dňa 3. 3. 2013). Človek si musí manažovať ten čas a v podstate je to dlhodobá škola.“ Zlatica Puškárová dodáva: „Riadiť sa najmä vlastnými skúsenosťami.“ Moderátorky musia dodržiavať určité pravidlá, najmä časový rozsah a pod. Marta Jančkárová ohľadom vnímania časového rozsahu dodáva: „niekedy som aj pod stresom v tom prípade, keď si uvedomujem, že sme ešte nestihli rozobrať dôležité veci.“ Intuícia a čerpanie z vlastných skúseností nadobudnutých praxou patria medzi najdôležitejšie zložky pri vykonávaní práce moderátora. Pani Marta Jančkárová nám totiž pri osobnom rozhovore potvrdila, že: „Musí to byť v človeku. Musí mať vyvinutý zmysel rozoznať, čo je dôležité a čo by nám len zbytočne zaberalo čas. To sa však nedá nikde naučiť, len získať rokmi praxe.“

Na otázku reakcie politikov na nečakanú otázku uprostred živého vysielania nám v podstate všetci hovorcovia odpovedali rovnako a to, že politik musí byť pripravený odpovedať vždy a samozrejme aj na každú otázku. Hovorkyňa strany Most – Híd Zuzana Bačiak Masaryková však svoju odpoveď rozšírila: „Nedať najavo prekvapenie alebo zľaknutie sa. Používam nástroje z mediálneho tréningu“. Avšak aj moderátorky relácii sa stretávajú s nečakanými odpoveďami zo strany politikov. Marta Jančkárová: „To je práve otázka, ktorú človek musí riešiť na mieste. Raz sa mi stalo, že jeden politik vytiahol tému, ktorá bola prekvapujúca, lebo bola mimo kontextu. Musela som v sekunde zvážiť, či sa tej téme venovať. Niekedy si to človek spätne preberá a urobil by to inak. Je to od prípadu k prípadu, ak je to však príliš mimo našej témy, tak sa snažím neodvádzať pozornosť. Ak jeden z hostí otvorí závažnú tému, na ktorú nebol čas a bola predtým avizovaná v pozvánke, je otázne, či sa jej aspoň na záver povenujeme. Musím byť rozvážna a dať priestor na vyjadrenie obom politikom. Ak je však niečo tabu pre politika, o to by to viac nemalo byť tabu pre novinára.“ Moderátor musí byť pohotový a samozrejme musí vedieť zachovať pokoj pri riešení každej situácie, aj v prípade, ak nastane konflikt medzi politikom a moderátorom. Samozrejme všetko sa predvídať nedá a potom všetko ostáva už len na improvizacyjnych schopnostiach moderátora, aby zmiernil napätú situáciu v štúdiu. P. Zlatica Puškárová sa vyjadrila k prípadnému riešeniu situácie takto: „Relácia Na telo je vysielaná naživo, takže musím zvládnuť aj túto situáciu. Je len na mne, aké zvolím prostriedky. Nedávno som

musela chytiť Ľudovíta Kaníka za ruku, aby sa upokojil.“ Z tohto vyplýva, že tak ako musí byť vždy pripravený politik, tak musí vedieť promptne reagovať aj moderátorka.

Hovorca strany NaS-NS Matej Martovič nám z pohľadu politickej strany priblížil nepripravenosť moderátora : „V dobe pred voľbami, kedy p. Belousovová bola pozvaná do relácie KLUB 3 televízie TA3, ktorú v tom čase moderovala Anna Ghannamová, pričom túto reláciu viedla neodborne a na príkaz z hora mala dehonestovať osobu Anny Belousovej. Po kritike Anny Belousovej na osobu moderátorky už viac túto reláciu nemoderovala. Toto bola učebnicová ukážka zaujatosti neprofesionálneho zachovania moderátora.“ Ostatné politické strany nám odpovedali zhodne. Poslanci sa stretávajú s nečakanou zmenou alebo odbočením od témy či s podsúvaním odpovedí v otázke, čo je ale do istej miery v živom vysielaní prirodzené. V niektorých prípadoch nám hovorcovia politických strán na otázku či sa pri príprave na reláciu alebo počas priebehu relácie stretli aj s negatívnymi skúsenosťami zo strany médií, odpovedali jednoslovne. Akokoľvek zo strany moderátoriek môžeme hovoriť o snáhach o ovplyvnenie výberu hostí alebo tém diskusie (zo strany politických strán alebo samotných politikov). Zlatica Puškárová nám odpovedala: „Politici vedia, že akékoľvek snahy ovplyvňovať sú zbytočné.“ P. Marta Jančkárová dodáva: „v prípade, že by sa vyskytli aj také pokusy, tak je to iba na nás, aby sme tomu zabránili. Seriózne sa riadime tým, čo treba a všetko môže v konečnom dôsledku posúdiť divák.“ Nezáleží na tom, či je televízia verejnoprávna alebo súkromná. Do priebehu relácie nikdy vedenie nezasahuje a zámerne neovplyvňuje voľbu tém alebo hostí.

### **Hodnotenie relácie**

Vďaka odpovediam, ktoré sme získali od hovorcov môžeme tvrdiť, každá z opýtaných politických strán má spätnú väzbu či už od sympatizantov, ale aj od nesympatizantov. Reakcie získavajú najmä e-mailom, z osobných alebo webových diskusií a často aj priamo z centrál strany. Hovorkyňa strany SMER-SD Ľubica Končálová uviedla: „Spätná väzba nám prichádza najčastejšie mailom priamo na tlačové oddelenie, ľudia nám aj telefonujú, resp. za spätnú väzbu považujeme aj príspevky v diskusiách na webe. Takisto máme na našej web stránke formulár, prostredníctvom ktorého nám ľudia zasielajú svoje názory (aj priamo na vyjadrenia v reláciách).“ Hovorkyňa strany Most Híd Zuzana Bačiak Masaryková sa so spätnou väzbou stretáva... „skôr zo strany centrál a okruhu mojich známych a novinárov.“ Nielen pre politické strany, ale aj pre každého moderátora je podstatné aby vedel, či jeho práca vyvoláva pozitívne alebo negatívne ohlasy aj u divákov. V tomto prípade spätná väzba je veľmi dôležitá nielen pre moderátora, ale aj pre tvorcov relácie. V televíziách sa osobitný orgán zaoberá sledovanosťou konkrétnej relácie. Na základe evidovania sledovanosti sa vyhotoví štatistika sledovanosti relácie. Marta Jančkárová nás informovala o sledovanosti relácie O 5 minút 12. „Podľa tohto, čo osobitný orgán v rámci našej televízie meria, tak máme najväčšiu sledovanosť v rámci televízie RTVS. Občas príde aj list do televízie, väčšinou listy sú plné hnevu, najmä na respondentov a občas sú listy, ktorých obsah je konkretizovaný na moderátora. Niekedy ide o listy s pozitívnym alebo negatívnym hodnotením, ale všetko závisí od rôznych okolností.“ Podstatné je uvedomiť si, že vždy záleží na politikoch, ktorí sa zúčastnia na dueli a na téme, o

ktorej sa diskutuje. Zlatica Puškárová z konkurenčnej televízie sa vyjadrila podobne: „Politika vždy rozdeľuje a také je aj hodnotenie politikov v relácii. Každý má svojich stúpencov aj odporcov. Mimoriadne sú sledované najmä dôležité a atraktívne duely na úrovni predsedov politických strán.“

## **Záver**

Cieľom príspevku bolo teoreticky vymedziť pojmy média a politika a načrtnúť ich vzájomný vzťah. Využitím rozhovorov s vybranými zástupcami médií a politických strán sme zisťovali, akou formou prebieha komunikácia a diskusia s politikmi a aký proces prípravy moderátorov predchádza živému vysielaniu.

Vďaka spolupráci s p. Zlaticou Puškárovou z televízie Markíza, p. Martou Jančákovou z televízie RTVS, p. Matejom Kováčom zo strany KDH, p. Zuzanou Bačiak Masarykovou zo strany Most-Híd, p. Matejom Martovičom zo strany Národ a spravodlivosť, p. Matúšom Kollárom zo strany OĽANO, p. Veronikou Oravcovou zo strany SAS a s p. Ľubicou Končálovou zo strany SMER-SD sa nám podarilo dospieť k nasledovným zisteniam:

1. Kritériá na stanovenie konkrétnej témy do živého vysielania neexistujú, väčšinou ide vždy o aktuálnu politickú situáciu a celkové dianie na Slovensku. Prijatie pozvania do relácie zo strany politika záleží aj od tém, ktoré sa budú v danej relácii preberať a aj od toho, v akom rozsahu sa ich mená alebo strany rozoberajú v médiách. Z našich rozhovorov sme zistili, že média si vyberajú jednotlivých politikov do svojich relácií a nie naopak. Niektorí politici majú strach zúčastniť sa v politickej relácii, keď ide o ich kauzu. Menšie strany, ktoré nemajú zastúpenie v parlamente, a tak dostatočný mediálny priestor a ani príspevky zo štátu a sponzorov, využívajú účasť v relácii ako efektívny spôsob propagácie.
2. Podstatou práce moderátora je schopnosť reagovať na nečakanú napätú situáciu, ktorá nastane v štúdiu počas živého vysielania. Väčšina vecí závisí aj od improvizčných schopností moderátora, nakoľko sa všetko predvídať nedá. Tak, ako musí byť vždy pripravený politik, tak musí vedieť promptne reagovať aj moderátor.
3. V neposlednom rade je veľmi dôležitá spätná väzba nielen pre politické strany, ale aj pre moderátora. Spätná väzba prebieha prostredníctvom monitorovacích tímov, politické strany majú „feedback“ od centrál či osobných resp. virtuálnych diskusií. Na základe spätnej väzby si utvárajú moderátori a zástupcovia politických strán určité predstavy o tom, ako vnímajú ich vystupovanie aj diváci.

## Literatúra

- [1] BREČKA, S. - ONDRÁŠIK, B. - KEKLAK, R. 2010. *Médiá a novinári na Slovensku* 2010. Bratislava: EUROKÓDEX, s. r. o.. 8 - 14 s. ISBN 978-80-89447-32-9.
- [2] BYSTRICKÝ, J. a kol. 2009. *Médiá, politika a spoločnosť*. Praha: Tiskárna a vydavateľství 999. ISBN 978-80-86391-33-5.
- [3] JIRÁK, J. Média a politika. In Clanky [online]. 10/05 2006. Dostupné na internete: < <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/556/MEDIA-A-POLITIKA.html>>. ISSN 1802-4785.
- [4] MLYNEKOVÁ, M. a kol. autorov. 2007. *Politológia*. Nitra: ENIGMA. 7 - 8s. ISBN: 80-89132-03-0.
- [5] ŘÍCHOVÁ, B. 2002. *Úvod do současné politologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-628-4.
- [6] ROSULEK, P. 2009. *Média a politika*. Západočeská univerzita Plzeň. ISBN 978-80-7043-841-1.
- [7] RŮŽIČKA, V. 2011. *Politika a média v konzumní společnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s.. 101 s. ISBN 978-80-247-3667-9.
- [8] Štatút rozhlasu a televízie Slovenska. In: RtvS [online]. 2011. Dostupné na internete: < [http://www.rtvS.eu/sk/o\\_rtvS/statut\\_rozhlasu\\_a\\_televizie\\_slovenska](http://www.rtvS.eu/sk/o_rtvS/statut_rozhlasu_a_televizie_slovenska) >. ISSN 4723-2480.
- [9] ZALLER, J. 1999. *A Theory of Media Politics, How the Interests of Politicians, Journalists and Citizens Shape the News*. University of Chicago Press. 1999 [online].
- [10] BENNETT, L. 2004. *Media, politics and democracy. Center for Communication and Civic Engagement*, University of Washington. s. 25.

# Financovanie malých a stredných podnikov

René UHLÁR\*

## *Financing of small and medium Enterprises*

### **Abstract**

*The aim of work was based on the acquired knowledge to explore different options for the financing of small and medium enterprises. The work consists of three chapters. The first chapter deals with theoretical definitions relating to small and medium-sized enterprises in conditions of the Slovak Republic and possible forms of their funding. The second chapter is focused on the selected company although there is restriction of operating in Slovakia and it as a subsidiary of ABBOTT LABORATORIES Ltd., which has its parent company in Chicago. In addition to the basic characteristics of the company and the purchase of equipment for the company outlining problem Pink dream, also includes the sources of funding for this device. The third chapter is devoted to dealing with the purchase of a machine for the company in the form of operational and investment loans and designing a Rosy dream of the best way of funding. This work contains 6 tables, 1 graph and 2 images.*

**Keywords:** *financing, small and medium-sized enterprises, own resources, foreign sources of financial support*

### **Úvod**

Malé a stredné podniky nadobúdajú vo svete čoraz väčší ekonomický i sociálny význam. Skutočnosťou je, že malé a stredné podniky sú pre každú ekonomiku neoddeliteľnou súčasťou, ktorá zabezpečuje ich fungovanie. Ako raz povedal Seneca: „Non statim pusillum est si quid maximo minus est“ čo v preklade znamená: „Byť menším ako ten najväčší, neznamená byť trpaslíkom.“ Malé a stredné podniky zohrávajú v trhovej ekonomike dôležitú úlohu, pretože svojou prispôsobivosťou a kreativitou dokážu pohotovo reagovať na vývoj a najnovšie trendy v dopyte. Najdôležitejšie pre MSP je uspokojovať požiadavky a očakávania aj tých najnáročnejších zákazníkov. Z významných úloh, ktoré plnia malé a stredné podniky, treba spomenúť hlavne ich miesto pri tvorbe pracovných miest a tým aj zabezpečovanie pozitívneho rastu a vývoja zamestnanosti.

Cieľom príspevku je čo najpresnejšie charakterizovať zdroje financovania malých a stredných podnikov, analyzovanie možností získavania finančných prostriedkov a ich aplikovanie na konkrétny podnik. Predpokladáme, že dostupnosť zdrojov a určitých foriem financovania je malým a stredným podnikom obmedzená z dôvodu neprehľadnej štruktúry, byrokratických prekážok a veľkej administratívnej záťaže, ktoré pôsobia na vybraný podnik.

---

\* René Uhlár, Katedra malého a stredného podnikania, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, [e-mail: rene.uhlar@gmail.com](mailto:rene.uhlar@gmail.com)

V prvej kapitole ponúkame základné poznatky o malých a stredných podnikoch, ktoré patria k najstarším v rámci spoločenskej delby práce, ako aj podniku, ktorý je hnacím motorom spoločenskej výroby a vyspelosti každej krajiny. Okrem základných poznatkov uvádzame okrem iného aj otázku bariér a faktorov, ktoré ohrozujú podnikanie. Zaoberá sa významom malých a stredných podnikov, ich financovaním pomocou interných ako aj externých zdrojov. Zamerali sme sa aj na výhody a nevýhody, ktoré na jednej strane môžu absorbovať značnú časť pracovných síl, vytvárať nové príležitosti získavania peňažných prostriedkov atď. Na strane druhej sú dôležité aj nevýhody oproti veľkým podnikom, ktoré spočívajú v ťažkom prístupe ku kapitálu v silnej konkurencii.

V druhej kapitole sa zameriavame na analýzu potrieb financovania vybraného podniku. Podnik, ktorý sme si vybrali ako objekt skúmania je dcérska spoločnosť *ABBOTT LABORATORIES s.r.o.*, so sídlom v Bratislave. Materská spoločnosť bola založená v roku 1888 Wallaceom Abbottom, lekárom z Chicaga. Je to spoločnosť s celosvetovou pôsobnosťou v oblasti zdravotnej starostlivosti zameraná predovšetkým na výskum a vývoj nových liekov, nových technológií a nových spôsobov ochrany zdravia. Hlavným predmetom podnikania sú liečivá, doplnky výživy a zdravotnícke výrobky, vrátane diagnostických a kardiovaskulárnych zariadení. Táto spoločnosť rieši otázku získania finančných prostriedkov potrebných na kúpu prístroja *MAMMOMAT Inspiration* od spoločnosti *Siemens* v hodnote 215 000 eur. Tento prístroj slúži na vyšetrenie prsníkov a je oproti klasickej mamografii rýchlejší a poskytuje detailnejšie zobrazenie s vyšším rozlíšením pri výrazne nižšom radiačnom zaťažení. Hlavnou výhodou systému *MAMMOMAT Inspiration* je nízka radiačná záťaž a detailný obraz, čo umožňuje odhaliť nádory vo veľmi ranom štádiu. Veľkou výhodou tohto prístroja je jeho vysoká účinnosť, čo znamená podstatne väčší počet vyšetrených pacientok v rámci prevencie rakoviny prsníka. Za optimálnych podmienok sa môže pomocou neho vyšetriť až 10 pacientok za hodinu. Spoločnosť sa na základe svojich skúseností, zručností a významného postavenia na Slovenskom i svetovom trhu rozhodla pomôcť začínajúcemu (fiktívnemu) lekárskemu centru „*Ružový sen*“. Centrum *Ružový sen* sa snaží pomáhať deťom, mužom a hlavne ženám pri riešení ich problémov v oblasti rakoviny. Slovenská pobočka *Abbott Laboratories s.r.o.* sa rozhodla pomôcť im kúpou digitálneho stroja s cieľom pomôcť pri rozbiehaní činnosti lekárskeho centra a súčasne pomôcť ľuďom v liečbe závažných ochorení.

V tretej kapitole príspevku je rozpracovaný spôsob získania financií na kúpu prístroja pomocou stanovených kritérií. Vychádzali sme z toho, že prístroj bude možné zakúpiť pomocou dvoch foriem úverov. Vybrali sme prevádzkový úver a investičný úver a urobili sme pomocou výpočtov analýzu obidvoch foriem úverov. Pri výpočte sme vychádzali z predpokladov, ktoré sme získali od spoločnosti Slovenská sporiteľňa. Údaje sme spracovali a porovnali sme obidve možnosti s cieľom vybrať, ktorá forma úveru je najlepšia.

## Analýza malého a stredného podnikania

„Podnikanie je jednou z najstarších ľudských činností v procese spoločenskej deľby práce. Podnik je hnacím motorom spoločenskej výroby a vyspelej ekonomiky každej krajiny.“<sup>1</sup>

Stabilná ekonomika si vyžaduje, značné zmeny a to tak, aby v spoločnosti pôsobila silná stredná vrstva. Najdôležitejší predstavitelia sú živnostníci a malé a stredné podniky (MSP). V súčasnosti MSP spolu s mikropodnikmi tvoria v rámci Európskej únie aj na Slovensku viac ako 99 % z celkového počtu podnikov.<sup>2</sup>

### Charakteristika podnikania

„Podnikanie a manažment sú dve rozdielne funkcie, súbory, činnosti, ale navzájom prepojené. Obidve sú nevyhnutné pre podnikateľský subjekt, slúžia však na iné účely. Ťažiskom podnikania je hľadanie, utváranie a nachádzanie podnikateľských príležitostí, získavanie a poskytovanie finančných zdrojov a snaha o ich efektívne zhodnotenie.“<sup>3</sup>

V posledných rokoch môžeme pozorovať rozsiahle znovuzrodenie malého podnikania. „Po zmene ekonomických podmienok v hospodárstve Slovenskej republiky rozvoj malého podnikania začal prudko narastať.“<sup>4</sup>

Osobitosti nárastu MSP v našich podmienkach začali byť rozdielne v tom, že malé podniky boli vytvárané hlavne postupnými procesmi vzniku a rastu súkromného vlastníctva, zatiaľ čo stredné podniky vznikali často v dôsledku poklesu počtu a štrukturálnych zmien štátnych podnikov. Rozvoj MSP súvisel aj so skutočnosťou, že dochádzalo k zvyšovaniu objemu tržieb za spotrebný tovar a poskytované služby.

Podľa obchodného zákonníka (diel II., §5) sa podnikom rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku, alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.<sup>5</sup>

Vymedzenie definície podnikania nie je jednoznačné. Mnoho autorov definovalo podnikanie inak. Sedlák definoval podnikanie predovšetkým ako proces, nie ako výsledok. Znamená začatie alebo zabezpečenie rastu podniku prostredníctvom iniciatívneho a rizikového preberajúceho manažmentu. Podnikanie zahŕňa aj aktivity potrebné na analýzu možných príležitostí, na založenie alebo rast podniku ako aj jeho financovanie.<sup>6</sup>

Podľa zákona č. 513/1991 Zb. (§2, odsek 1 ) Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov „sa podnikaním rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“<sup>7</sup>

<sup>1</sup> GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*. s. 3.

