

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 101006/I/2019/36086129774771972

**ANALÝZA VPLYVU SYSTÉMU RIADENIA A KONTROLY
VYBRANÉHO VEREJNÉHO EKONOMICKÉHO
SUBJEKTU NA EFEKTÍVNOSŤ JEHO ČINNOSTÍ**

Diplomová práca

2019

Bc. Zdenka Semancová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

**ANALÝZA VPLYVU SYSTÉMU RIADENIA A KONTROLY
VYBRANÉHO VEREJNÉHO EKONOMICKÉHO
SUBJEKTU NA EFEKTÍVNOSŤ JEHO ČINNOSTÍ**

Diplomová práca

Študijný program: Financie

Študijný odbor: Financie, bankovníctvo a investovanie

Školiace pracovisko: Katedra financií

Vedúci záverečnej práce: Ing. Anton Čiernik, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Zdenka Semancová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala môjmu vedúcemu diplomovej práce
Ing. Antonovi Čiernikovi, PhD. za odbornú pomoc a materiály k písaniu práce.

ABSTRAKT

SEMANCOVÁ, Zdenka: Analýza vplyvu systému riadenia a kontroly vybraného verejného ekonomického subjektu na efektívnosť jeho činností. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra financií. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Anton Čiernik, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2019, počet strán: 50

Cieľom záverečnej práce je zanalyzovať systém riadenia a kontroly Železníc Slovenskej republiky a Železničnej spoločnosti Slovenska na efektívnosť ich činností. Práca je rozdelená na 4 kapitoly. Obsahuje 3 grafy, 9 tabuliek a 5 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám, ktoré sú potrebné na pochopenie riadenia a kontroly ekonomického subjektu. Druhá kapitola sa zaoberá súčasným stavom v železničnej doprave na Slovensku. Ďalšia kapitola zahŕňa analýzu Železníc Slovenskej republiky a vybrané problémy spoločnosti. Posledná kapitola je zase venovaná analýze Železnej spoločnosti Slovensko, hospodárskemu výsledku a vybranými ukazovateľmi spoločnosti.

Kľúčové slová:

kontrola, riadenie, železničná doprava, hospodárenie, investície

ABSTRACT

SEMANCOVÁ, Zdenka: Impact analysis of the management and control system in the particular public economic entity on the effectiveness of its activities. – University of Economics in Bratislava. The Faculty of National Economy; Department of Finance. – Supervisor: Ing. Anton Čiernik, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2019, number of pages: 50

The aim of the thesis is to analyze system of management and control of Railway of Slovak republic and Slovak railway company on the efficiency of their activities. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 3 graphs, 9 tables and 5 pictures. The first chapter is devoted to theoretical background, which are necessary to understand the management and control of the economic entity. The second chapter deals with the current state of rail transport in Slovakia. Next chapter includes an analysis of the Railways of the Slovak Republic and selected problems of society. The last chapter is devoted into analysis of Railway company Slovakia, economic outcome and selected indicators of the company.

Key words:

control, management, rail transport, economy, investment

Obsah

Úvod	9
1. Teoretické východiská	11
1.1 Základné charakteristiky kontrolného procesu	11
1.2 Kontrolný systém v Slovenskej republike	15
1.2.1 Kontrolné inštitúcie vo verejnej správe.....	15
1.3 Úloha auditu v kontrolnom systéme	17
1.3.1 Vnútorňý audit verejných financií	18
1.4 Systém riadenia a kontroly	20
2. Súčasný stav riešenej problematiky	22
2.1 Železničná doprava v Slovenskej republike.....	22
2.2 Program revitalizácie železničných spoločností.....	25
2.3 Dlhodobé problémy železničných spoločností.....	27
2.4 Priority transferu do ŽSR a ZSSK a strategické zámery pre jednotnú víziu železníc na Slovensku	28
2.5 Opatrenia pre jednotnú víziu železníc	30
2.5.1 Spoločenské opatrenia v oblasti železničného sektora	30
2.5.2 Riadenie ľudských zdrojov.....	31
2.5.3 Legislatívne opatrenia	32
2.5.4 Systém kontroly	32
2.5.5 Bezpečnosť v sektore železničnej dopravy	32
2.5.6 Prestíž sektora železničnej dopravy	32
2.6 Investície v železničnom sektore.....	33
2.7 Celkový súhrn opatrení	34
3. Železnice Slovenskej republiky	35
3.1 Prevádzkovanie železničnej infraštruktúry	37
3.2 Hospodárenie Železníc SR.....	37
3.3 Analýza zamestnanosti v ŽSR.....	41
3.4 Rozvoj železničnej infraštruktúry.....	43
4. Železničná spoločnosť Slovensko	50
4.1 Preprava cestujúcich	51
4.2 Systém riadenia kvality	52
4.3 Výsledok hospodárenia	53
4.4 Analýza zamestnanosti v ZSSK	54
4.5 Stratégia ZSSK	55
4.6 ZSSK vo vzťahu k životnému prostrediu	56
Záver	57

Zoznam bibliografických údajov	59
Zoznam tabuliek.....	61
Zoznam grafov	61
Zoznam obrázkov.....	61

Úvod

V súčasnej dobe je železničná doprava nepochybne veľmi významným druhom dopravy. Všeobecne možno povedať, že cestovanie vlakovou dopravou je rýchlejšie, bezpečnejšie a viac ekologické ako cestovanie cestnou dopravou. Súčasný pohľad na situáciu v železničnej doprave však nie je najoptimickejší. Zastaralosť či poruchovosť vozňov, meškajúce vlaky, časté výluky na železničných tratiach a zlý stav železničných tratí – to sú veci, ktoré je potreba zmeniť, ak sa chceme porovnávať s vyspelými krajinami sveta. Zvyšovanie komfortu a kvality poskytovaných služieb by mali byť hlavnými cieľmi železničných spoločností.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je analyzovať súčasný stav železničnej dopravy na Slovensku, jej hlavné problémy a súhrn opatrení, ktoré slúžia na zatraktívnenie tohto sektora.

V rámci prvej kapitoly sa budeme venovať teoretickým východiskám, bez ktorých nie je možné bližšie porozumieť tejto problematike. Bližšie si definujeme kontrolný systém a kontrolné inštitúcie, a významnosť auditu v kontrolnom systéme. Rozoberieme koncept vnútorného auditu verejných financií a celkovo si priblížime ako funguje systém riadenia a kontroly, prečo je tak dôležitý.

V druhej kapitole podrobnejšie rozoberieme súčasný stav riešenej problematiky – pozrieme sa na Program revitalizácie železničných spoločností; na dlhodobé problémy, ktoré trápia železničný sektor; na priority a celkový súhrn opatrení na železniciach; finančne najviac nákladné investičné projekty v železničnom sektore a aj celkovo na súčasný stav železničnej dopravy na Slovensku.

Obsahom tretej kapitoly bude analýza Železníc Slovenskej republiky, kde sa budeme venovať finančnému hospodáreniu spoločnosti, prevádzkovaním a rozvojom železničnej infraštruktúry, a napokon politike zamestnanosti v spoločnosti a systému odmeňovania.

Posledná kapitola bude venovaná analýze Železničnej spoločnosti Slovensko, výsledkami jej hospodárenia, ďalej systému riadenia kvality, a zamestnaneckou politikou. Bližšie sa pozrieme aj na aktuálnu situáciu v preprave cestujúcich a trendy v poslednom období.