<sup>2</sup> MAJKOVÁ SOBEKOVÁ, M. 2011. *Ako financovať malé a stredné podniky*. s.11.

<sup>3</sup> BOBÁKOVÁ, V. a kol. 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. s. 9.

<sup>4</sup> CHODASOVÁ, A. – BUJNOVÁ, D. 2006. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. s. 9.

<sup>5</sup> OBCHODNÝ ZÁKONÍK: diel II, §5 , *definícia podniku*.

<sup>6</sup> SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. s. 17.

<sup>7</sup> OBCHODNÝ ZÁKONÍK: č. 513/1991 Zb.( §2, odsek 1 )

Malé a stredné podniky MSP nadobúdajú vo svete čoraz väčší ekonomický i sociálny význam. Skutočnosťou je, že trh zohráva v rámci politiky trvalo udržateľného rozvoja stále väčšiu úlohu.

### Funkcie malých a stredných podnikov

MSP majú vytvorené jednoduché štruktúry riadenia a nepoužívajú byrokratické postupy v riadení, čo im umožňuje byť flexibilnejšími vo vnútri podniku i navonok. Spoločnosti označované ako MSP majú podľa oficiálnej definície EÚ menej ako 250 zamestnancov a sú nezávislé od väčších spoločností. Ich ročný obrat nesmie presiahnuť 50 miliónov eur. Ich ročná bilancia nesmie prekročiť 43 miliónov eur. Táto definícia EÚ je veľmi dôležitá na určenie, ktoré spoločnosti môžu využívať programy EÚ zamerané na MSP a určité podniky.

Malé a stredné podniky možno rozdeliť podľa ich veľkosti na tri kategórie:

**Tabuľka 1 Limity pre posudzovanie MSP**

| Kategória      | Počet zamestnancov | Obrat     | alebo | Celková ročná bilančná hodnota |
|----------------|--------------------|-----------|-------|--------------------------------|
| <b>Stredný</b> | <250               | =50 mil.€ |       | =45 mil. €                     |
| <b>Malý</b>    | <50                | =10 mil.€ |       | =10 mil.€                      |
| <b>Mikro</b>   | <10                | =2 mil.€  |       | =2 mil.€                       |

Zdroj: Eurostat - propagačné materiály

### Výhody a nevýhody malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky tvoria v štruktúre podnikov väčšinu. Rozvoj MSP v transformujúcich sa ekonomikách má z určitých hľadísk väčší význam ako vo vyspelejších trhových ekonomikách<sup>8</sup>. Výhody, ako i nevýhody, ktoré malé a stredné podniky prinášajú pre ekonomiku, môžeme zhrnúť takto:

- Výhody: MSP môžu absorbovať značnú časť pracovných síl, vytvárajú nové príležitosti k získaniu nových peňazí, dochádza často k rozvoju nezávislých komerčných podnikov, vytvárajú podmienky pre rozvoj konkurencie, dokážu vytvárať pracovné miesta aj pri nízkych kapitálových nákladoch, zdokonaľujú perspektívne väzby medzi ekonomicky odlišnými sektormi, vytvárajú možnosti pre vývoj vhodných technológií.
- Nevýhody: MSP majú oproti veľkým podnikom menšiu ekonomickú silu, majú ťažký prístup ku kapitálu a rozvoju svojich prevádzkových kapacít, silnú konkurenciu, nemajú dostatok prostriedkov, aby si mohli sami dovoliť platiť špičkových odborníkov vo svojom odbore, obsluhujú menšie lokálne trhy, často majú obmedzený počet odberateľov, majú obmedzené aj možnosti presadenia sa na zahraničných trhoch, častokrát im chýbajú manažérske a ekonomické znalosti a skúsenosti, ohrozujú ich neustále sa meniace zákony spojené s podnikateľským prostredím<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> <https://www.te-era.cz/default.php?sekce=kompetence&n=a&podsekce=kap5>, dňa: 06. 04. 2012, v čase : 15: 45

<sup>9</sup> <https://www.te-era.cz/default.php?sekce=kompetence&n=a&podsekce=kap5>, dňa: 06. 04. 2012, v čase : 15: 45.

- Vysoké odvodové zaťaženie – MSP majú vyšší podiel mzdových nákladov ako veľké podniky. Prejavuje sa u nich negatívum tzv. vysoký daňový klin, kde ide o rozdiel medzi celkovými nákladmi práce vynaloženými zamestnávateľom na jedného pracovníka mesačne a čistým príjmom zamestnanca.

### **Financovanie malých a stredných podnikov**

Finančná podpora MSP v súčasnosti predpokladá rôznorodé využitie finančných zdrojov, či už je to zo strany štátu, fondov EÚ alebo ďalších finančných inštitúcií. MSP prispievajú výraznou mierou k silnému rastu slovenskej ekonomiky. Vytvárajú takmer 50 % pridanej hodnoty a pripadá na ne 70 % všetkých pracovných miest. Prevažná väčšina z nich, najmä začínajúce (start-up) podniky, má problémy s financovaním svojho ďalšieho rastu, a to aj napriek narastajúcej aktivite komerčných bánk. Finančné potreby podniku vznikajú pri založení podniku a pri jeho ďalšom rozvoji. Financie, rovnako ako ostatné podnikové vstupy sa vyznačujú značnou obmedzenosťou, ktorá sa následne prejavuje v ich cene<sup>10</sup>.

„Dôležitou úlohou je zosúladienie potrieb finančných zdrojov s aktuálnymi možnosťami. Za hlavné dôvody nedostatočného prístupu k finančným zdrojom možno považovať: nízky objem poskytovaných finančných zdrojov pre samostatne zárobkovo činné osoby, start-up podniky, nízky podiel domácich úverov a garancií poskytnutých MSP na HDP, neexistujúca sieť obchodných anjelov (*business angels*) atď.“<sup>11</sup>

„Niektoré z uvedených problémov by bolo možné redukovať týmito nástrojmi: mikropôžičkové garančné schémy cielené na start-up podniky, sociálne mikropôžičkové schémy, portfóliové pôžičkové garančné schémy pre MSP, faktoringová podporná schéma s rozpočtom, fond duševného vlastníctva.“<sup>12</sup>

### **Analýza potrieb financovania vybraného podniku**

Existencia MSP je v dnešnej dobe nevyhnutná, keďže sú hlavnou hnacou silou rozvoja ekonomiky. Z týchto dôvodov je zrejmé, že problematika financovania MSP je veľmi aktuálnou témou dnešného sveta. V tejto časti práce budeme analyzovať potreby financovania vybraného podniku, zisťovať možnosti financovania a identifikovať problémy pri ich získavaní.

### **Charakteristika podniku <sup>13</sup> <sup>14</sup>**

Podnik, ktorý sme si vybrali ako objekt skúmania, je spoločnosť ABBOTT LABORATORIES s.r.o. Spoločnosť bola založená v roku 1888 Dr. Wallaceom Abbottom, lekárom z Chicaga. Je to spoločnosť s celosvetovou pôsobnosťou v oblasti zdravotnej starostlivosti, zameraná predovšetkým na výskum a vývoj nových liekov, nových

<sup>10</sup> BOBÁKOVÁ, V. – FREŇÁKOVÁ, M. Možnosti financovania malých a stredných podnikov [online] na internete : [www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey...lang=cz](http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey...lang=cz), dňa: 09. 04. 2012, v čase: 19:20.

<sup>11</sup> Tamtiež.

<sup>12</sup> Tamtiež.

<sup>13</sup> [http://www.abbott.com/static/content/microsite/annual\\_report/2011/24\\_summary.php](http://www.abbott.com/static/content/microsite/annual_report/2011/24_summary.php), dňa 29.10. 2012 , v čase : 13 : 40

<sup>14</sup> [http://www.abbott.com/global/url/content/en\\_US/10:10/general\\_content/General\\_Content\\_00004.htm](http://www.abbott.com/global/url/content/en_US/10:10/general_content/General_Content_00004.htm), dňa 7.11. 2012 , v čase 14 : 38

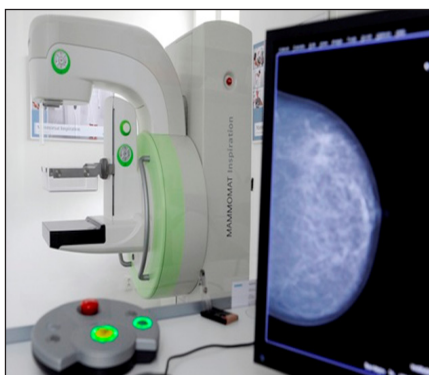
technológií a nových spôsobov ochrany zdravia. Hlavným predmetom podnikania spoločnosti Abbott sú liečivá, doplnky výživy a zdravotnícke výrobky, vrátane diagnostických a kardiovaskulárnych zariadení. Ich produkty predstavujú široký rozsah starostlivosti, od výživových produktov a laboratórnych diagnostík cez zdravotnícke prostriedky až ku liekom. Rozsiahle portfólio produktov spoločnosti Abbott sprevádza celý ľudský život.

Spoločnosť Abbott si uvedomuje, že ako jedna z vedúcich poskytovateľov moderných prostriedkov zdravotnej starostlivosti má jedinečnú príležitosť a zodpovednosť zabezpečiť, aby všetci ľudia mali k takýmto prostriedkom prístup a to tak chudobní a neprivilegovaní, ako aj obeť prírodných katastrof. Sú rozhodnutí túto svoju úlohu splniť prostredníctvom rozmanitých kreatívnych sociálnych programov.

Spoločnosť sa na základe svojich skúseností, zručností a významného postavenia na Slovenskom i svetovom trhu rozhodla pomôcť začínajúcemu lekárskemu centru „Ružový sen“. Organizácia Ružový sen sa snaží pomáhať deťom, mužom a hlavne ženám pri riešení ich problému v oblasti rakoviny. Slovenská pobočka Abbott Laboratories s.r.o. sa rozhodla pomôcť organizácii Ružový sen kúpou digitálneho stroja MAMMOMAT Inspiration Inspiration od spoločnosti Siemens.

Tento prístroj na vyšetrenie prsníkov je oproti klasickej mamografii rýchlejší a poskytuje detailnejšie zobrazenie s vyšším rozlíšením pri výrazne nižšom radiačnom zaťažení. Hlavnou výhodou systému MAMMOMAT Inspiration je nízka radiačná záťaž a detailný obraz, čo umožňuje odhaliť nádory vo veľmi ranom štádiu. Použitie volfrámu a rodia v porovnaní s konvenčnými molybdénovými technológiami výrazne znižuje potrebné dávky. MAMMOMAT Inspiration je navyše vybavený amorfným selenovým detektorom, ktorý je schopný odhaliť aj malé objekty s nízkym kontrastom. V porovnaní s doterajšími zariadeniami na skrining prsníkov umožňuje presnejšiu diagnostiku a jednoduchšiu manipuláciu. Výrazne sa skráti aj čas vyšetrovania.

## **Obrázok 2 MAMMOMAT Inspiration Inspiration od spoločnosti Siemens**



Zdroj: [https://www.cee.siemens.com/web/sk/sk/aktuality\\_a\\_temy/tlacove-spravy/healthcare/2012/Pages/2012-07-16\\_diagnostika\\_bardejov.aspx](https://www.cee.siemens.com/web/sk/sk/aktuality_a_temy/tlacove-spravy/healthcare/2012/Pages/2012-07-16_diagnostika_bardejov.aspx), dňa: 11.11.2012, v čase 12 :35

Cena digitálneho mamografu MAMMOMAT Inspiration s príslušenstvom je 215 000 eur. Plánovanie je vo všeobecnosti východiskovou funkciou riadenia a to nielen podniku, ale každej činnosti, ktorá má svoju orientáciu. Preto by sa spoločnosť Abbott

Laboratories s.r.o., rada pokúsila tento stroj kúpiť pomocou prevádzkového úveru alebo pomocou investičného úveru.

V tretej kapitole budeme analyzovať dva spôsoby financovania stroja MAMMO-MAT Inspiration Inspiration od spoločnosti Siemens, ktorý je určený pre spoločnosť Ružový sen.

### **1 Posúdenie kúpy stroja pre spoločnosť ružový sen**

Vo všeobecnosti platí, že úver je ekonomický vzťah medzi veriteľom a dlžníkom, ktorý vzniká pri odovzdávaní konkrétnej hodnoty na dočasné použitie, t.j. s podmienkou návratnosti. V dnešnej dobe si nedokážeme ani predstaviť život bez úveru, pôžičiek a splátok, sme naň odkázaní so zvyšujúcim sa životným štýlom, poplatkami, potravinami, benzínom a mnohými inými aspektmi.

#### **Charakteristika spoločnosti Ružový sen**

Medicínske centrum „Ružový sen“ je fiktívna spoločnosť, ktorá začína poskytovať svoje služby na území Slovenska. Spoločnosť Ružový sen je spoločnosť postavená na najmodernejších technológiách od renomovaných svetových výrobcov. Cieľom spoločnosti Ružový sen je poskytovať svoje služby na základe rýchlo sa meniacich vývoch v oblasti medicíny a liečby rakoviny. Spoločnosť sa snaží poskytnúť široké spektrum vyšetrení hlavne u ženskej populácie a to v oblasti rakoviny prsníka.

#### **Návrh riešenia financovania**

Začínajúca fiktívna spoločnosť „Ružový sen“ potrebuje na svoju prevádzku zakúpiť prístroj MAMMOMAT Inspiration Inspiration od spoločnosti Siemens v hodnote 215 tis € aj s príslušenstvom. Vzhľadom na to, že začínajúca spoločnosť nemá dostatočné finančné prostriedky na zakúpenie tohto prístroja, skúsila požiadať významnú spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. o jej pomoc pri zakúpení prístroja. Spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. sa rozhodla pomôcť začínajúcej spoločnosti Ružový sen kúpou prístroja za podmienok, na ktorých sa dohodne.

#### **Rozpracovanie žiadosti o úver**

Spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. sa rozhodla, že stroj kúpi pomocou úveru. Rozhodla sa pre dva typy úveru na kúpu stroja MAMMOMAT Inspiration Inspiration od spoločnosti Siemens a to pre investičný a prevádzkový úver. Vzhľadom na to, že pri oboch prípadoch poskytnutia úveru je potrebné ručenie, spoločnosť sa rozhodla, že túto kúpu stroja bude ručiť stavbou v hodnote 300 000 eur.

### Prepočet pomocou prevádzkového úveru na nákup stroja

V našom prvom prípade sme sa rozhodli pre prevádzkový úver financovania stroja MAMMOMAT Inspiration Inspiration pre spoločnosť Ružový sen. Rozhodli sme sa, že i keď má spoločnosť svoje investície, bude žiadať o úver bez vloženia vlastných zdrojov a v ďalšom prípade poukážeme na to, ako by vyzeralo financovanie stroja pre spoločnosť Ružový sen ak spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. vloží svoje vlastné zdroje v hodnote 70 000 eur. Dobu splácania úveru sme si zvolili na obdobie 10 rokov, aby sme mali ľahšie počítanie. Prvú splátku sme sa rozhodli splatiť už v decembri vzhľadom na to, že sme pôžičku vybavovali v novembri.

#### 1.) Spôsob získania financií na nákup stroja bez vlastných finančných zdrojov:

|                 |               |   |
|-----------------|---------------|---|
| Hodnota stroja  | 215 000       | € |
| Vlastné zdroje  | 0 % 0         | € |
| Výška úveru     | 100 % 215 000 | € |
| Splatnosť úveru | 10 r          |   |
| Prvá splátka    | 02.12.2012    |   |

Na základe požiadavky na kúpu stroja následne dokážeme vypočítať spôsob splácania poskytnutého prevádzkového úveru vo forme splátkového kalendára. Splátkový kalendár presne ukazuje číslo splátky, konkrétne mesiace splácania, jeho aktuálny zostatok, mesačnú splátku, istinu, úrok, splatenú istinu, zaplatený úrok a v poslednom rade zostatok, ktorý je potrebné zaplatiť. Je dôležité uviesť, že tabuľka je zvolená len pre prvý rok splácania, preto bude možné vidieť aj konečné výsledky splátok v každom roku.

Istina: predstavuje pomernú časť dlhu bez úrokov. Zvyčajne je rozdelená rovnomerne na každé obdobie úverového vzťahu.

V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť ako splátky pokračovali po sebe v nasledujúcich obdobiach v konečných hodnotách a to v každom roku nášho splácania až po jej poslednú splátku. Tabuľka ukazuje celkovú cenu za každý rok v období desiatich rokov postupným klesaním, čo môžeme v konečnom dôsledku vidieť aj na tabuľke v položke celková ročná splátka úroku.

**Tabuľka 3 Konečné hodnoty splátok v každom roku**

| Cena za rok    |   | Celková ročná splátka úroku | Celková ročná splátka istiny | Celkové ročné vedenie úverového účtu a poistenie |
|----------------|---|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. 25 259,53€  | ↓ | 6 796,75 €                  | ↑ 18 462,78 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 2. 25 259,53€  | ↓ | 6 180,08 €                  | ↑ 19 079,45 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 3. 25 259,53€  | ↓ | 5 542,81 €                  | ↑ 19 716,72 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 4. 25 259,53€  | ↓ | 4 884,26 €                  | ↑ 20 375,27 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 5. 25 259,53€  | ↓ | 4 203,71 €                  | ↑ 21 055,81 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 6. 25 259,53€  | ↓ | 3 500,44 €                  | ↑ 21 759,09 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 7. 25 259,53€  | ↓ | 2 773,67 €                  | ↑ 22 485,86 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 8. 25 259,53€  | ↓ | 2 022,62 €                  | ↑ 23 236,90 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 9. 25 259,53€  | ↓ | 1 246,50 €                  | ↑ 24 013,03 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 10. 25 259,53€ | ↓ | 444,45 €                    | ↑ 24 815,08 €                | ↓ 0,00 €                                         |

Následne sme sa rozhodli pre druhú alternatívu získania potrebných finančných prostriedkov na nákup stroja a to tak, že spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. sa rozhodla vložiť časť svojich finančných prostriedkov v hodnote 70 000 eur.

2.) Spôsob získania financií na nákup stroja, s použitím 70 tisíc euro s vlastných finančných zdrojov.

Pri tomto spôsobe sa spoločnosť rozhodla financovať úver pomocou vlastných zdrojov vo výške 70 000 eur na nákup stroja v hodnote 215 000 eur, kde očividne došlo k výrazným zmenám, ako to môžeme vidieť v základnej tabuľke splátkového kalendára za prvé obdobie po vložení vlastných finančných zdrojov a v tabuľke konečných splátok za každý rok.

Opätovne tabuľka poukazuje na splátky konečných hodnôt v období v každom roku splácania, ktoré boli rozdelené na 10 - ročné obdobie s tým, že spoločnosť vložila časť svojich finančných prostriedkov v hodnote 70 000 eur, čím sa znížili splátky o sumu 8 224,03 eur, čo jednoznačne uľahčilo splácanie jednotlivých splátok v každom roku splácania za kúpu zariadenia pre spoločnosť *Ružový sen*. Tabuľka ukazuje celkovú cenu za každý rok v období desiatich rokov postupným klesaním, čo môžeme v konečnom dôsledku vidieť aj v tabuľke v položke celková ročná splátka úroku

**Tabuľka 4 Konečné hodnoty splátok v každom roku s použitím vlastných zdrojov v hodnote 70 000 eur**

| Cena za rok    | Celková ročná splátka úroku | Celková ročná splátka istiny | Celkové ročné vedenie úverového účtu a poistenie |
|----------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. 17 035,50€  | ↓ 4 583,85 €                | ↑ 12 451,64 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 2. 17 035,50€  | ↓ 4 167,96 €                | ↑ 12 876,54 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 3. 17 035,50€  | ↓ 3 738,18 €                | ↑ 13 297,32 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 4. 17 035,50€  | ↓ 3 294,04 €                | ↑ 13 741,46 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 5. 17 035,50€  | ↓ 2 835,06 €                | ↑ 14 200,43 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 6. 17 035,50€  | ↓ 2 360,76 €                | ↑ 14 674,74 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 7. 17 035,50€  | ↓ 1 870,61 €                | ↑ 15 164,88 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 8. 17 035,50€  | ↓ 1 364,10 €                | ↑ 15 671,40 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 9. 17 035,50€  | ↓ 840,66 €                  | ↑ 16 194,84 €                | ↓ 0,00 €                                         |
| 10. 17 035,50€ | ↓ 299,74 €                  | ↑ 16 735,75 €                | ↓ 0,00 €                                         |

#### **Prepočet pomocou investičného úveru na nákup stroja**

V druhom prípade sme sa rozhodli pre investičný úver financovania stroja MAM-MOMAT Inspiration Inspiration od spoločnosti Siemens. Rozhodli sme sa ukázať dva rozdielne spôsoby získania zariadenia pre zdravotné účely začínajúcej spoločnosti Ružový sen. V prvom prípade je dôležité uviesť to, že ak spoločnosť počas svojho platenia vloží v danom termíne väčšiu sumu splátky ako bola určená na začiatku splátkového kalendára a v druhom prípade ak spoločnosť použije na začiatku aj svoje vlastné zdroje v hodnote 55% zo sumy stroja, dochádza k výrazným zmenám splácania ako aj k poklesom splátok v jednotlivých obdobiach.