1. Teoretické východiská

1.1 Základné charakteristiky kontrolného procesu

V teórii neexistuje jednotné vymedzenie pojmu kontrola, resp. kontrolného procesu. Môžeme ale povedať, že ide o odbornú, cieľavedomú a organizovanú činnosť, ktorá výrazným spôsobom posilňuje životaschopnosť hospodárskeho systému. Cieľom je porovnávať zistené rozdiely s vytýčenými cieľmi a ustavične dávať podnety na ovplyvňovanie kontrolovaných objektov tak, aby sa skutočný stav približoval k cielenému stavu.¹

Slovo kontrola je odvodené od anglického slovíčka „control“, ktoré môžeme preložiť ako kontrolovať, overovať alebo regulovať. Podľa P. Mrkývku je kontrola jedným z prostriedkov zabezpečenia zhody medzi organizovanou činnosťou ľudí a ich výsledkami a obmedzenými možnosťami pre túto činnosť.² Inde je kontrola uvádzaná ako neustále sledovanie a kritické hodnotenia chovania, zistených javov, či informácií. Môžeme povedať, že kontrola je aj jedným z prostriedkov zabezpečenia zhody medzi organizovanou činnosťou a reálnymi skutočnosťami. Kontrola je využívaná vo viacerých odboroch ako sociológia, zdravotníctvo či technické obory. V rámci týchto odborov možno kontrolu definovať konkrétnejšie, napr. sociálna kontrola, daňová kontrola, finančná kontrola a iné.

Predpokladom na účinnú kontrolu je kompetentnosť kontrolujúceho subjektu a prístup k všetkým dôležitým informáciám kontrolovaného subjektu. Ďalšími nemenej dôležitými časťami je starostlivosť a svedomitosť pri kontrolnom procese. Kontrolujúci nesmie byť zaujatý, musí vedieť zaujať kritický postoj k vlastným merítkam posudzovania. Veľmi zjednodušene môžeme rozdeliť kontrolný proces na štyri základné fázy. Prvou fázou je poznanie sa s existujúcim stavom, druhá fáza je overovanie stavu, tretia fáza zahŕňa porovnávanie existujúceho a zamýšľaného stavu, a na koniec sa dané odchýlky zjednotia a napravia pomocou rôznych nápravných funkcií.

¹ SIVÁK, R. – ČIERNIK, A. 2004. *Finančná kontrola verejných prostriedkov v trhovej ekonomike*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 7 s. ISBN 80-225-1955-3.

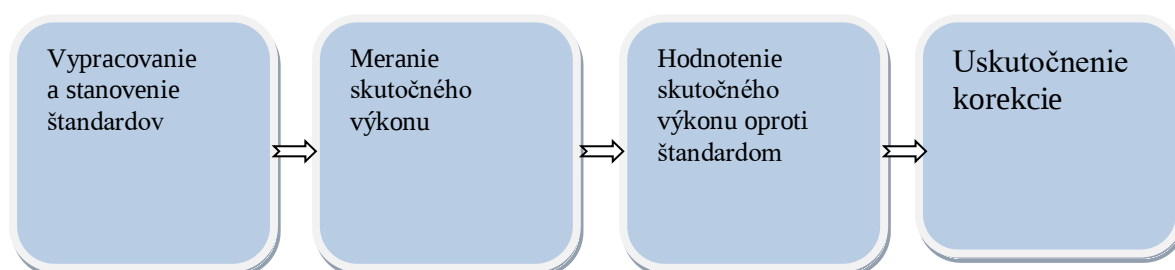
² MRKÝVKA, P. a kol. 2004. *Finanční právo a finanční správa*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 337 s. ISBN 80-210-3578-1.

Kontrolu môžeme klasifikovať z rôznych hľadísk. Podľa pôvodu kontrolného orgánu ju členíme na externú (vonkajšiu) a internú (vnútornú kontrolu). Pri externej kontrole subjekt a objekt nemusia patriť do rovnakého systému. To znamená, že kontrolnú činnosť vykonáva externý (nezávislý) subjekt, vzťah medzi kontrolovaným a kontrolujúcim je nepriamy.³ Ide najmä o subjekty zo štátnej správy, ale aj subjekty zo súkromnej sféry (napr. rôzne audítorské spoločnosti). Objektom externej kontroly môže byť podnikateľská jednotka, kde sa vykonáva kontrola celého podniku alebo jej jednotlivých častí. Pri externej kontrole:

- môže ísť o presne daný objekt, ale k výkonu v danom objekte ani nemusí dôjsť;
- väčšinou má krátkodobý charakter kontroly;
- pomerne veľká časová periodicitu;
- nenesie znaky prirodzenej kontroly.⁴

Interná kontrola je vnímaná ako významný predpoklad úspešného riadenia. Mala by mať v systéme kontroly rozhodujúcu úlohu. Vnútnú kontrolu môžeme definovať ako organizačné plány, metódy a postupy uplatňované vo vnútri subjektu na ochranu aktív, kontrolu správnosti účtovných údajov, zabezpečenie dodržiavania pokynov a zvýšenie efektívnosti.⁵

Obrázok č. 1: Fázy kontrolného procesu



Zdroj: vlastné spracovanie

³ PFEFFER, J. – SALANCIK, G. R. 2003. *The External Control of Organizations*. Stanford (CA, USA): Stanford University Press, 2003. 336 s. ISBN 97-808-0474-789-9. s. 44.

⁴ MIŠŮN, J. 2014. *Kontrolovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 23 s. ISBN 978-80-225-3942-5.

⁵ SIVÁK, R. – ČIERNIK, A. 2004. *Finančná kontrola verejných prostriedkov v trhovej ekonomike*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 17 s. ISBN 80-225-1955-3.

Kontrolný proces sa skladá zo štyroch fáz: vypracovania a stanovenia štandardov, merania skutočného výkonu, hodnotenia skutočného výkonu oproti štandardom a uskutočnenie korekcie. Pri vypracovaní a stanovení štandardov sa vyberú ciele organizácie, ktoré chce dosiahnuť. Meraním skutočného stavu zisťujeme reálny stav s požadovaným stavom. Ak sa štandardy dosiahli, zmena nie je potrebná, ak skutočný stav nekorešponduje s požadovaným, tak sa štandardy stanovili vysoko, resp. nízko. Na základe toho sa uskutočňujú potrebné korekcie.

Všeobecne môžeme rozdeliť šesť ponímaní kontrol. Informačné ponímanie kontroly je, keď úlohou vykonávanej kontroly je zistiť skutočný stav s očakávaným stavom (cieleným stavom). Regulačné ponímanie je veľmi blízke informačnému, má za úlohu odstraňovať prípadné odchýlky a zanechať určitú spätnú väzbu. Inštitucionálne ponímanie má blízky vzťah k inštitúciám, kde sa kontrola vykonáva. Pri regresívnom ponímaní je vyvodzovaný regresívny dôsledok. Opakom regresívneho je motivačné ponímanie, podľa ktorého by kontrola nemala iba postihovať v prípade zistených odchýlok, ale aj v prípade dobre vykonanej práce motivovať zamestnancov k zvyšovaniu kvality. Kontrolór, ktorý vykonáva kontrolu pôsobí výchovne, mal by disponovať vlastnosťami ako čestnosť, zodpovednosť a presnosť, čím sa vyznačuje výchovné ponímanie kontroly.

Kontrola si vyžaduje celkový prístup ku kontrolnej činnosti. Dôležitý determinant je stupeň spoločenského rozvoja, pričom charakteristické črty sú:⁶

- a) kontrola je súčasťou racionálneho konania,
- b) každé spoločenské zoskupenie má určité kontrolné prvky,
- c) vnútorná a vonkajšia kontrola musia byť v spoločenských zoskupeniach neustále rozvíjané,
- d) kontrolná práca využíva kombináciu rôznych metód a techník,
- e) kontrola sa opiera o právne normy, ciele hospodárskeho systému, evidenciu činností, ktorá má byť efektívna, spôsob prenosu informácií medzi riadiacim centrom a riadeným subjektom a o komunikáciu v rámci subjektu,

⁶ LIČKO, T. 2003. *Kontrola v spoločnosti*. Bratislava: IRIS, 2003. 159 s. ISBN 80-89018-00-9.

f) nevyhnutnosť zamedziť riadiacim a kontrolným pracovníkom zneužívať svoje postavenie vo vlastný prospech alebo v prospech záujmovej skupiny ľudí, prípadne v prospech politického zoskupenia, ktorým mohli byť do danej funkcie delegovaní.