1.) Spôsob získania finančných prostriedkov na kúpu stroja bez vloženia časti vlastného kapitálu, ale vložením vyššej sumy v splátkovom kalendári v určitom splátkovom dni.

Na základe požiadavky na kúpu stroja sme sa v druhom prípade rozhodli pre investičný úver na obdobie 7 rokov splácania. Na základe základných požiadaviek dokážeme vypočítať spôsob splácania poskytnutého investičného úveru vo forme splátkového kalendára. Splátkový kalendár presne ukazuje číslo splátky, konkrétne mesiace splácania, jeho aktuálny zostatok, mesačnú splátku, istinu, úrok, splatenú istinu, zaplatený úrok a v poslednom rade zostatok, ktorý je potrebné zaplatiť. Naša tabuľka ukazuje, že spoločnosť si v prvom splátkovom období chcela skrátiť splátky a tak dňa 12.12. 2012 vložila predčasnú splátku 30 000 eur.

V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť ako splátky pokračovali po sebe v nasledujúcom období v **podobe 7 rokov a 2 mesiacov splácania i s predčasným vložením danej splátky**, ktorú sa spoločnosť rozhodla vložiť v prvom splátkovom období

v hodnote 30 000 eur. Tabuľka ukazuje celkovú cenu za každý rok v období 7 rokov a 2 mesiacov postupným klesaním, čo môžeme v konečnom dôsledku vidieť aj v tabuľke v položke celková ročná splátka úroku, ako aj cene za rok, ktorá sa znížila vďaka dodatočnej splátke v prvom období splácania.

**Tabuľka 5 Konečné hodnoty splátok v každom roku s predčasným vložením vlastných zdrojov v hodnote 30 000 eur**

| Cena za rok   | Celková ročná splátka úroku | Celková ročná splátka istiny | Celkové ročné vedenie úverového účtu a poistenie |
|---------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. 59 279,10€ | 5 818,32 €                  | 54 460,78 €                  | 0,00 €                                           |
| 2. 29 279,10€ | 4 949,95 €                  | 24 329,15 €                  | 0,00 €                                           |
| 3. 29 279,10€ | 4 137,34 €                  | 25 141,76 €                  | 0,00 €                                           |
| 4. 29 279,10€ | 3 297,59 €                  | 25 981,51 €                  | 0,00 €                                           |
| 5. 29 279,10€ | 2 429,79 €                  | 26 849,31 €                  | 0,00 €                                           |
| 6. 29 279,10€ | 1 533,01 €                  | 27 746,09 €                  | 0,00 €                                           |
| 7. 29 279,10€ | 606,27 €                    | 28 672,83 €                  | 0,00 €                                           |
| 8. 2 827,36€  | 8,79 €                      | 2 818,58 €                   | 0,00 €                                           |

2.) Spôsob získania finančných prostriedkov na kúpu stroja s vložením 55% vlastného kapitálu a vložením vyššej sumy v splátkovom kalendári v určitom splátkovom dni.

V druhom prípade sme sa na základe požiadavky na kúpu stroja rozhodli pre investičný úver na obdobie 4 rokov a 10 mesiacov splácania. Na základe požiadaviek sme použili aj osobné finančné zdroje vo výške 118 250 eur a počas splátkového obdobia sme vložili ku dňu 1.1. 2013 predčasný vklad 30 000 eur.

V tabuľke konečných hodnôt je možné vidieť ako splátky pokračovali v nasledujúcom období v podobe 4 rokov a 10 mesiacov splácania, ktoré si spoločnosť na začiatku stanovila. Tabuľka poukazuje aj na dôležité časti a to, že spoločnosť sa rozhodla počas obdobia znížiť svoje náklady vložením svojich vlastných zdrojov v hodnote 118 250 eur, ako aj znížiť splátky s predčasným vložením sumy v hodnote 30 000 eur.

**Tabuľka 6 Konečné hodnoty splátok v každom roku s predčasným vložením 55% vlastných finančných zdrojov a s predčasným vložením 30 000 eur**

| Cena za rok   | Celková ročná splátka úroku | Celková ročná splátka istiny | Celkové ročné vedenie úverového účtu a poistenie |
|---------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. 45 172,44€ | 2 167,90 €                  | 43 004,53 €                  | 0,00 €                                           |
| 2. 15 172,44€ | 1 564,24 €                  | 13 608,19 €                  | 0,00 €                                           |
| 3. 15 172,44€ | 1 109,72 €                  | 14 062,71 €                  | 0,00 €                                           |
| 4. 15 172,44€ | 640,02 €                    | 14 532,42 €                  | 0,00 €                                           |
| 5. 11 705,38€ | 163,24 €                    | 11 542,14 €                  | 0,00 €                                           |

## Zhodnotenie výpočtov

Môžeme si hneď na začiatku povedať, že nie je úver ako úver. S týmto tvrdením sme sa stretli vo viacerých navštívených bankách a dokonca sme ich aj oslovili písomnou formou podľa oficiálnej žiadosti, ktoré nám v konečnom dôsledku nepomohli. Dostali sme typ, ako sa dajú počítat úvery na základe našich požiadaviek.

Našou požiadavkou bolo, aby sme dokázali porovnať investičný a prevádzkový úver, ktorým sme chceli ako oficiálna spoločnosť zakúpiť prístroj v hodnote 215 000 eur aj s príslušenstvom pre fiktívnu spoločnosť Ružový sen. Naše výpočty boli zo začiatku zdĺhavé, **ale po konzultácii s bankovým odborníkom sme dospeli k výsledkom**, ktoré sme zhodnotili v predchádzajúcej časti.

Vybrali sme si dva spôsoby výpočtov, ktorými sme chceli dospieť k výsledku. V prvom spôsobe sme začali s prevádzkovým úverom, kde sme sa snažili získať financie na kúpu prístroja bez vloženia vlastných zdrojov a splátkovým kalendárom na obdobie 10 rokov. V druhom prípade sme sa zamerali na prevádzkový úver, kde sme sa pokúsili o získanie financií na kúpu prístroja s použitím vlastných finančných zdrojov vo výške 70 000 eur.

Splátkový kalendár sme stanovili z dôvodu jednoduchších výpočtov tiež na obdobie 10 rokov.

Výpočty sme sa snažili nasmerovať aj k financovaniu investičným úverom, kde sme urobili dva spôsoby počtov ako to bolo v prvom prípade. V prvom spôsobe sme sa snažili o kúpu prístroja bez vloženia vlastných finančných prostriedkov, ale zato s predčasným vložením 30 000 eur v prvom splátkovom období, čo znížilo splátky. Splátkový kalendár sme si zvolili na 7 rokov a 2 mesiace keďže sa nedalo dať vyššie splátkové obdobie vzhľadom na to, že investičný úver je možné dať najviac na 10 rokov a to ešte v závislosti od toho, v akej banke sa berie daný úver. V druhom prípade sme použili naše vlastné finančné zdroje vo výške 118 250 eur, čo predstavuje viac ako 55% z našej požadovanej sumy. V tomto prípade sme sa opätovne snažili o predčasný vklad v splátkovom období a to vo výške 30 000 eur. Splátkový kalendár sme vzhľadom na náš vysoký vklad na začiatku zvolili na kratšie obdobie na 4 roky a 10 mesiacov.

Na záver vychádzame z toho, že v prvom prípade pri prevádzkovom kapitáli je vhodný výber financovania, v ktorom spoločnosť vloží časť svojich finančných zdrojov na kúpu prístroja pre spoločnosť Ružový sen, čím sama dokáže znížiť svoje finančné výdavky o 685,34 eur. V druhom prípade môžeme poukázať na to, že ak je spoločnosť veľká alebo ak má dostatočné finančné prostriedky, dokáže omnoho ľahšie, efektívnejšie a rýchlejšie splácať svoje záväzky.

## Záver

Súčasnnosť nás núti uvažovať o budúcnosti, v ktorej bude dôležité zamerať sa na podnikanie malých a stredných podnikov, ktoré v dnešnej dobe tvoria viac ako 99% podnikov. Mnohí podnikatelia vychádzali z predpokladu, že veľa vecí sa dá robiť lepšie, ako je to v skutočnosti. Ale medzi predpokladmi a ich realizáciami môže byť

veľká priepasť, čo môže byť vo veľkej miere dôvodom odradenia mladého človeka od jeho budúcich plánov. Od myšlienky k biznisu môže byť ďaleko ak sme na všetko sami. V komunite ďalších začínajúcich podnikateľov tak môžeme získať rady aj podporu financovania MSP. Zdroje financovania MSP môžu byť odlišné podľa príslušnej etapy rozvoja, ktorej pripadajú aj konkrétne finančné nástroje a im zodpovedajúce finančné zdroje. V ekonomike vyspelých krajín obsahuje takýto sektor pomerne mladé, ziskové a rýchlo rastúce firmy, ktoré sú viac trhovo a ziskovo orientované. V posledných rokoch môžeme pozorovať rozsiahle znovuzrodenie malého podnikania. Malé a stredné podniky nadobúdajú vo svete čoraz väčší ekonomický a sociálny význam. Skutočnosťou je, že trh zohráva v rámci politiky trvalo udržateľného rozvoja stále väčšiu úlohu a preto podpora a rozvoj MSP je jednou z priorit rozvoja nášho hospodárstva. Podporné programy pre MSP sa zameriavajú na viacero oblastí.

Každodenne tak Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania vydáva súhrnný dokument informácií o podpore smerovanej na MSP. Hlavnými dôvodmi nedostatočného prístupu k finančným zdrojom sú napr. podiel domácich úverov, nízky podiel rizikového kapitálu i faktoringu na HDP, nedostatočný objem poskytovaných zdrojov pre samostatne zárobkovo činné osoby a start-up podniky či neexistujúca sieť business angels. Niektoré z uvedených problémov by bolo možné regulovať využitím podporných nástrojov. Významnou skutočnosťou je aj zotrvávanie MSP na tradičných formách financovania, hlavne prostredníctvom úverových zdrojov, ktoré sme sa snažili uviesť v druhej a tretej kapitole skúmania v konkrétnom podniku. Cieľom bolo, aby spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o., na základe svojich skúseností, zručností a významného postavenia na Slovensku i svetovom trhu, pomohla začínajúcemu lekárskemu centru „Ružový sen“. Táto organizácia sa snaží pomáhať deťom, mužom a hlavne ženám pri riešení ich problémov v oblasti rakoviny. Preto sa spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. sídliaca na území Slovenska, rozhodla pomôcť začínajúcej organizácii „Ružový sen“ kúpou digitálneho zariadenia MAMMOMAT Inspiration od spoločnosti Siemens v hodnote 215 000 eur aj s príslušenstvom. Veľkou výhodou tohto prístroja je jeho vysoká účinnosť, čo znamená podstatne väčší počet vyšetrených pacientok v rámci prevencie rakoviny prsníka. Za optimálnych podmienok sa môže pomocou neho vyšetriť až 10 pacientok za hodinu.

Hlavným cieľom bolo porovnanie úverov, ktoré spoločnosť Abbott Laboratories s.r.o. zvažovala pri kúpe prístroja. Spoločnosť sa rozhodovala medzi dvomi spôsobmi financovania zariadenia a to v prvom prípade pomocou prevádzkového úveru a v druhom prípade pomocou investičného úveru. Následne sme v tretej kapitole analyzovali tieto dva spôsoby financovania. Výpočty boli zdĺhavé, čo spôsobovalo veľké komplikácie. Pri výpočtoch sme ráтали s viacerými možnosťami, ktoré nás uviedli do určitého smeru. Z výsledkov nám vyšlo, že v prvom prípade pri prevádzkovom úvere je vhodný výber financovania druhým spôsobom a to preto, že spoločnosť po vložení svojich finančných prostriedkov na kúpu prístroja pre spoločnosť Ružový sen v hodnote 70 000 eur dokázala znížiť splátky oproti predchádzajúcim výpočtom v prvej tabuľke o sumu 8 224,30 eur. V druhom prípade môžeme hovoriť o situáciách, ktoré poukazujú nato, že ak je spoločnosť veľká, alebo ak má dostatočné finančné prostriedky, dokáže omnoho ľahšie, efektívnejšie a rýchlejšie splácať svoje záväzky.

V príspevku sme sa snažili o bližšiu definíciu tejto problematiky, ktorá je úzko spätá s problematikou dnešného diania okolo nás a ktorá sa samozrejme dotýka občanov Slovenskej republiky i Európy.

### Literatúra

- [1] BOBÁKOVÁ, V. a kol. 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava: EKONÓM. 335 s. ISBN 80-225-2167.
- [2] BUJNOVÁ, D. – CHODASOVÁ, A. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: EKONÓM. 193 s. ISBN 80-225-2155-1.
- [3] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2010. *Ako písať záverečnú prácu: Metodická príručka*. 1. vyd. Bratislava: crr. sk s.r.o.. 45 s. ISBN 978-80-970272-5-4.
- [4] GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*. Nitra : SPU. 171 s. ISBN 80-7137-802-X.
- [5] MAJKOVÁ SOBEKOVÁ, M. *Ako financovať malé a stredné podniky*. Bratislava: IURA EDITION. 396 s. ISBN. 987-80-9078-413-3.
- [6] MAJKOVÁ, M. 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Bratislava: TRIBUN. 205 s. ISBN 978-80-7399-590-4.
- [7] SEDLÁK, M. a kol. 2006. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: MERKURY. 233 s. ISBN 80-89143-30-X.
- [8] SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION. 351 s. ISBN 978-808-88078-317-4.
- [9] BOBÁKOVÁ, V. - FREŇÁKOVÁ, M. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov*. [PDF]. [cit.09.04.2012]. <[www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey...lang=cz](http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey...lang=cz)>
- [10] OBCHODNÝ ZÁKONÍK: diel II, §5 , definícia podniku
- [11] OBCHODNÝ ZÁKONÍK: č. 513/1991 Zb.( §2, odsek 1 )
- [12] [http://www.abbott.com/static/content/microsite/annual\\_report/2011/24\\_summary.php](http://www.abbott.com/static/content/microsite/annual_report/2011/24_summary.php)
- [13] [http://www.abbott.com/global/url/content/en\\_US/10:10/general\\_content/General\\_Content\\_00004.htm](http://www.abbott.com/global/url/content/en_US/10:10/general_content/General_Content_00004.htm)
- [14] <https://www.te-era.cz/default.php?sekce=kompetence&n=a&podsekce=kap5>

# Angažovanosť Slovenskej republiky v európskom bezpečnostnom prostredí

Ol'ga RICHTEROVÁ\*

## *Engagement of Slovak republic in the European security environment*

### Abstract

*The article presents and analyze current situation of participation Slovak Republic in the operations of the international crisis management. The work is focusing on missions in abroad within of structure European Union. Further the work evaluates level of participation of SR in these operations without involving the nonmilitary instruments. Thesis analyzes status of Slovakia in the Security policy and trying to solve question if it is prepared to face actual threats in nowadays.*

**Keywords:** security, Security policy, crisis, crisis management, threats, foreign missions

### Úvod

Súčasný svet okrem rôznych kríz, ktoré sú problémom číslo jeden, musí riešiť aj ďalšiu veľmi významnú otázku a to otázku bezpečnosti. Práve krízy vyvolávajú čoraz viac nepokojov, narúšajú systémy, spôsobujú nerovnováhu, ktorá zvyšuje pocit nebezpečenstva u ľudí, resp. ohrozuje bezpečnosť občanov, štátov, ale aj celých zoskupení ako je Európska Únia.

Aj keď sa dá povedať, že Slovensko je relatívne bezpečná krajina, tak nemožno otázku bezpečnosti podceňovať. Či už ako základné právo na ochranu života, zdravia či majetku stanovené Chartou OSN, alebo ako povinnosť v súvislosti s členstvom SR v medzinárodných organizáciách.

Aby sme sa mohli účasťou Slovenska na formovaní bezpečnostného prostredia zaoberať, potrebujeme najprv poznať hrozby, ktoré existujú. Tie sú uvedené v prvej kapitole spolu s aktérmi, ktorí sa najviac venujú tejto problematike. Slovensko a súčasný stav angažovanosti v otázkach medzinárodného krízového manažmentu sú obsiahnuté v kapitole číslo 2. V tretej časti je zhodnotenie pripravenosti Slovenska na prípadné hrozby. Záverečná časť hodnotí význam angažovanosti SR v zahraničných misiách medzinárodného krízového manažmentu a zároveň zahŕňa výzvy do budúcnosti.

## 1 Bezpečnostní aktéri a hrozby

Neustále sa meniace prostredie, a teda aj hrozby, sú ťažko identifikovateľné a predvídateľné. Navyše si vyžadujú veľa zdrojov, či už finančných alebo ľudských, preto starostlivosť o bezpečnosť a ochrana pre štát a jeho občanov je pre jednu krajinu

---

\* Ol'ga Richterová, Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 850 05 Bratislava, e-mail: [richterova.olga22@gmail.com](mailto:richterova.olga22@gmail.com)

veľmi náročná. Z toho dôvodu sa štáty začali spájať do rôznych medzinárodných organizácií, zoskupení a predstavujú tzv. subjekty medzinárodného krízového manažmentu. Ich základnou úlohou je ochrana ľudských práv a slobôd.

Krízový manažment je riadenie činností, ktoré majú zabezpečiť predchádzaniu rizík a krízových situácií, ale aj samotné riadenie krízových situácií. V prvom rade sa snaží možné riziká odhaliť a zabráňovať im, v druhom rade vytvára prostredie na čo najvhodnejšie riešenie problémov krízových situácií. Takto je definovaný krízový manažment od S. Filipa a L. Šimáka v publikácii *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe*.<sup>1</sup>

### **Subjekty medzinárodného krízového manažmentu a aktéri bezpečnostnej politiky**

Najvýznamnejšími kooperačnými medzivládnyimi organizáciami sú: OSN, Rada Európy a OBSE. Medzi integračné medzivládne organizácie zaraďujeme NATO a EÚ. Ďalej poznáme ešte nevládne organizácie, z tých je najznámejší Červený kríž, príp. cirkevné, či iné charitatívne organizácie. Do subjektov medzinárodného krízového manažmentu môžeme začleniť aj medzinárodné koncerny, ale aj jednotlivcov, ktorí majú významné postavenie, napr. pápež.

Okrem subjektov, ktoré sa venujú bezvýhradne činnosti spojenej s ochranou ľudských práv a slobôd a tým aj bezpečnosti, môžeme hovoriť ešte o aktéroch bezpečnostnej politiky. Aktéri sú všetci tí, ktorí sa významne a aktívne podieľajú na realizovaní bezpečnostnej politiky a vytváraní bezpečného prostredia vo svete. Patria sem už spomínané organizácie OSN, OBSE, NATO, EÚ, ale aj krajiny dostatočne veľké a svojimi zdrojmi schopné na to, aby prispievali k otázke bezpečnosti z hľadiska globálneho charakteru. Takýmito krajinami sú najmä USA, Rusko, ale v poslednej dobe aj Čína.

Čoraz viac ako globálny aktér vystupuje predovšetkým Európska Únia. To so sebou prináša zodpovednosť za bezpečnosť nie len v Európe, ale v celom svete. Na to, aby Európska Únia mohla „riadiť“ bezpečnostnú politiku, potrebuje určitú stratégiu. To si EÚ uvedomila už dávnejšie, v roku 2003, kedy vznikla Európska bezpečnostná stratégia (ESS).

Bezpečnosť môžeme charakterizovať ako stav rovnováhy vonkajších a vnútorných podmienok určitého systému. Stanislav Filip a Ladislav Šimák v publikácii *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe* definujú bezpečnosť ako stav, ktorý umožňuje plnenie stanovených funkcií daného systému a jeho ďalší rozvoj v záujme človeka a spoločnosti.<sup>2</sup>

Keďže bezpečnosť je stav, ktorý sa neustále mení, čo je dnes bezpečné už zajtra byť nemusí, je potrebné brať tieto zmeny do úvahy. Preto EÚ vypracovala správu 5 rokov po vzniku Stratégie, ktorá pôvodnú správu hodnotí a dopĺňa ju. Podľa najnovšej správy sú nižšie uvedené hrozby, ktoré najviac ohrozujú Európsku úniu a teda aj Slovensko, ako jej súčasť.

<sup>1</sup> FILIP, S. - ŠIMÁK, L. 2006. *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe*. s. 59.

<sup>2</sup> FILIP, S. - ŠIMÁK, L. 2006. *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe*.

## Hlavné hrozby

Hrozbu Štefan Volner vo svojej publikácii *Bezpečnosť v 21. storočí* definuje ako jav, ktorý má dispozíciu narušiť bezpečnosť ľudí alebo spoločnosti<sup>3</sup>, je to akási blízkosť nebezpečenstva. Pričom kríza, podľa už spomínaných autorov S. Filipa a L. Šimáka v knihe *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe* je označovaná ako moment, po ktorej zväčša nastáva zmena v systéme. Je to situácia, ktorá svojím pôsobením môže negatívne ovplyvniť spoločnosť a ohrozovať jej funkcie, súčasne sa ním označujú všetky krízové javy.<sup>4</sup>

## Šírenie zbraní hromadného ničenia

Šírenie zbraní hromadného ničenia (ZHN) zo strany štátov i teroristov sa v ESS identifikovalo ako „najväčšia potenciálna hrozba bezpečnosti EÚ“.

## Terorizmus a organizovaná trestná činnosť

Terorizmus je hrozba nielen pre EÚ, ale aj pre celý svet. Európa je nielen cieľom, ale aj základňou. Logistické jednotky sa našli: vo Veľkej Británii, Taliansku, Španielsku, Nemecku a Belgicku. Do organizovanej trestnej činnosti môžeme zaradiť: nedovolené obchodovanie s drogami, ľuďmi a zbraňami, medzinárodné podvody a pranie špinavých peňazí.

## Bezpečnosť dodávok energie

V súčasnosti EÚ dováža až 50% energií, do roku 2030 sa to odhaduje až na 70 – 75%. Preto je bezpečnosť dodávok energií dôležitou výzvou pre stratégiu bezpečnosti EÚ.

Podmienkou pre bezpečnosť energií je mať dobré vzťahy s krajinami, ktoré nám dodávku zabezpečujú a posilňovať taktiež ich stabilitu vnútornej politiky. Momentálne sú našimi najväčšími dovozcami Rusko, severná Afrika a Perzský záliv.

## Zmena klímy

Zmena klímy sa v posledných rokoch stáva ešte viac naliehavším problémom. Tieto zmeny zapríčiňujú rôzne prírodné katastrofy, ktoré ničia životné prostredie, môžu dokonca prehĺbovať chudobu a zvyšovať agresiu obyvateľov, čo v konečnom dôsledku negatívne vplyva na bezpečnostnú politiku daného štátu, ale aj jeho susedov (migráciu).

Ďalšie negatívne dopady, ktoré môžu byť spojené so zmenou klímy sú konflikty o obchodné trasy, morské oblasti a pôvodne nedostupné zdroje.

Toto sú hlavné hrozby, ktoré ohrozujú Európsku Úniu a všetkých jej členov, vrátane Slovenska. Ak už poznáme hlavné hrozby, môžeme sa zamerať na Európsku bezpečnostnú stratégiu, konkrétne na stratégiu Slovenska, jeho doterajšie pôsobenie. Súčasný stav bezpečnostnej politiky Slovenska je predmetom ďalšej kapitoly.

<sup>3</sup> VOLNER, Š. 2009. *Bezpečnosť v 21. storočí*. s. 31

<sup>4</sup> FILIP, S. - ŠIMÁK, L. 2006. *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe*.

## **2 Angažovanosť SR v rámci medzinárodného krízového manažmentu**

Súčasťou, alebo môžeme hovoriť aj o nástroji bezpečnostnej politiky, je krízový manažment. Ak hovoríme o bezpečnostnej politike na poli medzinárodného prostredia, hovoríme tak o medzinárodnom krízovom manažmente. Ako prostriedky krízového manažmentu na zabezpečenie základných úloh bezpečnostnej a obrannej politiky slúžia vojenské operácie alebo civilné misie.

Vojenské operácie a civilné misie sú aj hlavným nástrojom zahraničnej a bezpečnostnej politiky SR. Slovensko svojou účasťou na vojenských operáciách a civilných misiách plní záväzky nielen voči EÚ, ale aj OSN a NATO, prípadne ďalších organizáciách, ktorých je členom. Svojím angažovaním tak prispieva k viacerým faktorom a to: bezpečnosti štátu, prejavuje záujem o riešenie kríz v medzinárodnom kontexte, podieľa sa na rozvoji medzinárodného krízového manažmentu a zároveň reaguje na aktuálne hrozby.

Aj keď sa Slovensko angažuje vo vojenských misiách od samého počiatku svojho vzniku, teda od roku 1993, na civilných misiách sa aktívne podieľa až od roku 2002. Civilné misie sú odpoveďou na súčasnú situáciu vo svete, kedy už nestačia len vojenské sily na potlačenie vojnových konfliktov a hrozieb. Problém je potrebné vnímať komplexne, tzn. že je nevyhnutné chápať celkovú situáciu v krajine a nastoliť také nástroje, ktoré budú schopné predchádzať možným rizikám, hrozbám, prípadne vojnám, ktoré sú už len výsledkom prvotných problémov. Práve tieto misie slúžia na to, aby počiatočné problémy včas identifikovali, prípadne sledovali vývoj situácie a potenciálnej genéze konfliktov zabránili. Z toho hľadiska je potrebné, aby v misiách boli zastúpení rôzni odborníci a experti.

V rámci EÚ sa Slovensko angažovalo a angažuje do týchto operácií a misií: (aby sme zhodnotili stav bezpečnostnej politiky SR, budeme brať do úvahy posledné tri roky.)

### **Angažovanosť v roku 2010**

V roku 2010 sa Slovensko a jeho ozbrojené sily zapojili celkovo zo strany EÚ do jednej operácie a jednej misie.

#### **ALTHEA Bosna a Hercegovina**

Na ALTEHA operácii sa podieľalo 35 príslušníkov v strážnych jednotkách na ochranu tábora Medzinárodnej policajnej jednotky a 4 dôstojníci, ktorých činnosť spočívala vo sfére výcviku, komunikačných a informačných systémov a pod. V decembri bolo angažovanie sa strážnej čaty v danej operácii ukončené, avšak v nasledujúcom roku sa príslušníci OZ SR mohli do operácie ALTHEA zapojiť ako účastníci LOT, ktorej hlavnou úlohou bolo monitorovanie a spolupráca s rôznymi organizáciami. Z hľadiska zmien boli ku koncu roku v Bosne a Hercegovine evidovaní 4 príslušníci.

### **Misia EUMM v Gruzínsku**

Na túto misiu bol vyslaný jeden človek, ktorý zastával pozíciu pozorovateľa.

Celkovo sa v roku 2010 angažovalo 520 príslušníkov OS SR (počet ku koncu roku) v siedmich misiách a operáciách (zarátané sú aj operácie NATO a OSN). Na prostriedky operácií a misií bolo použitých spolu 48 437 004,04 € z rozpočtu MO (3 420, 815 mil. z rozpočtu OSN).

### **Angažovanosť Slovenska v zahraničných misiách v roku 2011**

#### **EUFOR ALTHEA**

Keďže územie Západného Balkánu je jednou z priorít zahraničnej politiky SR, OS SR sa tu aj naďalej angažovali a to predovšetkým v tímoch LOT. Úlohou predstaviteľa SR bola európska agenda, resp. jej presadzovanie v krajine. Vzhľadom na to, že v krajine prevažovala idea nacionalizmu, pretláčanie európskej agendy tu veľmi neprispelo, práve naopak, aktivity na podporu integrácie to spomaľovalo.

Účasť príslušníkov v operácií ALTHEA bola na národnej aj medzinárodnej úrovni hodnotená ako veľmi dobrá, čo niekoľkokrát vyslovil aj veliteľ operácie, ktorý bol s prácou OZ SR nadmieru spokojný. Vďaka danej operácii sme získali dobrú povesť aj medzi domácim obyvateľstvom.

Počet príslušníkov k decembru 2011 bol 43. Celkové náklady predstavovali 3,598 mil. EUR.

### **Misia EUMM v Gruzínsku**

Aj naďalej sa v misii EUMM angažoval jeden príslušník – dôstojník OS SR, tak ako v roku 2010. Slovenskí vojaci si vďaka svojmu profesionálnemu a odbornému prístupu a riadiacim schopnostiam vyslúžili namiesto pôvodnej pozície pozorovateľa riadiace postavenie na úseku svojich tímov monitorovacej činnosti. Celkové náklady v roku 2011 z MO SR predstavovali sumu 38 618 EUR.

Slovensko sa celkovo v roku 2011 angažovalo v 6 operáciách a misiách s celkovým počtom zapojených príslušníkov 553 (spolu s OSN a NATO). Najviac príslušníkov 62 % bolo nasadených pod vedením NATO. Aj keď v tomto roku Slovensko neparticipovalo na operácii v Kosove, a teda bolo o jednu operáciu menej, angažovaných príslušníkov bolo spolu o 7% viac ako v roku 2010.

### **Angažovanosť Slovenska v zahraničných misiách v roku 2012**

Okrem už spomínaných operácií a misií (ALTHEA, EUBAM) sa Slovensko angažovalo v roku 2012 v nasledovných: Misia EULEX v Kosove, EUBAM na Ukrajine a v Moldavsku, EUPOL (policajná misia EÚ v Afganistane), EUPOL COPPS (pozorovateľská misia na území Palestíny) a v Misii OBSE v Kirgizsku.

#### **EULEX**

EULEX v Kosove je civilná misia, jediná svojho druhu organizovaná EÚ, nakoľko má ako jediná schválený mandát v exekutive, a to na podporu boja proti organiza-

nému zločinu a korupcii. Zo Slovenska bolo na danú misiu vyslaných 6 príslušníkov policajného zboru, ku koncu roka bol ich počet 5. Ich hlavnou činnosťou bolo pripraviť policajné zbory na nové zmeny a to prostredníctvom presadzovania EÚ projektov. Okrem toho svojou činnosťou monitoringu a poradenstva policajným a justičným orgánom podporovali rozvoj právneho štátu.

### **EUBAM**

Hlavným cieľom misie bola najmä kontrola hraníc Moldavska a Ukrajiny a činnosti s tým spojené. Pod nimi si môžeme predstaviť aktivity proti cezhraničnej trestnej činnosti a to odhaľovať a zabraňovať pašovaniu či už tovaru, ľudí alebo zbraní. Zo Slovenska boli na misiu vyslaní 4 príslušníci policajného zboru SR a jeden člen Finančnej správy MF SR.

### **EUPOL Afganistan**

V Afganistane sa okrem NATO angažuje aj Európska únia a to v civilnej misii EUPOL. V roku 2012 sa do nej zapojilo aj Slovensko so svojimi 2 členmi PZ. Poslaním policajtov je poskytnutie podpory miestnej polícii a justícii v Kábule, nakoľko hlavným cieľom misie je pomoc pri reforme právneho štátu a inštitúcií štátu. Boj proti terorizmu, šíreniu drog a korupcii je naďalej na prvom mieste. EUPOL a NATO na budovaní nových zmien, rozvoja a lepšieho prostredia bez kriminality v Afganistane spolu úzko spolupracujú.

### **EUPOL COPPS**

Je policajná misia na území Palestíny, ktorá existuje od roku 2006 a Slovensko sa rozhodlo podporiť danú misiu na zaistenie bezpečnosti Blízkeho východu v roku 2012. Do misie je nasadený jeden policajt PZ SR.

### **Misia v Kirgizsku – OBSE**

V roku 2012 sa Slovensko zúčastnilo, resp. naďalej sa zúčastňuje na misii usporiadanej organizáciou OBSE v Kirgizsku. Aj keď je na misii len jeden policajný expert, angažovanosť v tejto misii je pre Slovensko významná, nakoľko to upevňuje jeho postavenie pre oblasť strednej Ázie.

Celkové výdavky SR v oblasti MKM predstavovali v roku 2012 celkovú hodnotu okolo 46, 712 mil. EUR.

Na základe analýzy získaných informácií z dokumentov Vyhodnotenie pôsobenia ozbrojených síl SR v operáciách medzinárodného krízového manažmentu za rok 2010 a 2011 a Správa o pôsobení SR v aktivitách medzinárodného krízového manažmentu za rok 2012 môžeme konštatovať, že najviac sa za posledné tri roky Slovensko angažovalo v minulom roku 2012, kedy sa zúčastnilo na 7 misiách a operáciách pod velením EÚ a OBSE. Taktiež môžeme hovoriť, že prevládali viac civilné misie ako vojenské operácie. To je pozitívnym znakom angažovanosti Slovenska v medzinárodnom krízovom manažmente, pretože tým krajina demonštruje orientáciu na meniacu sa situáciu vo vzťahu k aktuálnym hrozbám nevojenského charakteru.

Krajiny sa venujú problematike komplexne. Celkový pohľad na angažovanosť Slovenska a jeho význam sú približené v záverečnej časti

### **3 Angažovanosť ako odpoveď na hrozby**

#### **Šírenie zbraní hromadného ničenia**

Táto hrozba pochádza predovšetkým z krajín, kde je nestabilná politická situácia ako sú krajiny Irán, Sýria, Lýbia, Libanon, Severná Kórea a pod. Aj keď sa Slovensko priamo nezúčastňuje na žiadnej misii v daných oblastiach pod záštitou EÚ, angažuje sa v misii OSN – a spolupráca s OSN je súčasťou Stratégie bezpečnostnej politiky EÚ. Misia pod názvom UNTSO je pozorovateľská a jej hlavným cieľom je kontrola a dohľad nad mierovými dohodami. Na základe tohto faktu môžeme povedať, že Slovensko sa aktívne podieľa na boji proti šíreniu zbraní hromadného ničenia.

#### **Terorizmus a organizovaná trestná činnosť**

Z hľadiska terorizmu sa Slovensko angažuje v misii EUPOL Afganistan, kde proti nemu aktívne bojuje najmä v oblasti podpory polície, justície a inštitúcií, čím pomáha budovať právny štát a teda znemožňuje vytvoriť priestor pre teroristické skupiny. V Afganistane sa Slovensko angažuje aj vo vojenskej operácii NATO, približne 350 príslušníkmi. Partnerstvo a koordinácia s NATO je tiež súčasťou SBPEÚ. Súčasne s bojom proti terorizmu v Afganistane bojuje aj proti organizovanej trestnej činnosti, konkrétne proti drogovej kriminalite, keďže až 90% drog v EÚ pochádza práve z Afganistanu. Monitorovaním a pozorovaním sa tomu Slovensko snaží danou misiou zabrániť. Okrem Afganistanu SR svojou účasťou na misiách v Moldavsku a Ukrajine významne prispela k obmedzeniu organizovanej trestnej činnosti a postúpila dôležité kroky k lepšej situácii v daných krajinách a tým aj v EÚ.

#### **Bezpečnosť dodávok energií**

Možnosť, ako predchádzať hrozbám s dodávkou energií, je viacero. Je potrebné mať dobré vzťahy s tranzitnými krajinami, cez ktoré sa k nám dodávka energie dostáva, v našom prípade Ukrajina – to je zabezpečené misiou EUBAM, o ktorej sme hovorili už skôr, v súvislosti s organizovanou trestnou činnosťou. Vďaka angažovanosti v krajine okrem iného prejavujeme záujem o riešenie problémov v danej krajine a podieľame sa na rozvoji, čo vytvára dobré meno a buduje dobré vzťahy. Ďalšou podmienkou bezpečnosti dodávok energií je fungujúci štát a jeho právny systém (myslíme tým štát, ktorý nám energie dodáva). Aj tu sa už Slovensko angažuje (od roku 2012), a to zapojením sa do misie EUPOL COPPS, ktorá sa stará o bezpečnosť a podporu na palestínskych územiach.

#### **Zmena klímy**

Zmena klímy nie je ani tak priama hrozba ako spúšťač, ktorý hrozby vytvára. Vďaka monitorovacím systémom sa dokážu určité riziká predpovedať napr. prírodné katastrofy, avšak v mnohých prípadoch im nie je možné zabrániť. Tu je dôležitá včasná predpoveď pre obyvateľstvo, v čom má Slovensko a ale celkovo EÚ nedostatky. Z hľadiska realizácie hrozby v budúcom čase, nie je možné angažovať sa

na misii v prítomnosti, avšak je nesmierne dôležité byť na možné riziká pripravený a byť v pohotovosti.

## **Záver**

Aj keď nie všetky misie, v ktorých sa Slovensko angažuje, sú priamo spojené s aktuálnymi hrozbami, neznamená to však, že by boli zbytočné alebo menej významné. Vďaka nim sa naši vojaci, policajti, prípadne iní príslušníci, môžu učiť, cvičiť, zdokonaľovať svoje schopnosti a tak môžu byť lepšie pripravení a schopní čeliť hrozbám v budúcnosti. Na druhej strane, účasťou na misiách a operáciách v zahraničí dávame najavo náš záujem o problematiku bezpečnosti na medzinárodnej úrovni a zároveň vyjadrujeme podporu bezpečnostnej a obrannej politike EÚ. Tým plníme ciele Európskej bezpečnostnej stratégie (ESS) a teda sa snažíme o vytvorenie „bezpečnej Európy v lepšom svete“.

Výzvou do budúcnosti pre Slovensko ako lepšie reagovať na hrozby súčasného, ale aj budúceho sveta, by malo byť väčšie zapojenie sa do civilných misií, ktoré ako už bolo spomenuté vyššie, riešia problémy komplexne. Na to však potrebujeme zapájať viac skúsených expertov a odborníkov, čo doposiaľ na Slovensku kvôli absencii jednotného systému na vysielanie civilných expertov nebolo možné. Nadobudnutím nového zákona s platnosťou od 1.2.2012, ktorý upravuje daný problém veríme, že sa podmienky realizácie civilných misií zlepšia. Ďalšou výzvou je aj naďalej spolupráca s ostatnými aktérmi bezpečnostného prostredia: OBSE, NATO, OSN a ostatnými organizáciami a spolu s nimi efektívnejšie odolávanie hrozbám. Určitú, a nie nevýznamnú úlohu, tu zohráva aj otázka finančnej náročnosti operácií, ktorá leží na pleciach každého členského štátu. Na druhej strane však predovšetkým v súčasnej situácii krízy ekonomického charakteru vo svete aj v jednotlivých krajinách, zapájanie sa do riešenia konfliktov a nerovnováh vo svete, mimo hraníc štátu, môže byť občanmi vnímané negatívne. Je však nevyhnutné vnímať túto skutočnosť v širších súvislostiach, najmä v súvislosti s výhodami vyplývajúcimi pre krajinu z potenciálu kolektívnej bezpečnosti. Ten nie je určený len pre pomoc iným štátom, ale v prípade potreby aj pomoc pre našu krajinu. Veľmi dobrým príkladom je poskytnutie podpory Slovenskej republike po ničivej víchrici vo Vysokých Tatrách v roku 2004, kedy boli našej krajine poskytnuté finančné prostriedky vo výške 5,67 milióna eur.

Na záver teda môžeme hovoriť o určitej pripravenosti Slovenska čeliť hrozbám, ale zároveň musíme držať krok s neustále sa meniacim bezpečnostným prostredím a novými charakteristikami bezpečnostných aktérov a prispôbovať im vhodné nástroje na udržanie vnútornej i vonkajšej bezpečnosti. A skôr, než reagovať a pripravovať sa na aktuálne hrozby, by sme sa možno mali spýtať, prečo vznikajú.