Pojem metóda môžeme charakterizovať ako cieľavedomý postup cielený na plánovaný výsledok. Technika je nástroj či prostriedok, ktorý slúži na získavanie informácií a uskutočnenie zámerov kontroly. Kontrolór na základe kontrolných techník a metód objektívne sleduje dodržiavanie finančnej disciplíny pri uskutočňovaní finančných operácií. Základné metódy využívané v kontrole sú:⁷

- a) porovnanie
- b) analýza – rozklad pozorovaného javu na časti,
- c) syntéza – skladanie reality na základe zistení,
- d) dedukcia – postup od všeobecného k jednotlivému,
- e) indukcia – postup od jednotlivého k všeobecnému,
- f) redukcia – postupné eliminovanie nepodstatných častí, kým sa nezistí hlavná príčina nedostatku,
- g) matematicko-štatistické metódy.

Takmer v každej kontrole sa využíva takzvaná reprezentatívna vzorka. Takáto vzorka musí spĺňať dve hlavné vlastnosti a to validitu a reliabilitu.

Validita sa v minulosti definovala ako vlastnosť výskumného nástroja umožňujúca zisťovať to, čo výskumník mieni zisťovať. Úroveň validity výskumného nástroja teda daná interpretačnými možnosťami zistení. Reliabilita vyjadruje súčasne presnosť a spoľahlivosť zistených údajov. Výskumník má možnosť zvoliť si rôzne spôsoby reliability podľa toho, aké závery chce vysloviť.

Hlavné nástroje (techniky) využívané pri kontrole sú: pozorovanie, analýza obsahu, rozhovor, dotazník, SWOT analýza (porovnanie silných a slabých stránok podniku).

⁷ SIVÁK, R. – ČIERNIK, A. 2004. *Finančná kontrola verejných prostriedkov v trhovej ekonomike*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 10 s. ISBN 80-225-1955-3.

1.2 Kontrolný systém v Slovenskej republike

Verejná správa je špecifickou časťou verejného sektoru, ktorá verejný sektor riadi a spravuje. Verejný sektor je súčasťou národného hospodárstva, v rámci ktorého dochádza k uspokojovaniu potrieb občanov prostredníctvom statkov a služieb – v podobe verejných statkov a služieb. Je pre neho charakteristická nekonkurenčnosť, nevylučiteľnosť zo spotreby a nedeliteľnosť. K uspokojovaniu potrieb spoločnosti dochádza vo verejnom záujme. Práve verejný záujem je základ verejnej kontroly. Aj keď je verejná kontrola realizovaná v rámci verejného záujmu, má svoj základ v procese kontroly ako taký. Dôležitú úlohu má verejná voľba, ktorá určuje objem a zameranie poskytovaných verejných služieb. Verejná voľba tak nahrádza trhové mechanizmy a teda verejné statky nie sú ocenené trhovou cenou, z tohto dôvodu nie je možné ani zaistiť optimálne množstvo statku. Tento proces je umelo regulovaný a riadený osobitným kontrolným systémom.

Úlohou kontrolného systému Slovenskej republiky je zabráňovať ovplyvňovaniu rozhodovania subjektívnymi vplyvmi. Z celkového pohľadu je dôležité delenie na kontrolu vykonávanú štátom a verejnú kontrolu. Predmetom kontroly vo verejnom sektore je najmä: kontrola efektívnosti, účelnosti a účinnosti hospodárenia s finančnými, materiálnymi a ľudskými zdrojmi; súlad vykonávaných činností s právnymi normami, nariadeniami a smernicami; plnenie plánovaných cieľov a zámerov; plnenie opatrení na nápravu zistených nedostatkov.⁸

1.2.1 Kontrolné inštitúcie vo verejnej správe

Vnútorňa kontrola vo verejnej správe sa uskutočňuje v štátnej správe, územnej samospráve, verejnoprávnych inštitúciách a v štátnych a komunálnych podnikoch. Cieľom vnútornej kontroly je kontrola plnenia určených cieľov, transparentnosti, dodržiavania efektívnosti a hospodárnosti využívania verejných prostriedkov, prínos pri poskytovaní verejných statkov a služieb, či kontrola hospodárenia s verejným a vlastným majetkom. Vykonávať ju môže vláda Slovenskej republiky (ďalej len SR), Úrad vlády SR, Správca rozpočtovej kapitoly, Ministerstvo financií SR, Úrad vládneho auditu, Štátna pokladnica, Agentúra pre riadenie dlhu a likvidity, Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu, Národná jednotka finančnej polície a iné.

⁸ ČIERNIK, A. 2018. *Finančná kontrola a systém riadenia v organizácii*. Bratislava: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2018. 23 s. ISBN 978-80-87500-93-4.

Kontrolná činnosť vlády plynie z postavenia najvyššieho orgánu štátnej moci. Úrad vlády spolupracuje s ministerstvami a orgánmi štátnej správy, usmerňuje a dozoruje ich kontrolnú činnosť. Správca rozpočtovej kapitoly zastrešuje predovšetkým činnosti spojené s rozpočtovým procesom, avšak zameriava sa aj na dodržiavanie predpisov a plnenie úloh štátnej správy. Ministerstvo financií má v kontrole verejnej správy silné postavenie najmä vo finančnej, colnej a daňovej kontrole. Štátna pokladnica má významnú úlohu v procese realizácie štátneho rozpočtu. Ústredný orgán štátnej správy Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu kontroluje využívanie finančných dotácií z európskych fondov. Trestnými činmi v súvislosti s nezákonnými finančnými operáciami sa zaoberá Národná jednotka finančnej polície, ktorá spadá pod Ministerstvo vnútra SR.

Mestské a obecné zastupiteľstvo je najdôležitejším kontrolným orgánom mesta/obce. Tieto subjekty vykonávajú kontrolu v miestnych podnikoch, rozpočtových a príspevkových organizáciách, ktoré spadajú do pôsobnosti mesta alebo obce. Obecné a mestské zastupiteľstvo je povinné si zvoliť hlavného kontrolóra, ktorý vykonáva svoju činnosť nezávisle. Hlavný kontrolór kontroluje príjmy a výdavky rozpočtu mesta (obce), hospodárenie s verejným majetkom, vypracúva vlastné stanovisko k návrhu rozpočtu a záverečnému účtu. Minimálne raz ročne predloží zastupiteľstvu svoju správu o výsledkoch kontrolnej činnosti.

Vonkajšiu kontrolu tvorí Národná rada SR, Najvyšší kontrolný úrad, prokuratúra, Verejný ochranca ľudských práv a externý audit. Národná rada má možnosť kontrolovať vládu, plnenie štátneho rozpočtu, má právo dať podnet na kontrolu, aj zúčastňovať sa priamo tejto kontroly (prostredníctvom parlamentných výborov). Najvyšší kontrolný úrad SR vykonáva kontrolnú činnosť na základe plánu kontrolnej činnosti na príslušný rok. Plán kontrolnej činnosti na príslušný rok vychádza z trojročného plánu kontrolnej činnosti NKÚ SR, v ktorom sú stanovené strategické ciele a zámery kontrolnej činnosti na obdobie troch rokov. Podkladom pre zostavenie plánu kontrolnej činnosti sú informácie a poznatky získané pri výkone kontrolnej činnosti, podnety orgánov štátnej správy, samosprávy a občanov. Plán kontrolnej činnosti schvaľuje predseda NKÚ SR.⁹ Verejný ochranca ľudských práv pomáha občanom pri ochrane ich práv v kontakte s verejnou správou, predkladá návrhy na riešenie nezrovnalostí v legislatíve. Prokuratúra je samostatný orgán

⁹ Najvyšší kontrolný úrad. *Všeobecne o kontrole NKÚ SR*. [online]. Bratislava, , [cit.2019-05-01] Dostupné na <<https://www.nku.gov.sk/vseobecne-o-kontrole-nku-sr>>

štátnej správy, ktorý uskutočňuje dozor nad dodržiavaním zákonov, má zo zákona právo priamo zasiahnuť do rozhodnutí jednotlivých orgánov štátnej správy či samosprávy. Na verejnej kontrole sa môže podieľať aj samotný občan formou sťažnosti alebo petície.