## Literatúra

- [1] FILIP, S., ŠIMÁK, L. 2006. *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe*. Bratislava. VŠEMVS. 208 s. ISBN 978-80-89143-43-6.
- [2] NOVÁK, L. a kolektív. 2010. *Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií*. Bratislava. 307 s. ISBN 978-80-970272-4-7.
- [3] VOLNER, Š. 2009. *Bezpečnosť v 21. Storočí*. Bratislava. 388 s. IRIS. ISBN 978-80-89256-36-5.
- [4] Európska bezpečnostná stratégia. 2009. [online]. [citované 14.3.2013] [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/librairie/PDF/QC7809568SKC.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/librairie/PDF/QC7809568SKC.pdf)
- [5] Materiál programu rokovania: *Vyhodnotenie pôsobenia ozbrojených síl Slovenskej republiky v operáciách medzinárodného krízového manažmentu za rok 2010 s výhľadom na roky 2011 – 2013*. 2011. [online]. [citované 19.3.2013] [http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-136551?prefixFile=m\\_](http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-136551?prefixFile=m_)
- [6] Materiál programu rokovania: *Vyhodnotenie pôsobenia ozbrojených síl Slovenskej republiky v operáciách medzinárodného krízového manažmentu za rok 2011 s výhľadom na roky 2012 – 2014*. 2012. [online]. [citované 19.3.2013] [www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-145787](http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-145787)
- [7] Správa o pôsobení Slovenskej republiky v aktivitách medzinárodného krízového manažmentu za rok 2012. 2013. [online]. [citované 21.3.2013] [https://lt.justice.gov.sk/%28X%281%29S%28bd4ixun4fwvumf552mfi0zm2%29F%28KTuTHI-6dbzkAIts2tWNpbCNetjVQ7KItSUEFB8hnQHOHqBMgjLHJwvs\\_G\\_I4aFa4vJ-KGg6xeEUOFqpv8v7VwUL\\_O3Pqrh\\_qZLaq89harXAdSzuvc1ai-LXMaw3jol-hf0%29%29/Attachment/5\\_%20Vlastn%C3%BD%20mater%C3%A1l%20Sprava\\_doc.pdf?instEID=56&attEID=52880&docEID=294187&matEID=5949&langEID=1&tStamp=20130315100639050](https://lt.justice.gov.sk/%28X%281%29S%28bd4ixun4fwvumf552mfi0zm2%29F%28KTuTHI-6dbzkAIts2tWNpbCNetjVQ7KItSUEFB8hnQHOHqBMgjLHJwvs_G_I4aFa4vJ-KGg6xeEUOFqpv8v7VwUL_O3Pqrh_qZLaq89harXAdSzuvc1ai-LXMaw3jol-hf0%29%29/Attachment/5_%20Vlastn%C3%BD%20mater%C3%A1l%20Sprava_doc.pdf?instEID=56&attEID=52880&docEID=294187&matEID=5949&langEID=1&tStamp=20130315100639050)
- [8] Stránka Ministerstva zahraničných vecí. [citované 15.3.2013] [http://www.mzv.sk/sk/zahranicna\\_\\_politika/bezpecnostna\\_politika-rt\\_civilny\\_krizovy\\_manazment](http://www.mzv.sk/sk/zahranicna__politika/bezpecnostna_politika-rt_civilny_krizovy_manazment)

# Strategický plán vybraného športového klubu

Marcel SVRČEK\*

## *Strategic plan of a chosen sports club*

### **Abstract**

*In this these we are dealing with the issue of strategic planning in the selected sports club. In the first part is dedicated to the theoretical basis for planning in all kinds of organizations. Concerns over preparations for the implementation of programming from the real to the control. If one compares the strategy to be used in an external environment of different sports clubs, where we try to point out the major differences. Then use this knowledge to other new proposals and recommendations without any additional financial costs in an attempt to capture this very real issue in the context.*

**Key words:** *strategic, planning, management*

### **Úvod**

Téma strategického plánovania v športovom klube, ktorej sa v príspevku venujeme, je veľmi aktuálna vzhľadom na obdobie, kedy slovenské športové kluby prežívajú recesiú v súvislosti s celosvetovou ekonomickou krízou. Strategické plánovanie sa v športových kluboch veľmi podceňuje, no sú však kluby, kde sa strategickému plánovaniu vedenie klubov venuje, ale nie na potrebnej odbornej úrovni. Viacero autorov odbornej literatúry sa v súvislosti s témou strategického plánovania venuje organizáciám vo výrobe, prípadne organizáciám poskytujúcim služby pre jednotlivcov. No športové odvetvie je veľmi špecifické a preto sa nám otvára príležitosť pre odbornú tvorbu, ktorá bude prínosom pre všetky športové kluby.

Cieľom tohto príspevku je analyzovať súčasný stav strategického plánovania vo vybranom športovom klube na Slovensku. Zistiť prístup manažmentu k strategickému plánovaniu, spôsob stanovovania krátkodobých, ale aj dlhodobých cieľov, kontrola ich plnenia a prípadná korekcia. Na základe vykonanej analýzy navrhnúť a naprojektovať reálne použiteľný strategický plán.

V prvej kapitole sa venujeme zberu informácií o strategickom plánovaní v odbornej literatúre, čo je potrebné pre definovanie si základných pojmov, ktoré sa v plánovaní vyskytujú. Taktiež využívame literatúru na pochopenie dôvodu potreby plánovania a využívania poznatkov už reálne aplikovaných spôsoboch strategického plánovania.

Druhá kapitola prináša súčasný stav strategického plánovania vo vybranom športovom klube, kde je špecifická situácia v tom, že došlo k zlúčeniu dvoch odlišne fungujúcich klubov. Analyzujeme tu spôsob, ako klub vykonáva všetky činnosti potrebné pre strategické plánovanie a následne jeho implementáciu a kontrolu.

---

\* Marcel Svrček, Katedra športu a voľnočasových aktivít, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [marcelsvrcek@gmail.com](mailto:marcelsvrcek@gmail.com)

Návrh odporúčanej stratégie nového plánu sme popísali v tretej kapitole, kde sme vykonali novú analýzu interného prostredia klubu. Nové poznatky sme následne využili na stanovenie jednotlivých častí, ale aj celkovej stratégie ktorú navrhujeme.

### **Strategické plánovanie vybraného športového klubu**

Plánovanie začalo pôvodne krátkodobým vývojom, ktoré sa postupne transformovalo do strednodobého, až sa dostalo do dlhodobého čiže strategického.

Stratégia sa vyznačuje ako cieľavedomé manažovanie podniku k strategickým cieľom pevne stanoveným spôsobom, ktorý umožňuje flexibilne reagovať na vonkajšie a vnútorné zmeny.

Úlohou strategického riadenia je pomôcť podniku získať strategickú konkurenčnú výhodu a využiť ju na splnenie reálne stanovených cieľov. Strategické riadenie však neznamená iba proces, pri ktorom sa predpokladá iba s racionálnym plánovaním, ale môže vznikať aj bez predchádzajúceho formálneho plánu. Preto stratégia nie je striktne len výsledkom predošlého plánovania, ale aj výsledkom nepredvídaných okolností.

Strategický manažment je dôležitý plánovací proces, ktorý sa pre jeho dôležité úlohy skladá z viacerých krokov. Všetky tieto kroky sú dôležité a preto ich treba jednotlivo a dôsledne pripravovať, aby stratégia ako celok bola čo najlepšia.

Prvým krokom pre podnik je stanovenie si toho, aké poslanie má podnik a čo sa odvíja od predmetu podnikania podniku. Je to základný kameň toho, čomu sa má podnik venovať a akú úlohu v spoločnosti bude plniť.

Ďalším krokom je skúmanie interného a externého prostredia. V prvom rade skúmame externé prostredie, kde získame informácie o výhodách, ktoré vyplývajú z trhových príležitostí. Tiež získame obraz nielen o príležitostiach, ale aj o hrozbách, ktoré na podnik číhajú v externom prostredí.

Proces pokračuje strategickým výberom, čo je vlastne príprava pre strategické ciele a hlavné stratégie.

Dlhodobé ciele sú stanovované zväčša na päť rokov a vytvárajú sa v siedmich oblastiach:

- ziskovosť vyjadrená ziskom pripadajúcim na akciu alebo návratnosťou majetku,
- produktivita,
- konkurenčné postavenie,
- rozvoj zamestnancov,
- vzťahy so zamestnancami,
- technické vodcovstvo,
- zodpovednosť voči verejnosti.

„Spôsob a podrobnosť členenia stratégií na úrovni podniku sa v literatúre čiastočne líšia. Podľa orientácie ich možno primárne rozčleniť na tieto skupiny:

1. rastová (ofenzívna) stratégia,
2. stabilizačná stratégia,
3. útlmová stratégia,
4. kombinovaná stratégia.“<sup>1</sup>

Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je výsledok určovania silných a slabých stránok podniku. Tu sa už konkrétne rozhodujeme o tom, aké výrobky budeme vyrábať a aké služby budeme poskytovať. Ďalej rozhodujeme o použitej technológii a o ďalších investíciách.

Implementácia je finálna fáza všetkých príprav, ktoré sme podstúpili. Je to plánovitá realizácia strategických plánov. Ukončuje sa v troch vzájomne nadväzujúcich fázach. Prvou je určenie ročných cieľov, druhou je vypracovanie funkčných stratégií a treťou vypracovanie a vykonávanie politík na usmerňovanie rozhodnutí.

Kontrola je dôležitá z dvoch dôvodov. Prvým je správnosť stratégie, ktorá sa ukáže až po jej aplikácii. Druhým je stále sa meniacia situácia v externom prostredí, ako je napríklad správanie sa trhu.

Analyzovať a následne navrhovať stratégie budeme vo futbalovom klube FC Baník Horná Nitra. Dôvod, prečo budeme analyzovať práve tento klub je, že sme sa dozvedeli o fúzii dvoch klubov, kde sa klubový funkcionári snažia vybudovať fungujúci organizmus vzťahov, nástrojov, zámerov a zdrojov, ktoré sú smerované k naplneniu špecificky zadaného cieľa. Na Hornej Nitre má futbal dlhodobú tradíciu. V Prievidzi sa hral futbal od roku 1919. Prievidzský futbal mal úspešné, aj menej úspešné roky a v najvyšších súťažiach, či už v dobách Československa alebo samostatného Slovenska dokázal pôsobiť 21 rokov. V Handlovej siaha história futbalu ešte ďalej a to do roku 1912. Futbalový klub FC Baník Horná Nitra vznikol v roku 2011, zlúčením dvoch klubov. Zlúčenie sa týkalo futbalového klubu ŠKF Baník Handlová a FK Prievidza.

Klub legislatívne obhospodarujú 2 subjekty. Prvým je občianske združenie s názvom FC Baník Horná Nitra so sídlom v Handlovej a druhým subjektom je spoločnosť s ručením obmedzeným pod názvom FC Baník Horná Nitra s.r.o. so sídlom v Prievidzi.

Vzhľadom na to, že ešte pred fúziou klubov ŠKF Baník Handlová a FK Prievidza si dal prezident klubu externou firmou vykonať ekonomický audit klubu FK Prievidza, mal čiastočne pripravené informácie, ktoré potreboval pre stanovenie stratégie novovzniknutého klubu FC Baník Horná Nitra. Audit ŠKF Baník Handlová nebol potrebný, keďže ho viedol už päť rokov a mal dokonalý prehľad v akom stave sa klub nachádza.

Auditom sa zistili záväzky klubu vo výške 20 000 eur. Aby si bol istý, že v klube sa nenachádzajú žiadne ďalšie skryté záväzky, zamestnal v klube pôvodnú ekonomickú pracovníčku, ktorá vedela o všetkých ekonomických činnostiach FK Prievidza. Stavil tak na skúsenosti a prehľad pôvodnej zamestnankyne.

<sup>1</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. s. 196.

Pri fúzii klubov bola vykonaná SWOT analýza, ktorou boli stanovené silné a slabé stránky futbalového klubu, ktoré sú uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1 SWOT analýza športového klubu**

| <b>Silné stránky</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Slabé stránky</b>                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- mládežnícka základňa,</li> <li>- dôveryhodné a dobré meno prezidenta klubu,</li> <li>- návrat skúsených odchovancov.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nízka kvalita športových plôch.</li> </ul>                   |
| <b>Príležitosti</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Hrozby</b>                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- dopyt po navrátení výkonnostného futbalu do Prievidze,</li> <li>- futbal ako celosvetový fenomén,</li> <li>- záujem oboch mestských samospráv pomáhať klubu aj ekonomicky.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zlé meno prievidského futbalu z predošlých rokov.</li> </ul> |

*Zdroj: Interný materiál FC Baník Horná Nitra*

„Hlavnou víziou klubu je „Skvalitnenie práce s mládežou – najlepšia vízia do budúcnosti.“ Rozvoj mládežníckeho futbalu na Hornej Nitre bude sledovať predovšetkým dosiahnutie hlavného cieľa, ktorým je vybudovanie futbalovej Hornonitrianskej Akadémie od prípraviek cez žiakov, až po dorastencov. Výstupom tohto systému bude nielen kvalitná hráčska základňa pre úspešné účinkovanie „A“ mužstva v najvyšších slovenských súťažiach, ale u tých najtalentovanejších i reprezentácia klubu na úrovni mládežníckych republikových a regionálnych výberov. Jedným z cieľov je opäť vybudovať výkonnostné „A“ mužstvo dospelých, kde by našli uplatnenie, ale aj vzor deti a mládež regiónu Hornej Nitry.“<sup>2</sup>

Externé prostredie môže byť pre klub najväčšou hrozbou, ale aj veľkým zdrojom príležitostí. Analýza externého prostredia sa však v klube nevykonala na potrebnej úrovni. Klub tak nepozná reálny stav externého prostredia, ani ekonomickú silu regiónu, v ktorom pôsobí. Nemá reálny výstup o záujme športovej verejnosti, o záujme potencionálnych partnerov, ale ani o reálnych hrozbách, ktoré naň môžu pôsobiť v súvislosti s basketbalovou konkurenciou.

V klube je preferovaná iba jedna stratégia. Nepripúšťa sa iný spôsob fungovania klubu ako je práca s mládežou a budovanie akadémie. Je to riziko, do ktorého sa klub pustil. Ak by jediná preferovaná stratégia klubu nevyšla, nemá pripravenú inú alternatívu na záchranu existencie.

Päťročnica klubu nie je definovaná vo všetkých potrebných oblastiach, ako je ziskovosť vyjadrená ziskom pripadajúcim na akciu alebo návratnosťou majetku, produktivita, konkurenčné postavenie, rozvoj zamestnancov, vzťahy so zamestnancami, technické vodcovstvo a zodpovednosť voči verejnosti. Päť rokov je však stanovená hranica klubu na to, aby sa stal ziskovým a z prevažnej časti samofinancovateľným.

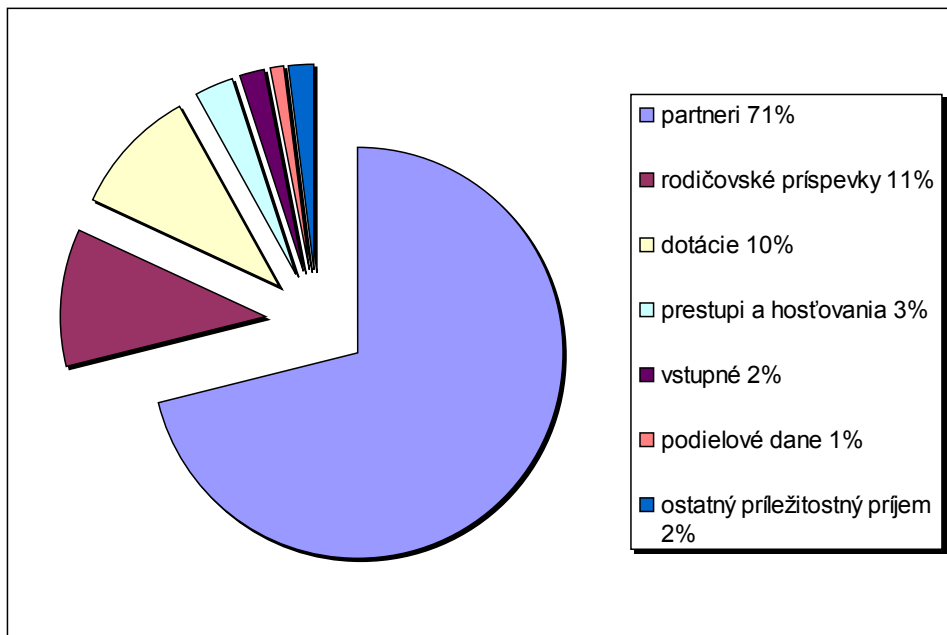
<sup>2</sup> Ročenka FC Baník Horná Nitra, futbalová sezóna 2011/2012

Základom pre naplnenie tohto cieľa je naplnenie štadióna divákmi, ktorí prinesú pre klub základné finančné prostriedky. Prvoradým cieľom je, aby sa v roku 2014 stal akciovou spoločnosťou. Bude tak nasledovníkom ekonomickej stratégie veľkoklubov, či už na Slovensku alebo v zahraničí.

Stratégiu, ktorá je uplatňovaná pri riadení ako celku môžeme definovať ako ne-tradičnú. Ak sa máme vyjadriť odborne, ide o kombinovanú stratégiu, kde je použitá kombinácia rastovej a útlmovej stratégie. Útlmová je používaná na základe zlúčenia dvoch klubov, kde je potrebné analyzovať slabé, prípadne nadbytočné oblasti. Tieto oblasti sa následne rušia, respektíve ich činnosti sa rozdeľujú medzi ostatné s cieľom eliminovať náklady. Rastová sa uplatňuje z dôvodu vzniku nového klubu, ktorý má nové ciele a nové stratégie.

Viaczdrojové financovanie klubu je v prevažnej väčšine z externých zdrojov a preto je veľmi dôležité a strategické, vykryť rozpočet na každý rok, pokiaľ sa nestane klub samofinancovateľný. Klub si preto určil svoju prevratnú takzvanú sto euróvú stratégiu. Táto stratégia je prevratná čo sa týka športových klubov. Každý klub by chcel generálneho partnera, ktorý prefinancuje celý, alebo prevažnú časť rozpočtu. No FC Baník Horná Nitra ide cestou takzvaných sto euróvych partnerov. To znamená, že každý partner sa zaväzuje prispievať sto eurami mesačne na klubový účet. V roku 2012 to bolo 71% z celkového rozpočtu (obr. 1). Stále sa rozprávame o partneroch a nie sponzoroch. Dôvod je ten, že partner za svoj príspevok aj dostáva určité protihodnoty. Protihodnotou sú napríklad reklamné banery na štadióne, reklama v klubovom buletíne, v zmluvných periodikách, na klubovej web stránke a tiež zľava v klubovom fan shope.

**Obrázok 1 Pokrytie rozpočtu klubu v r. 2012**



Zdroj: Sekretariát FC Baník Horná Nitra

Silnou osobnosťou určujúcou smer a spôsob fungovania klubu je jednoznačne prezident klubu. On ako osoba, ktorá vzbudzovala dôveru v tom, čo chce klub robiť sa pričínal o stotožnenie sa so stratégiou všetkých zamestnancov. Základ pre to, aby osвета šírená navonok bola reálne plnená aj vo vnútri klubu. Stanovenie politik, ako sa budú v klube usmerňovať rozhodnutia, bolo vykonané opäť prezidentom klubu. Stanovil ich tak, aby sa dodržiavala hierarchia. To znamená, že všetky návrhy na nižších úrovniach musia byť odsúhlasené na vyšších úrovniach. V konečnom štádiu sa všetky činnosti klubu smerov von musia odsúhlasiť prezidentom klubu. Takáto politika je stanovená na základe toho, že klub je novovzniknutý subjekt, ktorý potrebuje centralizované riadenie pokiaľ si všetci zamestnanci neosvoja reálne činnosti potrebné na fungovanie klubu podľa stanovenej stratégie.

Jediná kontrolná činnosť, mimo ekonomickej, ktorá je aj zdokumentovaná, sú porady trénerov v týždenných cykloch. Tieto porady sú však zamerané iba na športovú stránku klubu.

V poslednej časti odhalíme rezervy klubu a navrhujeme nové možnosti plánovania stratégie. Odporúčime efektívne využívanie príležitostí, ktoré má klub predovšetkým v externom prostredí.

Do poslania klubu odporúčame zahrnúť aj podieľanie sa klubu na charitatívnej činnosti. Doplniť odporúčame aj vzdelávanie mládeže, ktoré prebieha či už v športových triedach, alebo bude v plánovanej akadémii. Preto by sme poslanie mohli formulovať nasledovne: Poslaním klubu je kvalitná športová príprava a súčasne vzdelávanie mládeže vo futbalovej Hornonitrianskej Akadémii ako najlepšia vízia do budúcnosti. Spolupráca s neziskovými organizáciami v sociálnej a výchovnej oblasti. Výstupom tohto systému bude nielen kvalitná hráčka základňa pre úspešné účinkovanie „A“ mužstva v najvyšších slovenských súťažiach, ale u tých najtalentovanejších i reprezentácia klubu na úrovni mládežníckych republikových a regionálnych výberov.

**Tabuľka 2 navrhovaná SWOT analýza športového klubu**

| <b>Silné stránky</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Slabé stránky</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- transparentnosť vedenia,</li> <li>- potenciál štadióna v Prievidzi,</li> <li>- materiálne - technické zabezpečenie,</li> <li>- vízia klubu,</li> <li>- spôsob získavania finančných prostriedkov.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- neodborné manažérske schopnosti,</li> <li>- nedostatočné využívanie silných stránok,</li> <li>- neznalosť externého prostredia,</li> <li>- nedostatočná propagácia klubu v širšom regióne Hornej Nitry.</li> </ul> |
| <b>Príležitosti</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Hrozby</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- scouting,</li> <li>- prezident klubu v štruktúrach ZSFZ,</li> <li>- nová športová politika štátu,</li> <li>- metodika športovej prípravy,</li> <li>- marketing,</li> <li>- spolupráca s detskými domovmi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- postup mužstiev do vyšších súťaží,</li> <li>- fanúšikovia.</li> </ul>                                                                                                                                              |

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Prieskumom vykonaným v klube sme vlastne vykonali SWOT analýzu, ktorú by mal klub vykonávať každý rok. Dôvodom je neustále sa meniaci situácia či už v externom, ale aj internom prostredí, čo je súčasťou každého športového klubu. Postavenie klubu sa mení každého pol roka v súvislosti s prestupovým obdobím. No šesť mesiacov je krátka doba na to, aby musel klub analýzu opakovať. V našom prípade sme analýzu vykonali po 2 rokoch a zistili sme viaceré rozdiely v porovnaní s prvou. Návrh nami vypracovanej analýzy je v tabuľke 2. V súvislosti s našim vypracovaním SWOT analýzy odporúčame, aby si klub uvedomil svoje silné stránky a efektívne ich využíval.

Na základe zhodnotenia všetkých týchto poznatkov a z toho vyplývajúcich stratégií sme potvrdili správnosť výberu, ktorý klub urobil. No odporúčame, aby mal klub vypracovanú aj náhradnú stratégiu, ktorú by v prípade neúspechu prvej použil. Druhá, náhradná stratégia, by mala byť zameraná nie na kvantitu klubových hráčov, ale na kvalitu a individuálny prístup k jednotlivým hráčom. V takomto prípade by sa znížili počty trénerov v štruktúrach klubu a tí by sa venovali menšiemu počtu hráčov, no oveľa intenzívnejšie jednotlivcom, čo by zvýšilo pravdepodobnosť ich ďalšieho uplatnenia sa vo vrcholovom futbale.

Návrh, ako si stanoviť dlhodobé ciele na základe celkovej stratégie sme navrhli v tabuľke 3. V navrhovanej tabuľke sme si ciele rozdelili do štyroch základných oblastí, ktoré považujeme za dôležité pri stratégii klubu a naplánovali sme prvých päť rokov fungovania klubu. Tieto oblasti sú šport, manažment, marketing a financie.

Jednotky klubu môžeme definovať po športovej a po manažérskej stránke. Po športovej to je mládež a dorast, po manažérskej scouting a marketing. Po vykonaní individuálnych testov v rámci mužstiev by malo byť úlohou trénerskej komisie stanoviť úlohy. To znamená, zistiť slabiny a prednosti jednotlivcov. Následne slabiny u týchto hráčov odstraňovať, no nezabudnúť na zdokonaľovanie predností. No aby tento proces mal požadovaný efekt, je potrebné, aby sa vykonala aj písomná evidencia počiatočného stavu a cieľ kam sa treba dostať. Na to by klubu slúžili už spomínané karty hráčov. Podobné karty by malo mať každé jedno mužstvo. Zaznamenal by sa počiatočný stav s prednosťami a nedostatkami mužstva a po určitých obdobiach by sa stav opäť skontroloval a zapísali by sa prípadné pozitívne, alebo negatívne odchýlky.

Scoutingu treba určite zadať minimálne množstvo sledovaných zápasov, aby mohol do klubu priniesť talenty a klub z nich následne profitovať.

Stanoviť cieľ marketingu nie je vôbec ťažké, stačí si spraviť prieskum verejnosti a z výsledkov sa vedľa stanoviť základné ciele.

**Tabuľka 3 Stanovenie dlhodobých cieľov klubu**

| Obdobie      | Šport                                                                                                                 | Manažment                                                                         | Marketing                                           | Financie                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>1 rok</b> | -rovnaký herný štýl a systém vo všetkých mužstvách,<br><br>- 5 športových tried na ZŠ.                                | -vytvorenie kariet hráčov                                                         | -informovanie verejnosti o vzniku a výhodách klubu. | -negenerovať dlh,<br><br>-získať päťdesiat "100 eurových partnerov." |
| <b>2 rok</b> | -postup do 1. ligy dorast. kategórie,<br><br>-1 hráč z každej mládežníckej vekovej kategórie v regionálnych výberoch. | -partnerstvo so silným futbalovým klubom,<br><br>-Scouting v regióne Horná Nitra. | -1000 členov fan klubu.                             | -negenerovať dlh,<br><br>-Získať päťdesiat "100 eurových partnerov." |
| <b>3 rok</b> | -postup A mužstva do 3. ligy,<br><br>-6 hráčov v celoslovenských mládežníckych výberoch.                              | -splniť podmienky UTM a Grassrots,<br><br>-vzdelanie manažmentu.                  | -2000 členov fan klubu.                             | -udržať sto "100 eurových partnerov."                                |
| <b>4 rok</b> | -dorastenecké a žiacke mužstvá v najvyšších súťažiach.                                                                | -príprava projektu futbalová akadémia,<br><br>-scouting na západnom Slovensku.    | -3000 členov fan klubu.                             | -transformácia klubu na akciovú spoločnosť.                          |
| <b>5 rok</b> | -postup A mužstva do 2. ligy.                                                                                         | -funkčná futbalová akadémia.                                                      | -5000 členov fan klubu.                             | -samofinancovanie klubu.                                             |

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Kontrola** je v klube vykonávaná veľmi sporadicky. Preto je potrebné opäť aj formálne vypracovať dokument kontrolnej činnosti, kde budú stanovené termíny a oblasti vykonávanej kontroly - napríklad tak, ako sme to navrhli v tabuľke 4.

**Tabuľka 4**

| Obdobie             | Šport                                 | Manažment                   | Marketing                         | Financie                    |
|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <b>Týždenne</b>     | Tréningové jednotky všetkých mužstiev |                             | Aktualizácia internetovej stránky | Pohľadávky                  |
| <b>Mesačne</b>      |                                       | Funkčnosť športových tried  |                                   |                             |
| <b>Kvartálne</b>    |                                       |                             |                                   | Platby členských príspevkov |
| <b>Polročne</b>     | Fyzické ukazovatele jednotlivcov      | Kontrola plnenia stratégie  |                                   |                             |
| <b>Ročne</b>        | Výkonnostné ukazovatele mužstiev      | Vyhodnotenie ročných cieľov | Analýza externého prostredia      |                             |
| <b>Individuálne</b> |                                       |                             | Vyhodnotenie organizovanej akcie  |                             |

Zdroj: Vlastné spracovanie

FC Baník Horná Nitra je novovzniknutý klub s jasnou víziou a obrovským nadšením. Chýba mu však odbornosť, ktorá by klubu pomohla strategicky plánovať. Klub nedokáže odborne zvládnuť činnosti tak, aby mohol fungovať ako samostatne

fungujúci organizmus. Organizmus, ktorý dokáže lepšie zhodnotiť prednosti, ktoré má v porovnaní s konkurenciou. Organizmus, ktorý si bude uvedomovať dôležitosť analýzy externého a interného prostredia a informácie získané z týchto analýz dokáže zhodnotiť a využiť tak trh pre stabilizáciu klubu.

Keďže manažment klubu je najdôležitejší článok pomyselného reťazca, ktorý tvorí strategické plánovanie v klube, je potrebné si uvedomiť, že odbornosť manažmentu je nevyhnutnosťou pre jeho efektívne fungovanie. Odporúčame preto v tomto smere vyžadovať a podporovať vzdelávanie manažérov na jednotlivé strategické časti, nielen plánovania, ale celkového riadenia športového klubu. Možností je mnoho, ale náš manažment by sa mal zamerať na už overené a fungujúce spôsoby riadenia v zahraničných špičkových kluboch. Rôzne európske futbalové kluby organizujú stáže pre manažment, kde sa manažéri môžu učiť odborne riadiť klub. Manažment ako ľudia stanovujúci ciele, úlohy, spôsoby ale predovšetkým poslanie klubu, musia však hľadať aj nové spôsoby, ako spraviť klub prosperujúcou organizáciou, ktorá dokáže prilákať partnerov, sponzorov, divákov ale aj nové talenty hrdé na to, v akom klube pôsobia.

Snaha o stabilizáciu klubu je podmienená zároveň aj jeho profesionálnym rastom. Profesionálne však musí rásť po všetkých stránkach, to znamená po manažérskej, športovej a marketingovej, čo ide ruka v ruku so vzdelávaním zamestnancov. Vzdelaní zamestnanci pomôžu klubu pri kvalitnej príprave stratégie, ale dôležité je aj zvládnutie implementácie. V našom prípade o to zložitejšie, keďže sa jedná o organizáciu s veľkým počtom ľudí a rôznych aspektov vplyvujúcich na implementáciu. Vykonávanie, ale predovšetkým vyhodnocovanie kontroly nie je jednoduchá činnosť a klub jej nevenuje potrebnú pozornosť. Transformácia klubu na akciovú spoločnosť je veľmi odborná činnosť, na ktorú sa musí klub zodpovedne pripraviť a všetky činnosti spojené s touto transformáciou naplánovať.

## **Záver**

Plánovanie, ktoré v príspevku analyzujeme, ale tiež navrhujeme je to, čo je súčasťou životného cyklu každej organizácie. Strategické plánovanie je dôležitou zložkou už od vzniku organizácie a ovplyvňuje ju počas celej existencie organizácie. Stáva sa tak dôležitou súčasťou práce manažérov v športových organizáciách.

V príspevku sme použili odbornú literatúru, ktorá je základným kameňom pre plánovanie v organizáciách nachádzajúcich sa v ktorejkoľvek fáze životného cyklu. Zdroje, z ktorých sme čerpali, neboli zamerané na konkrétne športové odvetvie a tak sme mali nestranné informácie, ktoré sme mohli aplikovať do nových, doposiaľ nepoužívaných stratégií. Informácie, ktoré príspevok obsahuje, by tak mali byť prameňom pre vznikajúce, ale aj už fungujúce všetky športové kluby a mali by im poskytnúť jedinečnosť v podobe nových poznatkov. Týmto príspevok naplňa svoj význam a prínos pre oblasť športu na Slovensku.

Príkladovými analýzami jestvujúceho stavu strategického plánovania sme poukázali na potrebu analyzovania prostredia športových klubov. Novými plánmi a konkrétnymi návrhmi plánov sme poukázali na potrebu odborného, ale predovšetkým pravidelného plánovania v športových kluboch. Hľadali sme nové, doposiaľ nepoužívané riešenia pre

stabilné a transparentné fungovanie klubov tak, aby boli jasne stanovené interné úlohy. Navrhli sme riešenia, ktoré klubu pomôžu pri presadzovaní sa v externom prostredí. Všetky návrhy a odporúčania sú bez veľkej ekonomickej náročnosti, čo je v momentálnej ekonomickej situácii na Slovensku nevyhnutnosťou. Preto môžeme cieľ, ktorý sme si stanovili, považovať za splnený a prácu presadzovať v športových kluboch ako zdroj použiteľný pri strategickom plánovaní športového klubu bez ohľadu na športové zaradenie.

### Literatúra

- [1] SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1 vydanie. Bratislava : Iura Edition. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [2] CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. 1 vydanie. Bratislava : Iura Edition. 224 s. ISBN 978-80-8078-156-9.
- [3] SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. 2 vydanie. Bratislava : Elita. 403s. ISBN 978-80-89393-08-4.
- [4] MINÁROVÁ, M. – MALÁ, D. 2011. *Strategický manažment*. 1 vydanie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. 165 s. ISBN 978-80-557-0245-2.
- [5] LHOTSÝ, J. 2010. *Strategický manažment*. 1 vydanie. Praha : Computer Press a.s.. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [6] ČÁSLAVSKÁ, E. 2009. *Management a marketing sportu*. 1 vydanie. Praha : Olympia a.s.. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [7] HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2 vydanie. Praha : Grada. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [8] CHAN KIM, W. – MAUBORGNE, R. 2012. *Stratégie modrého oceánu*. 2 vydanie. Praha : Management press. 240 s. ISBN 80-726-1128-3.
- [9] DONELLY, J. H. 1997. *Management*. 1 vydanie. Praha : Grada. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] VEBER, J. 2009. *Management*. 2 vydanie. Praha : Management Press. 600 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

# АНАЛИЗ БИЗНЕС СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Иван Брянцев\* - Анастасия Андреева\*\*

## *Analysis of the Business Environment for the Development of Small and Medium-Sized Business in Russia*

**Аннотация:** Малые и средние предприятия являются основой социального и регионального развития любого государства, главным инициатором роста повышения уровня жизни населения, и существенно влияют на снижение безработицы в стране. В работе анализируются сложившаяся в России бизнес среда и условия развития для малых и средних предприятий.

**Ключевые слова:** малые предприятия, условия предпринимательской деятельности

**Abstract:** *Small and medium-sized businesses are the foundation of social and regional development of any country, the main initiator of the growth of raising living standards and a significant effect on reducing unemployment in the country. The paper analyzes developed in the Russian business environment and conditions for the development of small and medium enterprises.*

**Key words:** *small and medium sized enterprises, conditions of business activity.*

### **Введение**

В условиях рыночной экономики важнейшим фактором развития государства является предпринимательство. Выбранная тема актуальна потому что именно от государства зависит насколько легко, удобно и безопасно вести бизнес. Модернизация российской экономики требует комплексного подхода, позволяющего учитывать всё многообразие явлений и процессов, происходящих в государстве. Изучение этих процессов, их обобщение и систематизация направлены на развитие предпринимательства и повышение эффективности хозяйственной деятельности.

Создание обоснованной стратегии предполагающей согласованность экономических интересов хозяйствующих субъектов и государственных структур необходимо для повышения эффективности предпринимательской деятельности. Реализация указанной цели предполагает решение следующих задач:

- рассмотреть и проанализировать основные макроэкономические

\* Иван Брянцев, студент 4 курса, Поволжская академия государственной службы имени П.А.Столыпина, Россия, 410 031 Саратов, ул. Соборная 23/25, e-mail: ivbryancev@gmail.com

\*\* Анастасия Андреева, студентка 4 курса, Поволжская академия государственной службы имени П.А.Столыпина, Россия, 410 031 Саратов, ул. Соборная 23/25, e-mail: av.andreeva2012@gmail.com

- показатели в контексте развития малого и среднего бизнеса России;
- обосновать факторы развития современного российского предпринимательства;
  - выполнить анализ проблем и противоречий развития малого и среднего предпринимательства Российской Федерации;
  - раскрыть тенденции развития бизнес среды как фактора успешного экономического роста России;

Объектом исследования явилось влияние внешней среды на хозяйствующие субъекты российской экономики. Предметом исследования являются экономические отношения в сфере предпринимательства, обусловленные влиянием государственных органов.

## **1 Тенденции развития малого и среднего предпринимательства в РФ**

Развитие малого и среднего предпринимательства в России имеет недолгую историю в экономическом развитии страны. Малое предпринимательство берет свое начало с 1990 года, когда стало образовываться путем создания обществ с ограниченной ответственностью, которые частью своей становились приемниками ранее созданных кооперативов.

Малый бизнес – это бизнес, который опирается на предпринимательскую деятельность малых предприятий и небольших фирм, не входящих в производственные и промышленные объединения и корпорации. К субъектам предпринимательской деятельности малого и среднего бизнеса относят коммерческие организации с образованием юридического лица, также физические лица, занимающиеся коммерческой деятельностью без образования юридических лиц, но с внесением в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей, а также крестьянские и фермерские хозяйства.

В первой половине девяностых годов развитие малого предпринимательства в России получило новый виток за счет массового процесса приватизации государственных предприятий. Перераспределение государственной собственности еще больше способствовало развитию предпринимательства. В 1995 году принимается федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации», который отрегулировал общие вопросы и развитие малого предпринимательства в России. Также были определены организационно-правовые нормы, критерии малых предприятий, в том числе аспекты государственной поддержки малого предпринимательства, вопросы налогообложения и многое другое.

Развитие любых форм предпринимательской деятельности зависит от двух условий – от экономической обстановки в стране и способности самого объекта предпринимательской деятельности использовать предоставленные ему права для дальнейшей реализации хозяйственных целей и получения прибыли. Эти факторы действуют на развитие малого бизнеса, который очень чувствителен к созданным ему условиям.

История российского предпринимательства за короткий срок прошла все стадии эволюционного развития. В результате сформировались определенные капиталы, которые способствовали расширению инвестиционных вложений во все сферы народного хозяйства. В настоящее время развитие малого бизнеса в России включено в программу демонополизации всех структур экономики страны. На этом этапе предусматривается разукрупнение масштабных монопольных производств, путем выделения производственных блоков в самостоятельные небольшие организации, а также создание дочерних предприятий. Государственной программой также разработана инфраструктура поддержки малого предпринимательства в лице сети крупнейших российских банков, которые уже долгие годы работают на рынке кредитования, в том числе малого и среднего бизнеса. Среди банков, которые будут выдавать льготные кредиты предприятиям малого бизнеса: Сбербанк, Россельхозбанк, Банк Уралсиб и другие.

На сегодняшний день группой мировых экспертов выделен ряд причин, которые тормозят развитие малого предпринимательства в России: сложная экономическая и финансовая обстановка в стране, спад производства, слабая правовая защищенность предпринимателей, разрыв хозяйственных связей; низкий уровень правовых и экономических знаний самих предпринимателей, плохая деловая этика, как в бизнесе, так в государственном секторе; негативное отношение к предпринимателям части населения; слабые действия государственной поддержки в сфере малого бизнеса; снижение покупательной способности населения на массовую продукцию.

Однако, как показывает мировой опыт, малый бизнес не знает себе равных по способности оживить экономику и вывести ее из кризиса.

Современная экономическая ситуация характеризуется недостаточной конкурентоспособностью промышленной продукции отечественного производства на мировом рынке. Развитие предпринимательства во всех его формах должно способствовать росту конкурентоспособности российской экономики. Для этого важно исследовать эффективные формы институционального обеспечения повышения конкурентоспособности российского бизнеса.

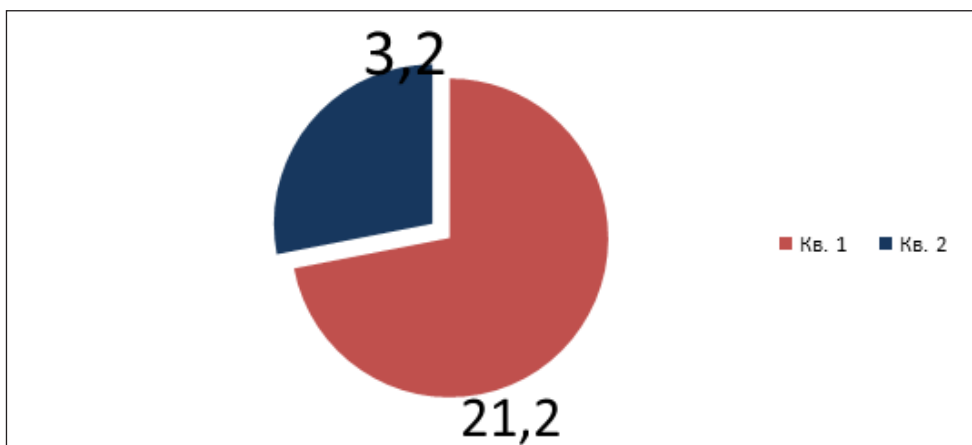
Слабая инновационная активность предприятий также является характерным признаком современной российской экономики. Мировой опыт показывает, что функционирование малых и средних предприятий вносит существенный вклад в повышение инновационности экономики. Формирование институциональных образований инновационного типа призвано способствовать экономическому росту и устойчивому развитию бизнеса в стране.