1.3 Úloha auditu v kontrolnom systéme

Audit poskytuje dôležité informácie o kvalite hospodárenia, resp. využívania verejných financií. Môžeme povedať, že to systematický proces zhromažďovania a vyhodnocovania informácií, ktorého cieľom je informovať o skutočnostiach, kvalite, podmienkach objektu, ktorého kontroluje. A. Čiernik definuje audit ako proces, pomocou ktorého kompetentná osoba zhromažďuje a neskôr vyhodnocuje poznatky o kvantifikovateľných informáciách, týkajúcich sa určitej ekonomickej entity za účelom stanovenia a oznámenia stupňa zhody medzi kvantifikovateľnými informáciami a určenými kritériami.¹⁰

Podľa J. Šebestovej je audit kritická analýza umožňujúca overovať informácie o kontrolovanom subjekte. Svoj základ má už v starých civilizáciách. V modernejšej podobe sa objavuje od konca 19. storočia, v súvislosti so vznikom akciových spoločností. Vo svojom začiatku vznikal ako nástroj finančných kontrol v súkromnom sektore a v 20. storočí sa začal uplatňovať už aj vo verejnom sektore.¹¹ V iných literatúrach sa uvádza audit aj ako určitá forma nezávislej a formalizovanej kontroly, ktorej cieľom je poskytnúť informácie o skutočnom stave, podmienkach a kvalite skutočnosti, ktorý je objektom danej kontroly.

Audit môžeme z časového hľadiska rozdeliť na priebežný a ročný audit. Priebežný audit sa vykonáva v cieľom nájsť chyby a dostatočne včas ich odstrániť. Ročný audit sa vykonáva raz ročne, v období účtovných závierok. Podľa objemu záberu sa vykonáva komplexný a selektívny audit. Z hľadiska predmetu auditu môžeme rozlíšiť audit finančný, účtovný, manažérsky, programový, ekologický a iný. Podľa povinnosti vykonávať audit rozlišujeme audit zákonný a dobrovoľný.¹²

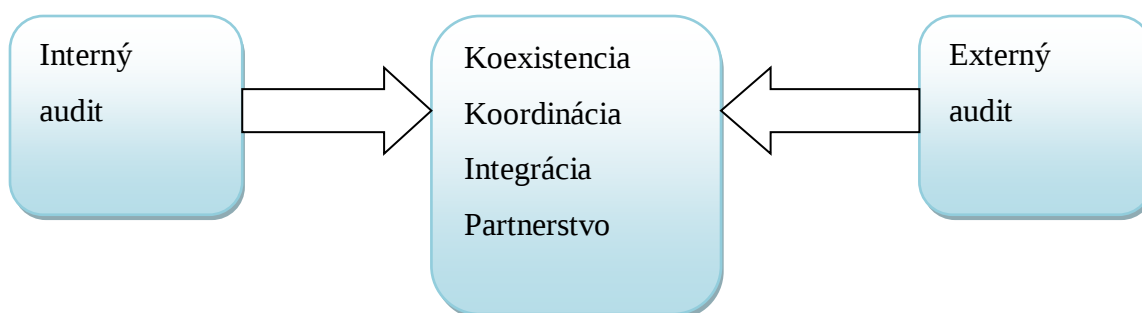
¹⁰ ČIERNIK, A. 2018. *Finančná kontrola a systém riadenia v organizácii*. Bratislava: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2018. 92 s. ISBN 978-80-87500-93-4.

¹¹ ŠEBESTOVÁ, J., a kol. 2008. *Kontrolní systém veřejné správy a veřejného sektoru*. Karviná: Slezská univerzita, 2008. 135 s. ISBN 978-80-72484-60-7.

¹² JURAJDOVÁ, H. – ŠELEŠOVSKÝ J. 2004. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávních celků a organizací neziskového sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 96 s. ISBN 80-210-3583-8.

Z hľadiska poskytovateľa sa audit delí na externý a interný. Externý audit je vykonávaný nezávislými auditorskými inštitúciami. Posudzujú závažnosť rizika. Nutnosť vykonať externý audit vychádza zo zákona alebo z potreby požiadaviek okolia. Externý audit je využívaný aj správou organizácie, napr. pri posudzovaní daňových či právnych dôsledkov. Interný audit možno určiť ako službou vedenie, externý audit je službou verejnosti. Zameranie interného auditu je do veľkej miery určené vedením, jeho zameranie je plne určené zákonom o finančnej kontrole.¹³

Obrázok č. 2: Vzťah medzi interným a externým auditom



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finančná kontrola a systém riadenia v organizácii

Interný aj externý audit vychádzajú z totožnej základne údajov, využívajú veľmi podobné techniky a metódy vo svojej práci. Interný audit v značnej miere znižuje riziko zlého zhodnotenia auditovaného subjektu externým auditom. Väzby medzi obidvoma auditmi sú bližšie vyobrazené na obrázku č. 2, ide o vzájomnú koexistenciu, koordináciu, integráciu a partnerstvo.

1.3.1 Vnútorň audit verejných financií

Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov kladie osobitný význam vnútornému auditu v systéme finančného riadenia a kontroly verejných prostriedkov. Tento zákon upravuje základné pravidlá, ciele a spôsob vykonávania finančnej kontroly a auditu.¹⁴

Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite dáva povinnosť ústrednému orgánu zaistiť realizáciu vnútorného auditu zamestnancom, audit môže vykonať aj audítor z Ministerstva financií SR. Hlavnou úlohou tohto auditu je ponúknuť vedúcemu orgánu či

¹³ Externí pohled na interní audit. *Moderní obec* [online]. Dostupné na <<https://www.moderniobec.cz/externi-pohled-na-interni-audit/>>

¹⁴ Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite.

ministrovi istotu, že realizovanie mechanizmov je správna v súlade s legislatívou a štandardmi v krajine.

Pri výkone vnútorného auditu platia základné pravidlá a princípy: princíp nezávislosti, princíp čestnosti, princíp objektívnosti, princíp mlčanlivosti, princíp odbornosti a princíp etického vystupovania a korektných vzťahov. Audítor pri vykonávaní vnútorného auditu musí byť nezávislý, jeho vlastné záujmy a ambície nesmú byť prekážkou pre objektívne hodnotenie. Pre vybudovanie dôvery pri vykonávaní auditu je nemenej dôležitá česť audítora. Svoju prácu musí vykonávať zodpovedne a čestne, v súlade so všetkými všeobecne záväznými predpismi, nariadeniami a zákonmi. Všetky skutočnosti vyplývajúce z realizovania vnútorného auditu musí audítor posudzovať objektívne a na základe dôkazov. Audítor je viazaný mlčanlivosťou (s výnimkou, ak je zbavený mlčanlivosti štatutárnym orgánom), pri vykonávaní využíva dosiahnuté vedomosti a znalosti, ktoré sú potrebné na výkon vnútorného auditu. Audítor sa správa v súlade so všeobecne uznávanými morálnymi a etickými pravidlami.¹⁵

Koncept vládneho auditu je vyústením stále rastúcich potrieb na zlepšenie kvality riadenia verejných zdrojov. V tejto súvislosti bol zriadený aj osobitný orgán vládneho auditu – Sekcia auditu a kontroly Ministerstva financií Slovenskej republiky. Vládny audit sa delí na audit vlastných zdrojov a audit operačných programov financovaných z európskych fondov.

Funkcie a úkony v rámci vnútorného auditu môže byť nasledovné:

- riaditeľ interného auditu, ktorý stanovuje stratégiu práce,
- manažér auditu, ktorý zabezpečuje praktické riadenie útvaru interného auditu,
- hlavný audítor, ktorý zodpovedá za tvorbu programov, činnosť interného auditu v súlade so všetkými štandardmi, normami, metodickou činnosťou a i. Zaškoľuje nových interných audítorov.
- starší interný audítor je zvyčajne vedúcou osobnou audítorských tímov,

¹⁵ Ministerstvo financií SR. *Vnútorný audit*. [online]. Dostupné na: <https://www.finance.gov.sk/sk/finance/audit-kontrola/vnutorny-audit/vnutorny-audit.html>

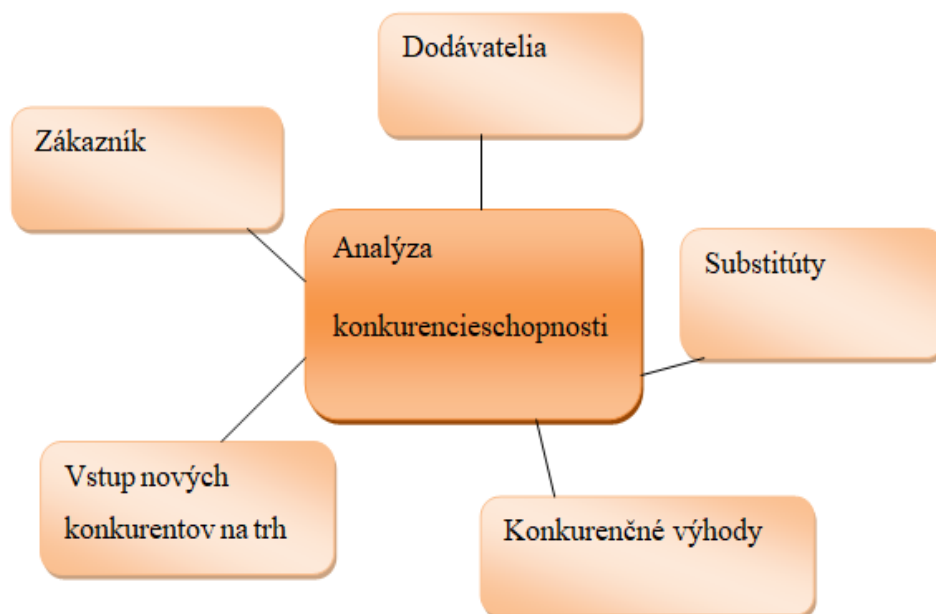
➤ mladší interný audítor, asistent interného audítora je začínajúcim audítorom, ktorý na audite pracuje pod vedením staršieho audítora.

Spomenuté funkcie by mali byť v rámci útvaru interného auditu zastúpené či už v takejto podobe alebo zlúčením funkcií v malých útvaroch interného auditu.

1.4 Systém riadenia a kontroly

Pri formovaní systému riadenia a kontroly je prvotne dôležité zvoliť si cieľovú skupinu zákazníkov. Musíme vychádzať z potrieb zákazníkov, zo situácie na trhu, je potrebné zvoliť si stratégiu, ktorá umožní získať čo najvýhodnejšiu pozíciu na trhu, aj voči konkurencii. Je dôležité zriadiť administratívnu infraštruktúru, v ktorej budú presne určené povinnosti a kompetencie tak, aby sa vedelo účinne reagovať na súčasné ale aj budúce potreby zákazníkov. Pri analýze konkurencieschopnosti je potrebné venovať sa viacerým oblastiam (obrázok č. 3). Je previazaná na zákazníkov, dodávateľov, substitúty, konkurenčné výhody a vstupu nových konkurentov na trh.

Obrázok č. 3: Analýza konkurencieschopnosti



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finančná kontrola a systém riadenia v organizácii

Je dôležité správne nastaviť riadiace a kontrolné mechanizmy. Stratégia sa chápe ako určitý systém plánovania a hlavnou povinnosťou je presadzovanie plánovaných cieľov v súlade so stanovenými pravidlami a limitmi. Za plnenie strategických úloh do programov

sú zodpovední nadriadení na osobitných stupňoch riadenia. Medzi jednotlivými plánmi prebieha obojstranná závislosť, či už z časového aspektu alebo z obsahovej strany. Plánovanie bezprostredne súvisí s dohľadom, monitorovaním a následným prijímaním potrebných opatrení. Finančné riadenie a kontrola sú zamerané na oblasť finančných operácií a hlavný dôraz sa preto kladie na finančné účtovníctvo, finančnú analýzu a plánovanie. Avšak ani kontrola a prijatie opatrení nezaručuje následné pokračovanie v ekonomickom rozvoji. Vo verejnom sektore sa kladie dôraz na hospodárnosť, transparentnosť, efektívnosť a ekonomické využitie. Pri optimalizácii systému riadenia a kontroly je nemenej dôležitý diagnostický kontrolný systém.

Ďalší faktor, ktorý vplýva na systém riadenia a kontroly úspešného subjektu je rozvoj potenciálu prostredníctvom nových myšlienok a implementácie do praxe. Rozvoj a progres si vyžaduje existenciu súhrnnej vízie, ktorá sa vykonáva postupnými krokmi ako proces ustavičného učenia sa a súčasne vznikom inovácií.

Systém riadenia a kontroly je účinný, ak funguje na základe zdieľaných hodnôt. Spoločný hodnotový systém je kľúčovým činiteľom pre formovanie pocitu zodpovednosti pre ďalší rozvoj ekonomického subjektu. Jasne formulované hodnoty, ktoré sú prepojené s víziou predstavuje priestor pre vzájomnú podporu v rámci celej organizácie a zvyšuje silu riadiaceho a kontrolného systému. Správne nastavenie si vyžaduje, aby existovala rovnováha medzi jednotlivými hybnými silami – systémom kompetencií, ohraničení a limitov, ktoré tvoria jadro administratívnej infraštruktúry, diagnostickým kontrolným systémom, systémom spoločne zdieľaných hodnôt a systémom interaktívnych komunikačných sietí. Pri posudzovaní intenzity zamerania je celkový interval stupňa pozornosti určitý dvomi kritériami – malý rozsah zamerania a veľký rozsah zamerania. Malý rozsah zamerania sa charakterizuje centralizáciou rozhodovacích právomocí, orientáciou na vykonávanie štandardných rutinných činností podľa noriem a pravidiel. Pri širokom rozsahu zamerania majú význam vzťahy založené na vzájomnej spolupráci a komunikácii. Rozhodovacie procesy sú tu decentralizované na nižšie stupne a vyznačuje sa tu vysoká miera voľnosti pri rozhodovaní.¹⁶

Pri kontrole a riadení je potrebné vymedziť rozsah rozhodovacích právomocí a spôsob zabezpečenia zodpovednosti, ktoré vyplývajú z kompetencií. Ak je stanovená

¹⁶ ČIERNIK, A. 2018. *Finančná kontrola a systém riadenia v organizácii*. Bratislava: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2018. 166 s. ISBN 978-80-87500-93-4.

vysoká miera právomocí v rozhodovacích procesov, je potrebné, aby z nej vyplývala aj príznačná zodpovednosť za výsledky. S tým súvisí existencia systému preukazovania plnenia plánovaných cieľov a ich opodstatnenosti.

2. Súčasný stav riešenej problematiky

2.1 Železničná doprava v Slovenskej republike

Slovenská republika spravuje 6 877 km koľají normálneho, širokého a úzkeho rozchodu tratí a 1 923 km tratí so zabezpečovacím zariadením. Spravuje tiež 1 159 priecestí so signalizáciou, 8 773 výhybiek, 76 tunelov s dĺžkou 43,3 km, 2 283 mostov s dĺžkou 46,7 km a 2 344 železničných priecestí. Spoločnosť Železnice Slovenskej republiky je podľa zákona prevádzkovateľom dráh na území Slovenska.¹⁷ Medzi najhlavnejšie a najvyťaženejšie trate železničnej dopravy patria Bratislava – Kúty, Bratislava – Žilina, Žilina – Košice a Bratislava – Štúrovo. Železničná sieť na Slovensku je prepojená na susedné krajiny, medzi najviac využívané medzinárodné vlakové spojenia patria Bratislava – Viedeň, Varšava, Praha či Budapešť.