Решение, всего комплекса вопросов создания новой институциональной модели российского бизнеса, требует своего глубокого и всестороннего изучения, что, в конечном счете, позволит повысить конкурентоспособность российского предпринимательства.

В то же время далеко не все аспекты эффективного развития предпринимательства, особенно в современных условиях финансово-экономического кризиса, изучены глубоко и в полном объеме. Проведенные исследования в этой области могут служить базой для дополнительных дальнейших теоретико-методологических разработок по проблемам развития предпринимательской деятельности в России, а также практического совершенствования системы государственного регулирования экономической системы.

Менее 14% трудоспособного населения в России занято в малых и средних предприятиях<sup>1</sup>. Доля малых и средних предприятий в структуре ВВП России представлена на рисунке 1<sup>2</sup>.

**Рисунок 1 Доля малых и средних предприятий в ВВП России, в %**



*Источник: собственная разработка на основе данных министерства экономического развития Российской Федерации*

По исследованиям Всемирного банка, если доля малых и средних предприятий в общем объеме ВВП составляет менее 40%, то экономика такой страны не имеет достаточного потенциала роста и носит нестабильный характер. В связи с этим, необходимо повышение роли малого и среднего бизнеса в экономике России.

## **2 Характеристика бизнес среды России и факторы её развития**

Бизнес-среда – это набор политических, экономических, социальных и технологических (ПЭСТ) сил, которые находятся главным образом вне зоны контроля и влияния бизнеса, и могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес.

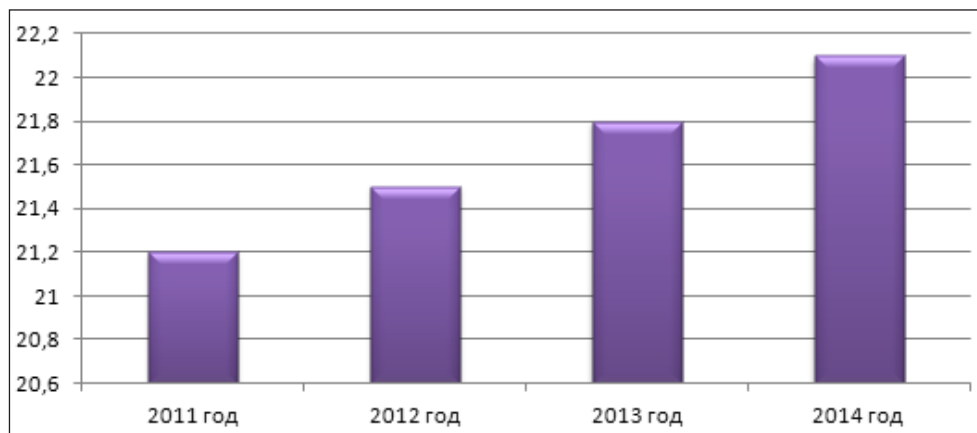
Профильный департамент минэкономразвития в разделе «Малое и среднее предпринимательство» разработало социально-экономический прогноз на три

<sup>1</sup> Электронный ресурс. «Российская газета» [ [http://www.rg.ru/Anons/arc\\_2003/0919/11.shtm](http://www.rg.ru/Anons/arc_2003/0919/11.shtm) Дата обращения: 10 апреля 2012 г.]

<sup>2</sup> Электронный ресурс. «Российская газета» [ <http://www.rg.ru/2011/11/22/dolya.html> Дата обращения: 10 апреля 2012 г.]

ближайших года и обозначил следующую динамику: если в 2011 году доля сектора МСП в валовом внутреннем продукте должна составить 21,2%, то в 2012-м - 21,5%, в 2013-м - 21,8%, в 2014-м - 22,1%. Шаг роста - ровно 0,3 процентных пункта в год<sup>3</sup>, что видно рисунке 2.

**Рисунок 2 Ожидаемая тенденция развития малых и средних**



Источник: собственная разработка.

В рейтинге конкурентоспособности, составленном Всемирным экономическим форумом, Россия занимает 66 место, потеряв за год 3 позиции<sup>4</sup> (таблица 1)

**Таблица 1 Мировой рейтинг России по конкурентоспособности.**

| The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings |       |               |        |
|-----------------------------------------------------|-------|---------------|--------|
| GCI 2011-2012                                       |       | GCI 2010-2011 |        |
| Rank                                                | Score | Rank          | Change |
| 66                                                  | 4,21  | 63            | -3     |

Источник: собственная разработка на основе данных рейтинга Всемирного экономического форума.

В мировой практике считается нормой государственное поощрение малого бизнеса в интересах нации. При этом задача государства не сводится к тому, чтобы на льготных условиях предоставлять мелким и средним фирмам финансовые, технические и прочие ресурсы и поддерживать частную инициативу любой ценой. Государство призвано в первую очередь создать такой правовой и

<sup>3</sup> Электронный ресурс. «Российская газета» [ [http://www.rg.ru/Anons/arc\\_2003/0919/11.shtm](http://www.rg.ru/Anons/arc_2003/0919/11.shtm) Дата обращения: 10 апреля 2012 г.]

<sup>4</sup> Электронный документ «The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings» [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_CompetitivenessIndexRanking\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf)

экономический климат, который позволит малому и среднему бизнесу не только удержаться на плаву, но и расти, набирать силу.

**Таблица 2 Рейтинг легкости ведения бизнеса в России по версии Всемирного банка.**

| TOPIC RANKINGS                                                               | DB 2012 Rank | DB 2011 Rank | Change in Rank |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|
| Starting a Business<br>(Открытие бизнеса)                                    | 111          | 106          | <b>-5</b>      |
| Dealing with Construction Permits<br>(Получение разрешений на строительство) | 178          | 179          | <b>+1</b>      |
| Registering Property<br>(Регистрация собственности)                          | 45           | 51           | <b>+6</b>      |
| Getting Credit<br>(Получение кредитов)                                       | 98           | 96           | <b>-2</b>      |
| Paying Taxes<br>(Налоговые платежи)                                          | 105          | 107          | <b>+2</b>      |
| Enforcing Contracts<br>(Исполнение контрактов)                               | 13           | 19           | <b>+6</b>      |
| Resolving Insolvency<br>(Решение о банкротстве)                              | 60           | 60           | 0              |

Источник: собственная разработка на основе данных Всемирного банка, доступно на <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreconomies/russia/>

Необходимость разработки специальной политики, основными целями которой являются:

- развитие международной конкурентоспособности национальных малых предприятий;
- создание новых рабочих мест;
- экономический рост малых предприятий;
- привлечение иностранных инвестиций; инновационная деятельность;
- трансферт (передача) технологий.

Создание приоритетного направления национальной политики в отношении малого и среднего предпринимательства должно стать прерогативой федеральных властей, а конкретные мероприятия необходимо реализовывать на уровне регионов. Очевидно, что политика федеральных и региональных властей должна быть скоординированной и сбалансированной, чтобы не снижать конкурентоспособности предприятий. Что же касается программ развития

малого и среднего бизнеса, то они разрабатываются в расчете на участие сразу нескольких министерств, что опять-таки требует координации усилий.

Основными направлениями, в рамках которых в России реализуются программы по поддержке малого и среднего предпринимательства, являются:

- помощь в создании малых предприятий;
- прямая заинтересованность государства в увеличении числа и расширении сфер деятельности малых предприятий;
- принятиеразличныхпрограммпоощренияначинающихпредпринимателей.

Среди факторов, влияющих на развитие предпринимательской среды в России, особую роль играют:

- эффективное государственное регулирование конкурентных отношений;
- наличие адекватной деловой предпринимательской среды;
- степень развития института предпринимательства;
- обоснованный выбор организационно-правовой формы организации и предмета деятельности и некоторые другие.

Для создания благоприятной бизнес среды необходимо систематизировать институциональные факторы, влияющие на эффективность развития предпринимательской деятельности в современных условиях российской экономики.

Создание специальных организаций, предоставляющих консультативные услуги, научно-техническую информацию и рекомендации, касающиеся учреждения и функционирования малого бизнеса, также является немаловажным фактором, способствующим улучшения предпринимательского климата (например, служба мелких фирм, местные предпринимательские агентства, центры труда, коммунальные объединения и инициативные группы). Так, например, во многих регионах создаются центры поддержки малого предпринимательства, в Санкт-Петербурге функционирует Общественный Совет по развитию малого предпринимательства при Губернаторе Санкт-Петербурга.

Малый и средний бизнес является основным источником новых рабочих мест, Российская Федерация оказывает финансовую помощь малым фирмам, предлагающим места инвалидам и безработным. Государству необходимо оказывать помощь малому и среднему бизнесу получить доступ к источникам финансирования, используя при этом различные рычаги.

Соответственно, одним из важных инструментов государственного содействия развитию мелкого бизнеса является прямая финансовая помощь, которая осуществляется посредством льготного субсидирования малых фирм, предоставления гарантий при получении ими займов из других источников и льготного налогообложения.

В России на федеральном и региональном уровне создаются особые фонды для поддержки малого и среднего бизнеса посредством субсидий,

льгот на инвестиции, льготных займов или дотаций<sup>5</sup>. В Московской области такую функцию выполняет Московский областной фонд развития малого и среднего предпринимательства, который создан Постановлением Правительства Московской области от 30 ноября 2000 г. № 149/37 в соответствии с Законом Московской области «О поддержке малого предпринимательства Московской области».

Особое внимание стоит обратить на стимулирование вложения средств в основные фонды малого и среднего предпринимательства.

Государство должно, так или иначе, смягчать налоговое бремя для малого и среднего предпринимательства. Политика государственной поддержки малого бизнеса осуществляется на базе налоговых льгот, создания (хотя еще и в незавершенном виде) цивилизованного законодательного пространства, информационной поддержки, обучения кадров, формирования сети бизнес-парков, налаживания эффективной координации в этой области между федеральным центром и субъектами Федерации, а также с местными органами власти.

Немаловажным фактором в развитии эффективного предпринимательства является поощрение инноваций. Россия только начинает накапливать опыт в области государственной поддержки малого и среднего бизнеса в деле повышения производительности и конкурентоспособности за счёт инноваций.

Правительство разрабатывает концепцию стимулирования научных исследований, проводимых мелкими и средними фирмами. Она предусматривает расширения государственных закупок, прямое финансирование инноваций. Также создаются инновационные центры такие как «Сколково» и различные бизнес-инкубаторы.

Для активизации производственной и инвестиционной деятельности малых и средних предприятий усилия Правительства Российской Федерации направлены на: концентрацию ресурсов государственной поддержки на формирование в малом предпринимательстве современного высокотехнологичного товаропроизводящего и инновационного секторов; упрощение налогообложения малого бизнеса, замену многочисленных налогов единым, упрощение системы бухгалтерского учета и отчетности для малых предприятий; формирование благоприятного порядка налогообложения организаций, входящих в инфраструктуру поддержки малого предпринимательства; создание нормативной базы, обеспечивающей государственную поддержку инвестиционных проектов субъектов малого предпринимательства, а также привлечение и использование для этих целей иностранных кредитов.

Серьезное внимание уделяется укреплению собственной финансовой базы развития малых и средних предприятий, развитию микрокредитования, способствуя задействованию внутреннего потенциала экономического роста.

---

<sup>5</sup> *Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»*

Важное место в реализации инвестиционной политики занимает финансовый лизинг. Лизинговые операции позволяют привлечь значительные объемы негосударственных целевых инвестиций для перевооружения и модернизации основных фондов предприятий, в том числе малых, перераспределить часть финансовых потоков в реальный сектор экономики, расширить налогооблагаемую базу за счет развития нового вида хозяйственной деятельности.

В рамках реализации Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации, региональных программ поддержки малого предпринимательства, комплекса мер по развитию лизинга в Российской Федерации создается система межрегиональных опорных лизинговых центров в специализированных региональных лизинговых компаний. Эти процессы и факторы в наибольшей мере способствуют позитивным структурным изменениям в направлении дальнейшего увеличения числа малых предприятий в промышленности и строительстве. Возможна стабилизация, и даже небольшое увеличение доли малых предприятий в сферах науки и научного обслуживания, транспорта и связи.

### **Заключение**

В результате проведенного анализа факторов развития современного российского предпринимательства можно сформулировать ряд выводов.

Предпринимательство в Российской Федерации находится вместе с развитием рыночной экономики в стадии становления, также, соответственно, и подходы к его организации и определению эффективности деятельности. Предпринимательство это вид экономической деятельности, основанный на инновационном подходе, при которой требуется проявление инициативы, организации и реорганизации социально-экономического механизма, с тем, чтобы суметь с выгодой использовать имеющиеся ресурсы и конкретную ситуацию, а также готовность взять на себя ответственность за результаты хозяйственной деятельности.

В России на протяжении последних десяти лет наблюдается стабильный рост предпринимательской активности, можно сделать вывод, что предпринимательская среда улучшается, и в первую очередь благодаря проводимой государством политике. Хотя рост количества малых и средних предприятий пока ещё небольшой (он составляет порядка 0,3 процентных пункта), но, тем не менее, несмотря на общемировую тенденцию спада деловой активности, он есть.

Факторы государственного воздействия на предпринимательскую деятельность в совокупности обеспечивают формирование определенной бизнес среды и развитие конкурентных отношений, возрастает роль государственной поддержки предпринимательской деятельности, эффективное государственное регулирование конкурентных отношений и некоторые другие.

Современные предпринимательские организации прошли период качественной трансформации, поскольку на переходном этапе российские

предприятия вынуждены были адаптироваться к новым условиям и превратиться из предприятий плановой экономики в предприятия, способные к саморазвитию и самообучению. В условиях российской экономики, обладающей высокой дифференциацией в развитии регионов, существенны различия в масштабах, регулировании при бюджетной поддержке предприятий, широкое использование информационных технологий и новых форм сотрудничества, актуализация проблем защиты информации, прав интеллектуальной собственности, экономической безопасности бизнеса.

Государственная поддержка российского бизнеса должна содержать как прямые, так и косвенные методы воздействия. Прямые методы предполагают бюджетные ассигнования, финансирование в рамках национальных проектов и федеральных целевых программ. Косвенная поддержка может осуществляться в самых разнообразных формах, она осуществляется на иных принципах и позволяет избегать некоторых недостатков прямого финансирования, в частности, создает равные льготные условия для всех участников, распространяется на более широкий круг предприятий, требует меньшей бюрократической работы и не создает угрозы неэффективного использования государственных ресурсов в области инноваций.

Стимулирование спроса государством посредством реализации инвестиционных проектов и программ, прежде всего, в сфере развития инфраструктуры, открытых для всех предпринимателей, которые удовлетворяют публично сформулированным критериям по параметрам их товаров и услуг должно стать обязательным условием поддержки бизнеса. В рамках такого подхода повышается вероятность предоставления государственной поддержки эффективным предприятиям.

Используя целый ряд действенных инструментов, государство формирует и поддерживает среду, благоприятствующую развитию бизнеса. Наиболее важными инструментами государственной политики в этой области являются: формирование идеологии и стратегии развития; законодательное регулирование предпринимательской деятельности; финансовая поддержка, в том числе, налоговые, инвестиционные и другие льготы; непосредственное участие в формировании инфраструктуры предпринимательской деятельности.

Основным направлением должно стать создание гибкого механизма государственной поддержки бизнеса, опирающейся на весь спектр возможных рыночных инструментов, которые широко применяются в странах с развитой рыночной экономикой.

### **использованная литература**

- [1] Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
- [2] Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- [3] Журнал «Продвижение Продовольствия. Prod&Prod» 2010 №02
- [4] Статья «Новая бизнес-среда России» опубликована в журнале «Продвижение Продовольствия. Prod&Prod» 2010 №02
- [5] The World Bank Group. Doing business 2012 <http://www.doingbusiness.org/rankings>
- [6] World economic forum (2009) The Global Competitiveness Report 2010 -2011 <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>
- [7] IMD Competitiveness center (2010). The world competitiveness scoreboard 2009. [https://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Overall\\_ranking\\_5\\_years.pdf](https://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Overall_ranking_5_years.pdf)
- [8] «Российская газета» <http://www.rg.ru>

# АНАЛИЗ БИЗНЕС СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ

Ольга Степанюк\* - Светлана Евпак

## *Analysis of the Business Environment for the Development of Small and Medium-Sized Business in Ukraine*

**Аннотация:** Важным направлением экономических реформ в Украине является создание благоприятной среды для формирования и функционирования субъектов МСП, которые являются одним из действенных средств решения первоочередных социально-экономических проблем. Основные показатели развития МСП, стратегия которой используется правительством для оказания поддержки МСП. Основные проблемы и перспективы развития МСП в Украине.

**Ключевые слова:** малые предприятия, Закон о малых предприятиях, условия предпринимательской деятельности, Налоговый кодекс, рейтинг

**Annotation:** Important direction in Ukrainian economic reforms is creation of favourable environment for committers of Small and Middle size enterprises, which are one among the most efficient means for urgent socio-economic problems overcoming. The main indexes of Small and Middle size enterprises development, formation in Ukraine, strategy which is used by the government to support SME. Main problems and perspectives of SME development.

**Keyword:** Small Enterprises, Small Enterprises Act, conditions of entrepreneurial, Tax code, rating

### **Введение**

Малые и средние предприятия (МСП) способны оперативно реагировать на конъюнктуру рынка и таким образом оказывать рыночной экономике необходимой гибкости. Создание и деятельность большого количества малых предприятий в Украине обеспечивает стабильное развитие региональной экономики. Благодаря более высокой конкуренции они лучше обеспечивают местные рынки товарами и услугами, и в то же время, значительно меньше дестабилизируют ситуацию на рынке рабочей силы при банкротстве отдельных из них, по сравнению, с крупными предприятиями. Малые и средние предприятия используют в основном местные ресурсы, крепче привязаны к месту своего расположения. Кроме того, они являются значительным источником пополнения местных бюджетов, часто принимают участие в спонсорстве местных программ, будучи заинтересованными в экономическом развитии Украины.

---

\* Ольга Степанюк - Светлана Евпак, студентки 5 курса, Волынский институт экономики и менеджмента, ул.Электроаппаратная 3 43020 г.Луцк, Волынская обл. Украина, e-mail: [smh2005@mail.ru](mailto:smh2005@mail.ru)

## 1 Анализ бизнес среды для развития малого и среднего предпринимательства в Украине

Статус предприятий Украины определяется на основе следующих критериев:

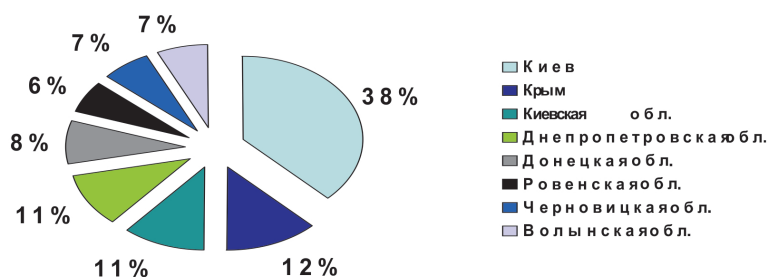
- Статус;
- Количество работающих;
- Годовой объем выручки или сумма баланса;

**Таблица 1 Критерии определения статуса малых и средних предприятий в Украине.**

| Тип предприятия     | Количество работающих | Годовой оборот (в млн. евро) | Годовой баланс (в млн. евро) |
|---------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------|
| Микро предприятие   | < 10                  | ≤ 2                          | ≤ 2                          |
| Малое предприятие   | < 50                  | ≤ 10                         | ≤ 10                         |
| Среднее предприятие | < 250                 | ≤ 50                         | ≤ 43                         |

Источник: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Малі\\_та\\_середні\\_підприємства](http://uk.wikipedia.org/wiki/Малі_та_середні_підприємства)

В целом количество зарегистрированных субъектов малого предпринимательства в Украине на 1 января 2011 года составляет 2064, из которых 1668 (80,8%) - физические лица-предприниматели и 396 (19,2%) - юридические лица. В отраслевом разрезе малое предпринимательство охватывает практически все сферы экономики района, но основная часть предприятий работает в сфере торговли(34,9%), в области предоставления услуг (18,2%).