Obrázok č. 4: Sieť železníc Slovenskej republiky



Zdroj: <http://zsr.sk>

¹⁷ Slovak region. *Železničná a cestná doprava*. [online]. Dostupné na <<https://slovakregion.sk/zeleznicka-a-cestna-doprava>>

Železnice majú dve základné funkcie, a to prepravu osôb a prepravu tovaru. Čím viac osôb a tovarov sa prepraví železničnou dopravou, tým väčší význam a postavenie má potom aj samotná železničná doprava v rámci jednotlivých druhov dopravy.

Súčasnú miesto železničného segmentu v doprave na Slovensku je nepriaznivé:

- v železničnej nákladnej doprave sú výkony na úrovni 20% celkových výkonov nákladnej dopravy;
- v železničnej osobnej doprave sú výkony na úrovni 6 % z celkového objemu osobnej dopravy vrátane individuálnej automobilovej dopravy, resp. na úrovni 26,31 % výkonov verejnej dopravy.¹⁸

Štát dostatočne nereguluje jednotlivé druhy dopravy, sú potrebné rozsiahle investície do cestnej infraštruktúry. Železničné spoločnosti pod správou štátu nedostatočne využili potenciál na trhu, čo znamená, že v blízkej budúcnosti hrozí pre ekonomické limity aj pozastavenie alebo zrušenie niektorých železničných spojení.

Medzi najhlavnejšie nedostatky služieb železničnej dopravy sa v hodnotiacej správe Ministerstva dopravy SR uvádza v *osobnej doprave* najmä:

- zanedbaný stav vlakov a železničných staníc;
- nedostatočná ponuka služieb (nedostatočná kapacita niektorých vlakov; nečistota; technická nespoľahlivosť; neskoré zabezpečenie, resp. nezabezpečenie náhradnej dopravy v prípade mimoriadnych udalostí, neinformovanosť cestujúcich pri takejto udalosti);
- nízka flexibilita železničnej osobnej dopravy,
- nepreviazanosť autobusovej dopravy na vlakovú dopravu, aj vlakov navzájom;
- časté nedodržiavanie grafikonu,

¹⁸ Ministerstvo dopravy SR – *Jednotná vízia železničného sektora v SR – vyhodnotenie doterajšieho priebehu revitalizácie železničných spoločností a určenie ich vzájomnej koordinácie zo strany MDV SR*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-12] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/jednotna-vizia-zeleznicneho-sektora-v-sr>>

- nedostatočný pocit bezpečnosti vo vlaku a na železničných staniciach.¹⁹

Nedostatky v nákladnej doprave:

- nedostatočne konkurencieschopná ponuka služieb;
- dlhšia dodacia doba v porovnaní s cestnou dopravou;
- nízka flexibilita,
- nedokončená elektronizácia prepravy;
- často nevyhovujúci stav vozňov;
- vykrádanie prepravovaného tovaru/surovín.

Medzi najväčšie nedostatky v železničnej infraštruktúre patrí nepochybne nevyhovujúci stav železničných tratí a staníc, železničnej infraštruktúry, obmedzená traťová rýchlosť, nezabezpečené železničné priecestia, neprofesionálna komunikácia so zákazníkmi železničnej dopravy, nedostatočná informovanosť cestujúcich, vykrádanie a poškodzovanie vozňov železničnej infraštruktúry a iné.

Hlavnou príčinou nepriaznivého stavu železničnej infraštruktúry je dlhodobý nedostatok zodpovednosti zo strany štátu, ako aj chýbajúca vízia z Ministerstva dopravy SR. Zo súčasných dokumentov treba spomenúť stále plynúci Strategický plán rozvoja dopravnej infraštruktúry SR do roku 2020. Ide o strategický dokument, ktorý rozpracováva už platné stratégie pre rozvoj dopravnej politiky a dopravy, s výhľadom do roku 2020. Skladá sa z dvoch častí – analytickej a strategickej. V analytickej časti sa nachádzajú jednotlivé druhy dopravy, v strategickej časti sa nachádzajú návrhy vízií, námetov, konkrétnych projektov a odporúčaní na ich financovanie. Pokračovaním tohto dokumentu je druhá fáza Strategického plánu rozvoja dopravy SR do roku 2030. Účelom dokumentu je ďalší rozvoj dopravnej infraštruktúry a dopravného sektora ako takého, najmä prostredníctvom európskych zdrojov. Momentálne Slovenská republika čerpá európske peniaze z programového obdobia 2014 – 2020. Na získanie týchto peňazí muselo

¹⁹ Ministerstvo dopravy SR – *Jednotná vízia železničného sektora v SR – vyhodnotenie doterajšieho priebehu revitalizácie železničných spoločností a určenie ich vzájomnej koordinácie zo strany MDV SR*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-12] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/jednotna-vizia-zeleznicneho-sektora-v-sr>>

Slovensko (rovnako ako aj ostatné členské štáty Európskej únie) splniť podmienky, ktoré určila Európska komisia. Išlo hlavne o splnenie strednodobých komplexných plánov na rozvoj infraštruktúry, udržateľný rozvoj mestskej a regionálnej dopravy. Prostredníctvom fondov EÚ chce Európska komisia zabezpečiť zosúladenie národných programov členských krajín EÚ s politickými prioritami dokumentu Európa '20 a makroekonomickými zámermi. Strategický plán rozvoja dopravy SR do roku 2030 pokračuje v stratégii rozvoja dopravy do roku 2030. Koncepcie pre jednotlivé druhy dopravy sú pripravované zvyčajne na obdobie troch rokov.

Železničné zariadenie je zastarané, na údržbu preto plynú každoročne nemalé finančné prostriedky. Dlhodobo bola táto oblasť podfinancovaná, v súčasnosti by bolo treba vykonať systémovú obmenu.

Vyššie uvedené nedostatky vníma aj široká verejnosť a tento nepriaznivý vývoj v železničnej doprave vníma aj personál železníc. Každým rokom je záujem o vykonávanie profesie v tomto sektore nižší a v súčasnej dobe je na trhu nedostatok rušňovodičov či personálu vo vlakovej doprave. Rovnako klesajúci trend má aj záujem o štúdium v železničných študijných odboroch, čo je zapríčinené do veľkej miery aj slabým finančným ohodnotením.

2.2 Program revitalizácie železničných spoločností

Problém železničného sektora rieši súhrnnejšie aj Program revitalizácie železničných spoločností (uznesenie vlády SR č.188/2011 zo dňa 16. marca 2011). Zákon č. 513/2009 Z. z. o dráhach a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý nadobudol účinnosť 1. januára 2010 určil nový model spoplatňovania železničnej infraštruktúry na báze separátnych úhrad fixných a variabilných nákladov.²⁰

Princípom je platba fixných nákladov štátu a variabilných nákladov manažéra infraštruktúry cez poplatok za použitie železničnej infraštruktúry zo strany železničných podnikov. Systém má zabezpečiť, aby poplatok motivoval železničné podniky intenzívnejšie využívať železničnú infraštruktúru. Fixnú časť nákladov súvisiacich s poskytovaním služieb železničnej infraštruktúry uhrádza štát ako vlastník železničnej infraštruktúry. Výstavba železničnej infraštruktúry je financovaná z prostriedkov štátneho

²⁰ Zákon č. 513/2009 Z. z. o dráhach a o zmene a doplnení niektorých zákonov

rozpočtu cez kapitolu Ministerstva dopravy Slovenskej republiky, vrátane prostriedkov z EÚ.²¹

Investície plynúce do železničnej infraštruktúry sú dlhodobo nižšie ako investície do cestnej infraštruktúry. Naopak finančné prostriedky na prevádzku a údržbu železničnej infraštruktúry sú takmer dvakrát vyššie ako v prípade cestnej infraštruktúry. Aj napriek týmto financiám je odvetvie podfinancované a ŽSR sú finančne zadlžené.

Podľa Zákona č.513/2009 Z.z. o dráhach a o zmene a doplnení niektorých zákonov zo dňa 28. októbra 2009 a Zákona č.56/2012 Z.z. o cestnej doprave o zmene a doplnení niektorých zákonov by mala byť autobusová doprava vychádzať z plánov železničného cestovného poriadku, a naopak. Pre nejasnosti v súčasných legislatívnych normách je del'ba výkonov medzi železničnou a cestnou dopravou neurčitý, a odvíja sa najmä od zhodnotenia finančných účinkov. Z ekonomického pohľadu môžeme povedať, že pri súčasnom nastavení nákladov je cestovanie osobným vlakom ekonomickejšie ako cestovanie autobusovou dopravou. Železničná nákladná doprava zaostáva za cestnou dopravou, železnicami sa dopravuje najmä to, čo po cestách nie je možné (napr. železná ruda, uhlie či ropa do slovenských závodov).

Legislatíva Európskej únie prízvukuje, že rozvinutá nákladná železničná doprava je kľúčom k trvalo udržateľnému rozvoju a prispieva k zvyšovaniu prepravných kapacít, bezpečnosti prepravovaného tovaru a zodpovednosti. Európska legislatíva má snahu presadzovať model dlhodobo udržateľnej mobility, a z toho dôvodu napomáha rozvoju a revitalizácii železničnej prepravy ako formy osobnej dopravy prívetivej k životnému prostrediu. Európska únia kladie rozvoju železničnej dopravy nemalý dôraz. Napĺňaním dôrazu na železničnú dopravu je zaručená podpora obchodných väzieb a spoločenských vzťahov vybudovaním fyzického spojenia jednotlivých častí Únie a ich rozvoja ako celku. Takto vznikol koncept dopravných trás, koridorov na báze multimodality. Aj navzdory poklesu podielu železničnej dopravy na výkonoch dopravného systému Slovenskej republiky v poslednej dobe nie sú výkony v slovenskej železničnej doprave príliš odlišné od európskeho priemeru, čo hovorí o vitalite tohto dopravného módu. V osobnej železničnej doprave je Slovensko mierne pod priemerom (6,14 % Slovensko, 7 % európsky

²¹ Ministerstvo dopravy SR - *Program revitalizácie železničných spoločností*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-15] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/program-revitalizacie-zeleznicnych-spolocnosti>>

priemer), v nákladnej železničnej doprave sú výkony nadpriemerné (23,36 % Slovensko, 18 % európsky priemer), má však klesajúci trend.²²

Program revitalizácie železničných spoločností naďalej funguje a je úlohou Ministerstva dopravy SR, aby realizácia strategického komplexného plánu bola aj naďalej zabezpečená.

2. 3 Dlhodobé problémy železničných spoločností

V dôsledku dlhodobého podfinancovania železničných spoločností, neefektívneho hospodárenia a nezájmu zo strany štátu sa železničné spoločnosti musia v súčasnosti vysporiadávať s viacerými problémami.

Medzi hlavné pretrvávajúce problémy v ZSSK CARGO patrí nepochybne veľmi vysoká miera zadlženosti. V súčasnosti má viacero prevádzkových a investičných úverov. Spoločnosť má problém dodržiavať termíny splatnosti úverov a je veľmi citlivá na výnosy, ktoré nedokáže do veľkej miery ovplyvniť, pretože vychádzajú z externých vplyvov. Viac ako polovica objemu prepravovaného tovaru závisí od hutníckeho priemyslu a noví súkromní prepravcovia preberajú v značnej miere zákazky spoločnosti. Vysoká zadlženosť voči veriteľom má za následok, že spoločnosť sa nemôže vo väčšej miere dynamicky rozvíjať a jej rozvoj je tlmený aj pre nevyhovujúci stav železničných vagónov. Aj napriek nižšej jednotkovej cene a možnosti prepravy väčšieho objemu tovaru je v súčasnosti v spoločnosti trend, pri ktorom sa preberá nákladná doprava zo železníc na cestnú infraštruktúru. Pri spoločnosti by bolo potrebné zaviesť funkčné opatrenia, ktoré by pomohli dostať sa jej z finančného zadlženia, aby mohla včas plniť svoje záväzky, čo je však veľmi náročné pri stagnujúcom objeme.

Najväčším problémom v ZSSK je nedostatočná finančná stabilizácia, ktorá je zapríčinená dlhom štátu. V súčasnosti je zaťažená aj zvýšenými nákladmi, ktoré súviseli s revitalizáciou s údržbou vlakových súprav. Rovnako stále pribúdajú aj nové záväzky, ktoré bude musieť spoločnosť riešiť. Ďalším problémom sú splátky úveru od firmy EUROFIMA, s. r. o., ktorý bol na základe dohovoru schválený na investičné aktivity. Najmä v poslednom období sú avizované neustále poruchy vozňov, požari či dokonca

²² Ministerstvo dopravy SR - *Program revitalizácie železničných spoločností*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-15] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/program-revitalizacie-zeleznicnych-spolocnosti>>

roztrhnutia vlakových súprav. Podľa Inštitútu pre dopravu a hospodárstvo je to zapríčinené najmä dlhodobým ignorovaním problémov zlým riadením firmy. Pre poruchovosť vozňov má ZSSK veľký počet náhradných vozňov, ktoré nespĺňajú dnešné štandardy a spájajú sa s nízkou úrovňou a pohodlia cestovania. V niektorých prípadoch bola spoločnosť nútená zrušiť vlak a nahradiť ho autobusovými spojmi.

ŽSR majú dlhodobý problém so štruktúrou kapitálových výdavkov plynúcich zo štátneho rozpočtu. Financie plynú na modernizovanie infraštruktúry, kde pomáhajú aj peniaze z fondov Európskej únie. Železničné trate sú v porovnaní so stavom v iných členských krajinách EÚ za štandardom. Taktiež v porovnaní s cestnou infraštruktúrou sú železničné trate v oveľa vážnejšom stave. V budúcnosti je potreba vyriešiť záväzky voči ZSSK CARGO.

2.4 Priority transferu do ŽSR a ZSSK a strategické zámery pre jednotnú víziu železníc na Slovensku

Štát s ŽSR a ZSSK uzatvoril zmluvy, ktoré hovoria o možnosti financovania len takých úkonoch, ktoré sú vo verejnom záujme. Spoločnosť ZSSK môže objednávať výkony a služby iba na úrovni ich finančných možností a je povinná doplatiť dlhodobé finančné záväzky. V budúcnosti je potreba priznať spoločnosti zisk, pretože inak sa nebude môcť ďalej rozvíjať.

Stabilizované finančné prostriedky treba nasmerovať najmä na:

- vyriešenie zadlženosti železničných spoločností - zo strany štátu je potrebné, aby vyrovnal záväzky voči spoločnostiam, ktoré vznikli v minulých obdobiach, kedy štát neplatil za realizované výkony;
- zavedenie štandardov vlakových súprav, železničných staníc a železničných tratí, kde v prípade nedodržiavania noriem budú vysoké sankčné pokuty, malo by sa to týkať najmä:
 - vlakov, ktorých štandardom bude interná a externá čistota, technická funkčnosť vozňov, rýchlosť a včasnosť železničnej dopravy, čo možno doceliť konsolidáciou údržby vlakových súprav a následne nákup nových súprav, no a v neposlednom rade aj prehodnotením prínosu rekonštrukcií, ktoré sú finančne náročné;

- trati, ktorých možnosti by mali byť maximálne využívané, bez úsekového obmedzenia rýchlosti na určitých miestach, spočiatku je potreba odstrániť alebo aspoň minimalizovať havarijné stavy a problémy na železničných tratiach pri rýchlikovej železničnej doprave;

- železničných staníc, ktoré by mali spĺňať štandardné normy, čistotu, bezpečnosť a poskytovať elementárne funkcie (funkčnosť a čistota WC, prístrešok na peróne, informácie, čakárne či parkovisko pri stanici);

- zvýšenie bezpečnosti a lepšie zabezpečenie železničných priecestí v krízových úsekoch, kde je potreba vypracovať súhrnný program, ktorý by riešil túto problematiku;

- dobudovanie bezplatných parkovísk s dostatočným počtom miest na státie, stojanov na bicykle a lepšou previazanosťou vlakovej dopravy s inými možnosťami dopravy;

- v neposlednom rade je potreba lepšieho finančného ohodnotenia pre zamestnancov pracujúcich v tomto sektore, čo môže prilákať nových a kvalifikovanejších pracovníkov.