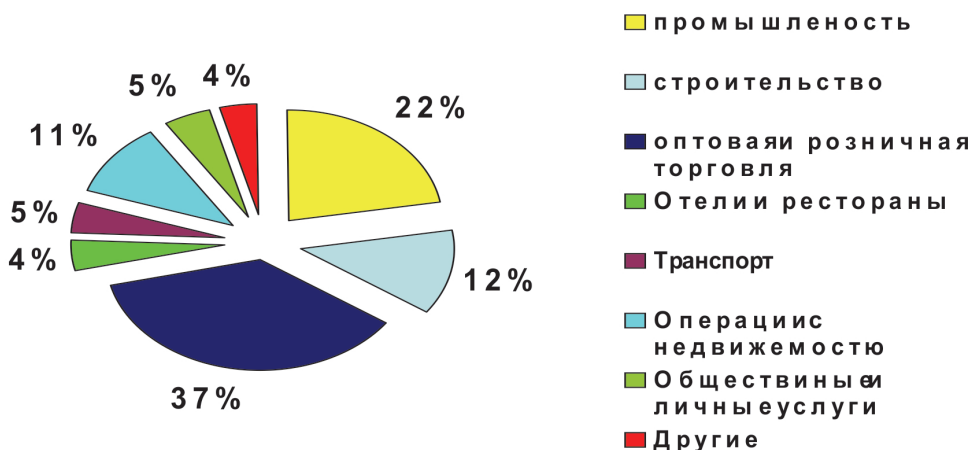
Источник: собственная разработка на основе данных Статистического управления

**Рисунок 1 Численность МСП в региональном расположении на 10 тыс. населения**

Как видно с диаграммы, наиболее малых предприятий расположено в столице Украины - Киев, второе место занимает Автономная Республика Крым. Так в начале 2011 г. в Киеве численность малых фирм составляла 243 на 10 тыс. населения, Крыму – 81. По областям Украины статистика была таковой: наивысшие показатели концентрации малого бизнеса есть в Киевской, Днепропетровской и Донецкой областях (72, 69, 54 предприятия на 10 тыс. человек населения соответственно), самые низкие показатели в Ровенской, Черновицкой та Волынской областях (41, 44, 45 предприятия на 10 тыс. человек населения соответственно).

По данным официальной статистики в сфере МСП в Украине на 1 января 2011 г. Стали действовать 151,4 тыс. предприятий, которые обеспечивают 7% ВВП. В то же время, в соседних с Украиной Чехии, Словакии и Венгрии, доля малых предприятий в ВВП определялась на уровне 30? -40%.

Одной из главных задач развития малого предпринимательства является решение вопросов занятости населения. По состоянию на 1 января 2011 г. численность занятых в сфере малого предпринимательства составляет 4056



Источник: собственная разработка на основе данных Статистического управления

**Рисунок 2 Структура занятости населения в МСП по отраслям**

Как видно на диаграмме, самой распространенной деятельностью МСП в Украине являются: оптовая и розничная торговля 37 %, ремонт автотранспорта, промышленные производства, юридические и бухгалтерские услуги.

**Таблица 2 Минимальная зарплата (2010-2012 гг.)**

| Период       | Минимальная месячная зарплата |                   |                     | Минимальная почасовая зарплата |                     |                   |
|--------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|
|              | Сумма                         | Прирост в гривнах | Прирост в процентах | Сумма                          | Прирост в процентах | Прирост в гривнах |
| с 01.01.2012 | 1073,00 грн.                  | +69               | +6.9%               | 6,43 грн.                      | +0.39               | +6.5%             |
| с 01.01.2011 | 941,00 грн.                   | +19               | +2.1%               | 5,66 грн.                      | +0.14               | +2.8%             |
| с 01.01.2010 | 869 грн                       | +125              | +14,4%              | 5,20 грн.                      |                     |                   |

Источник: собственная разработка на основе данных Статистического управления

Украина занимает 152-е место (среди 183 стран) по благоприятности условий для предпринимательской деятельности. Об этом свидетельствуют результаты очередного, восьмого по счету, доклада «Ведение бизнеса-2011». При этом наша страна смогла подняться в рейтинге на две позиции, со 154-го места в предыдущем отчете. За период с начала июня 2009-го по конец мая 2010-го авторы исследования зафиксировали улучшения по сравнению с предыдущим периодом. В налоговой сфере была усовершенствована процедура отчетности благодаря введению соответствующих электронных систем. Еще одна реформа была зафиксирована в сфере получения разрешений на строительство - это одна из сфер, наиболее болезненных не только в Украине, но и во всем ре-

гионе. Однако, несмотря на сокращение ряда процедур и временных рамок на получение строительных разрешений (были отменены 9 из 31 процедуры, временные затраты сократились на треть, денежные - на 6%), сама процедура все же остается одной из самых обременительных в мире (179-я позиция из 183 стран). То же самое касается пока и налоговой системы, по степени тяжести которой для легальных компаний Украина занимает третье место в мире (181-е место в рейтинге).

**Таблица 3 Оценка благоприятности условий предпринимательства в Украине.**

| Организация                   | Параметр                     | Позиция Украины в 2012 г. | Изменение по сравнению с 2011 г. | Количество оцениваемых стран |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Всемирный банк                | Doing Business               | 152                       | -2                               | 183                          |
| Всемирный экономический форум | Индекс конкурентоспособности | 89                        | +6                               | 142                          |
| Transparency International    | Индекс восприятия коррупции  | 152                       | - 5                              | 182                          |
| Heritage Foundation           | Индекс экономической свободы | 163                       | -                                | 179                          |

*Источник: собственная разработка на основе данных указанных организаций*

Доля малого и среднего бизнеса в экономике Украины значительно меньше, по сравнению с развитыми странами. Так, в Польше его доля составляет 40%, а во Франции и Японии - около 70-80%. При этом в Украине этот показатель никогда не превышал 12-14%.

**Таблица 4 Рейтинг стран по критерию благоприятности условий предпринимательства.**

| Год  | Украина | Чехия | Венгрия | Словакия | Польша | Германия | Великобритания |
|------|---------|-------|---------|----------|--------|----------|----------------|
| 2011 | 149     | 64    | 46      | 43       | 59     | 19       | 8              |
| 2012 | 152     | 70    | 51      | 48       | 62     | 19       | 7              |

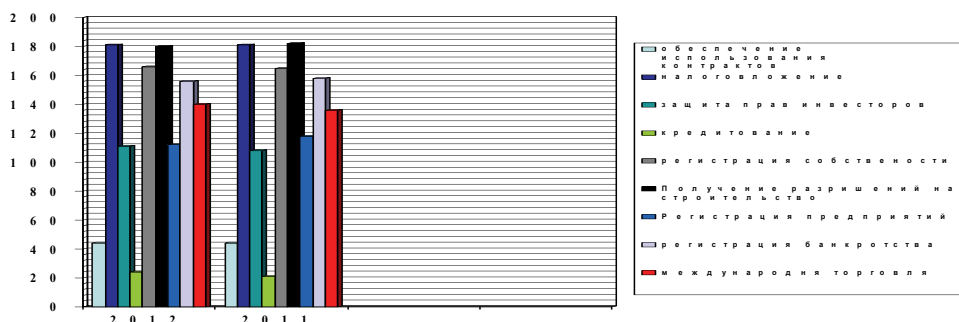
*Источник: собственная разработка на основе данных Doing Business*

Валовой внешний долг Украины, включающий обязательства государственных и частных заемщиков, увеличился до \$126,24 млрд. на 1 января 2012 года с \$123,15 млрд. на 1 октября 2011 года, за данными Национального банка. В четвертом квартале прошлого года снизились внешние обязательства правительства Национального банка и банковской системы, но в то же время на \$4,46 млрд. увеличилась задолженность корпоративного сектора. В целом за 2011 год общая сумма внешнего долга выросла примерно на 7,6% по сравнению с увеличением на 13,5% в 2010 году.

Малый и средний бизнес переживает в Украине не лучшие времена. Его состояние заметно ухудшилось после поспешного одобрения и вступления в силу в начале прошлого года Налогового кодекса. Проблем добавляет и банковская система, которая очень неохотно обеспечивает малый и средний бизнес кредитными ресурсами. Из-за невозможности вести прибыльный бизнес в данных

экономических условиях предприниматели уходят в тень. По разным оценкам, уровень тенизации украинской экономики составляет до 60%. И половина этой цифры приходится на малый и средний бизнес.

**Рисунок 3 Общий рейтинг условий предпринимательской деятельности Украины в 2011-2012 г.г.**



*Источник: собственная разработка на основе данных Doing Business*

Анализ состояния развития малого предпринимательства свидетельствует о наличии проблем, среди таковых следует отметить следующие:

- Сложная процедура получения разрешений и согласований;
- Сложность доступа к финансово-кредитным ресурсам;
- Недостаточная информационная и правовая осведомленность субъектов предпринимательства;
- Недостаточная развитость инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

Устанавливаются ограничения для некоторых категорий бизнеса. В частности, финансовая поддержка не предоставляется кредитным, страховым организациям, инвестиционным фондам, негосударственным пенсионным фондам, ломбардам, предпринимателям-нерезидентам. Тем, кто занимается производством и продажей оружия, алкоголя, табака, обменом валют, сдает в аренду недвижимость, и некоторым другим.

Всего на 2012 год Государственным бюджетом определено 10 миллионов гривен на кредитование малого и среднего бизнеса. Но с января 2012 года позитивным сдвигам в сфере развития малого бизнеса стало принятие Кабинетом министров Украины постановления относительно условий его кредитования. Согласно ее положениям, Украинский фонд предпринимательства на конкурсной основе предоставляет кредиты малому бизнесу при условии их возврата и уплаты 1,5% учетной ставки Национального банка Украины на момент заключения договора. В зависимости от срока, кредиты могут предоставляться в размере от 50-100 тыс. грн. (До 1-го года) до 100 -? 250 тыс. грн. (До 3-х лет). Эти средства предоставляются субъектам малого предпринимательства для производства, переработки и сбыта продукции, приобретения техники, оборудования, новейших технологий, осуществления производственной деятельности, строительства и реконструкции производственных помещений. Поддержка развития малого

бизнеса в регионах осуществляется также в рамках кредитования по линии международных финансовых организаций: Немецко-Украинского фонда, ЕБРР, Программы ООН "Поддержка малого и среднего предпринимательства в Украине", проекта TACIS, Проекта Министерства международного развития Правительства Великобритании и Польско-американско-украинской инициативы о сотрудничестве. Между тем, по мнению аналитиков Госпредпринимательства, органы местной власти и само управления еще недостаточно прилагают усилия для привлечения инвестиционных средств в реализации бизнес-планов, инновационных проектов, используя при этом региональные программы как инструмент.

### **Заключение**

Для эффективного развития малого предпринимательства в Украине необходимо создать механизм эффективного взаимодействия между государством и предпринимательским сектором. Его отсутствие удостоверяется тем, что малые предприятия еще не играют значительной роли в экономике Украины. Это проявляется и в том, что они не стали одним из важных средств устранения диспропорций на отдельных товарных рынках, созданию новых рабочих мест и сокращению безработицы, активизации инновационных процессов, развития конкуренции, быстрому насыщению рынка товарами и услугами.

### **Использованная литература:**

- [1] Государственная служба статистики в Украине, доступен на <http://ukrstat.gov.ua>
- [2] Что ждет рынок финансирования МСП, доступен на [http://www.prostobankir.com.ua/korporativnyy\\_biznes/stati/chto\\_zhdet\\_rynok\\_kreditovaniya\\_msb](http://www.prostobankir.com.ua/korporativnyy_biznes/stati/chto_zhdet_rynok_kreditovaniya_msb)
- [3] Рейтинг глобальной конкурентоспособности, доступен на <http://gtmarket.ru/news/state/2011/09/07/3330>
- [4] <http://zik.ua/ua/news/2011/04/20/283775>
- [5] МСП, доступен на [http://uk.wikipedia.org/wiki/Малі\\_та\\_середні\\_підприємства](http://uk.wikipedia.org/wiki/Малі_та_середні_підприємства)
- [6] [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2010/Economics/63859.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/63859.doc.htm)
- [7] The World Bank Group. Doing business 2012 [online]. доступен на: <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/default.aspx>

## INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor. V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

### Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: daniela.conkova@vsemvs.sk)
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu ČasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

### Základné formátovanie

#### NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozмеры šířka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

#### TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

#### OBRAZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

#### GRAFY:

- musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

#### TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

#### ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

#### ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

#### LITERATÚRU:

- uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 uvádza v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne,
- odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry, tak že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

#### Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

**Príspevky nie sú honorované.**

## Instructions for authors:

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: [daniela.conkova@vsemvs.sk](mailto:daniela.conkova@vsemvs.sk)), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

**Title of Article (size 12 pt bold, centred)**

***Title (size 11pt bold, italic, centred)***

Name and surname <sup>1</sup> (size 10,5pt normal, centred)

**Abstract (size 10pt bold, italic)**

*Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)*

**Keywords (size 10pt bold, italic)**

Text (size 10pt, italic)

**Introduction (size 10pt bold)**

Text (size 10pt, normal)

**1 Title of chapter (size 10pt bold)**

Text (size 10 pt normal)

**1.1 Subchapter title (size 10pt bold)**

Text (size 10 pt normal)

**Conclusion (size 10pt bold)**

Text (size 10 pt normal)

**Bibliography**

---

<sup>1</sup> Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

## Autori príspevkov

Bc. Ivana Žecová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [i.zecova@gmail.com](mailto:i.zecova@gmail.com)

Stepan Orlov, Department of Public Administration, Stolypin Volga Region Institute of Public Administration, Faculty/Public Administration, Moskovskaya 164, Saratov, Russia, e-mail: [Orlovst94@gmail.com](mailto:Orlovst94@gmail.com)

Maria Ferafontova, RSUH, Russian State University for the Humanities, Russia, e-mail: [kmr1980@y2ndex.ru](mailto:kmr1980@y2ndex.ru)

Bc. Nikola Vargová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [vargova.nikol@gmail.com](mailto:vargova.nikol@gmail.com)

Bc. Otilia Štefancinová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [otilia.stefancinova@sk.nestle.com](mailto:otilia.stefancinova@sk.nestle.com)

Bc. Ľubica Krišková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [lubica\\_17@yahoo.de](mailto:lubica_17@yahoo.de)

Bc. Ladislav Poliak, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, Popradská 66, 041 32 Košice, e-mail: [poliak.ladislav1@gmail.com](mailto:poliak.ladislav1@gmail.com)

Lenka Ontková, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Katedra politologie, Študentská 2, 911 50 Trenčín, e-mail: [ontko.lenka@gmail.com](mailto:ontko.lenka@gmail.com)

Magdaléna Slezáčková, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Katedra politologie, Študentská 2, 911 50 Trenčín, e-mail: [magdalena.slezackova@gmail.com](mailto:magdalena.slezackova@gmail.com)

René Uhlár, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [rene.uhlar@gmail.com](mailto:rene.uhlar@gmail.com)

Oľga Richterová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [richterova.olga22@gmail.com](mailto:richterova.olga22@gmail.com)

Marcel Svrček, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra športu a voľnočasových aktivít, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [marcelsvrcek@gmail.com](mailto:marcelsvrcek@gmail.com)

Иван Брянецв, студент 4 курса, Поволжская академия государственной службы имени П.А.Столыпина, Россия, 410 031 Саратов, ул. Соборная 23/25, e-mail: [ivbryancev@gmail.com](mailto:ivbryancev@gmail.com)

Анастасия Андреева, студентка 4 курса, Поволжская академия государственной службы имени П.А.Столыпина, Россия, 410 031 Саратов, ул. Соборная 23/25, e-mail: [av.andreeva2012@gmail.com](mailto:av.andreeva2012@gmail.com)

Ольга Степанюк - Светлана Евпак, студентки 5 курса, Волынский институт экономики и менеджмента, ул.Электроаппаратная 3 43020 г.Луцк, Волынская обл. Украина, e-mail: [smh2005@mail.ru](mailto:smh2005@mail.ru)

## School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava

in cooperation with the

### International Visegrad Fund

INVITES YOU TO THE

#### II. INTERNATIONAL CONFERENCE ON YOUNG SCIENCE „Young V4 Science 2013“



**2 – 4 October, 2013**

held under the auspices of  
Rector

**prof. Ing. Viera Cibáková, CSc.**

#### Foreign partners

- [Karoly Robert College Gyongyos](#)
- [Institute of Production Engineering, Faculty of Management, Czestochowa University of Technology](#)
- [Karl Englis College](#)
- [Boleslaw Markowski Higher School of Commerce in Kielce](#)
- [Volyn Institute for Economics and Management](#)

#### Target Groups

- Young researchers
- PhD. students
- Lecturers without PhD.

#### Conference Objective

A main aim of the conference is a mutual exchange of scientific results of research activities of young researchers from the V4 countries' universities and research institutes. The conference papers with positive reviews by the members of the evaluation committee will be published in reviewed proceedings in an electronic form with an ISBN. The best papers will be rewarded with prizes.

#### Conference Topics

- Small and medium enterprises as engine forces of regional development in the V4 countries
- The role of crisis management in finding a solution for different types of crises in the V4 countries
- Decentralization in public administration versus small municipalities on example of the V4 countries

#### Conference language

- English

#### Scientific Committee

- prof. Ing. Viera Čihovská, CSc. Chairwomen
- Assoc. prof. Ing. Stanislav Filip, PhD. Vice-Chairman
- prof. n. techn. i n.ekonom. dr hab. inž. Stanislav Borkowski
- Ing. Michal Fabuš, PhD.
- Ing. Ivana Geciková, PhD.
- doc. Ing. Rudolf Horák, CSc.
- Robert Magda, PhD associate professor
- prof. dr hab. Andrzej Rapacz
- Ing. Katarína Stachová, PhD.
- Assoc. prof. Oksana Stepaniuk, PhD.

#### Important dates

All articles should be sent to the e-mail address:  
[youngscience@vsemvs.sk](mailto:youngscience@vsemvs.sk).

#### Organizing Committee

- Ing. Marián Kováč, President
- Mgr. Jana Gasperová, Vice-president

#### Evaluation Committee

- Ing. Renata Stasiak-Betlejewska, PhD.
- Norbert Bozsik PhD associate professor
- Ing. Michal Fabuš, PhD.
- Ing. Ivana Geciková, PhD.
- Bc. Ing. Karina Mužáková, PhD.
- Assoc. prof. Mylko Inna, PhD.
- Ing. Viera Papcúnová, PhD.
- prof. dr hab. Andrzej Rapacz
- Ing. Silvia Švecová, PhD.
- PhDr. Agnesa Vighová, PhD.

#### Instructions for Participants

Extent of an article: **6 pages**

Font type: Times New Roman, font size: 12, line space: 1.5, margins: 2.5 cm

All articles should be sent in the text editor MS Word 97-2003 (\*.doc).

#### Structure of an Article:

- Title of an article,
- The first name and surname of an author/authors without titles, footnote,
- In a footnote please write your first name and surname with titles, name and address of your workplace and contact information,
- Abstract in the English language,
- JEL classification in the English language,
- Introduction,
- Methods and objectives of an article,
- Text of an article (numbering parts 1., 1.1., 2., 2.1., etc.),
- Conclusion,
- References in alphabetical order,
- (SURNAME, N. year. *Title of publication*. Place of edition, year. Number of pages or extent of an article. ISBN),
- Citations of the literature in the text should be given in footnotes (SURNAME, N. year. Title. Quoted page.),
- Please do not underline and do not write in bold or italics in the text of a paper,
- Conference papers that will not follow the required structure will not be published.

#### Conference Partners

The project was supported by the  
**International Visegrad Fund from the Small  
Grants program registered under the number  
11310082.**



#### Contact details

School of Economics and Management in Public  
Administration in Bratislava  
Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej  
správy v Bratislave  
Address: Furdekova 16, 851 04 Bratislava

#### Contact person:

Ing. Marián Kováč  
“Young V4 Science 2013” Project Coordinator