Pri investičných projektoch je žiaduce dôkladne vykonávať rôzne analýzy - najmä analýzu návratnosti investície a celkové náklady na vlastníctvo. Pri každom projekte je treba zvážiť aj viaceré faktory ako napr. dobu návratnosti investície a priemernú výnosnosť investície. Pri hodnotení jednotlivých druhov projektov treba brať do úvahy aj iné variantné riešenia. Železnice by mali pri zostavovaní investičného plánu brať do úvahy aj potreby cestujúcich a objednávateľov služieb.

Podľa strategického zámeru dopravnej politiky má Ministerstvo dopravy SR aktívne podporovať železničnú dopravu v súlade s finančnými obmedzeniami všade tam, kde má tento druh dopravy potenciál. Hlavné ciele strategického zámeru sú:

- a) zachovanie a postupné zvyšovanie podielu železničnej dopravy v osobnej doprave,

- b) zachovanie a postupné zvyšovanie podielu železničnej dopravy v nákladnej doprave;

- c) splnenie záväzkov zo strany štátu voči železničným spoločnostiam za realizované výkony;
- d) vyriešenie záväzkov, ktoré vznikli v súvislosti s nákupom vlakových súprav;
- e) stabilizácia a revitalizácia železničného sektora najmä vnútornými zdrojmi spoločností.

Manažéri majú viacerými opatreniami zabezpečiť, aby jednotková cena ostala na minimálnej úrovni vzhľadom na nevyhnutné zabezpečenie a zodpovedajúci štandard. Ministerstvo dopravy SR musí pre dosahovanie určených strategických cieľov určiť nevyhnutné výkony, ktoré majú byť v železničnej doprave uskutočňované. Pre maximalizáciu efektívnosti je potreba redukovať prevádzkovanie určitých tratí, ktoré nie sú dostatočne vyťažené, resp. kompetencie preniesť na vyššie územné celky a mestá. Rezort dopravy by mal vyvíjať snahu o zrýchlenie tempa modernizácií v súlade s ekonomickou efektívnosťou a transparentnosťou. V neposlednom rade aj nastaviť podmienky tak, aby v budúcnosti bol možný ďalší rozvoj.

Môžeme povedať, že základným problémom pri stratégii rozvoja železničnej dopravy je nedostatočná zladenie medzi jednotlivými organizačnými jednotkami, ktoré pôsobia v tomto odvetví. Štát musí nastoliť opatrenia do takej miery, aby zharmonizoval situáciu pre všetky kategórie dopravy.

2.5 Opatrenia pre jednotnú víziu železníc

Opatrenia pre víziu železničného sektora môžeme rozdeliť na opatrenia, ktoré nevyžadujú veľké finančné výdavky a opatrenia, na ktoré sú potrebné financie zo štátnej kasy.

2.5.1 Spoločenské opatrenia v oblasti železničného sektora

Hospodárenie železničných spoločností:

- znižovanie nákladov a zlepšenie konkurencieschopnosti železničnej dopravy;
- eliminovanie chýb v rozdelení majetku medzi železničnými firmami;

- zosúladienie činností medzi železničnými firmami aj zo strany ministerstva;
- plnenie platobných záväzkov s aplikovaním finančných nástrojov;
- využívať synergický efekt v železničných spoločnostiach
- spoločné obstarávanie – spoločné obstarávanie železničných spoločností by mohlo priniesť nemalé finančné úspory (napr. v oblastiach ako informatika);
- zlepšenie koordinácie dispečerských aparátov – zharmonizovanie jednotlivých dispečerov železničných spoločností;
- zjednodušenie činností spoločností - zvyšovanie kvalitatívnej úrovne riadenia, optimalizácia riadenia, normalizovanie činností pracovísk železníc, zvyšovanie flexibility logistiky, pôsobnosti a zodpovednosti na rôznych úrovniach riadenia a nastavenie funkčného systému zodpovednosti pracovníkov za jednotlivé stupne činnosti.

2.5.2 Riadenie ľudských zdrojov

- vzdelávanie zamestnancov železničných spoločností – zmena metód odborných školení so zámerom zefektívnenia nákladov a rastu produktivity práce;
- zavedenie riadenia ľudských zdrojov na základe normalizovaných procesov, ktoré sú primerané miere tvorivosti a iným požiadavkám obsadzovaných pracovných miest;
- spolupôsobenie s vybranými školami – spolupráca pri vytváraní vzdelávacích odborov na stredných a vysokých školách, uzatvorenie partnerskej zmluvy s vybranými školami dopravných odborov, definovanie vzájomnej spolupráce aj pri realizácii praxi v odbore;
- ponuka rôznych benefitov pre uchádzačov o prácu v sektore – zaujímavé finančné ohodnotenie za záverečné práce, ktorých závery možno využiť aj v podmienkach železníc.

2.5.3 Legislatívne opatrenia

- zladenie podmienok podnikania železničnej a cestnej dopravy;
- podpora ekologických druhov dopravy;
- zmena legislatívneho rámca pri nakladaní s prebytočným majetkom štátu;
- legislatívna úprava zaradenia koľajísk rušňových diep a opravovní vozňov vo vzťahu k podmienkam ich prevádzky v porovnaní s podmienkami kladenými všeobecne na celoštátnu dráhu;
- zrovnoprávnenie podmienok získania licencií a rôznych druhov povolení;
- nastolenie podmienok pre nediskriminačný prístup do distribučnej sústavy elektrickej energie v správe železníc.²³

2.5.4 Systém kontroly

- vytvorenie funkčného systému kontroly na dodržiavanie zákonov a prepisov;
- zabezpečenie spoľahlivej kontroly na identifikovanie rušnovodiča prostredníctvom prevádzkového informačného systému Železníc SR;
- sledovanie objemu a kvality produktu spoločností ministerstvom dopravy.

2.5.5 Bezpečnosť v sektore železničnej dopravy

- bezpečnosť cestujúcich počas železničnej prepravy – vytvorenie pocitu bezpečia aj vďaka zvýšenému počtu policajných príslušníkov vo vozňoch a na železničných staniciach.

2.5.6 Prestíž sektora železničnej dopravy

- zlepšenie nevyhovujúceho vizuálneho dojmu na železniciach, dôkladná údržba a dostatočne včasná starostlivosť o vlakové zariadenia a budovy, postupné

²³ Ministerstvo dopravy SR - *Program revitalizácie železničných spoločností*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-18] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/program-revitalizacie-zeleznicnych-spolocnosti>>

vyrad'ovanie zastaralých a kazových vlakových súprav, a ostatné aktivity, ktorých cieľom bude zvyšovanie štandardu a prestíže v sektore.

2.6 Investície v železničnom sektore

Najviac peňazí na modernizáciu železničnej dopravy plyní z fondov Európskej únie. Štát sa na väčšine projektov zameraných na dopravu iba finančne spolupodieľa. Medzi hlavné investičné zámery patrí:

- a) modernizácia hlavných tratí nielen v rámci krajiny, ale aj z hľadiska jej previazanosti na okolité krajiny, kladie sa dôraz na efektívnosť, hospodárnosť a účelnosť;
- b) modernizácia železničných vozňov a vagónov;
- c) realizácia investícií na rozvoj integrovanej dopravy (najmä vo veľkých mestách ako Bratislava a Košice);
- d) financie do výstavby terminálov intermodálnej prepravy;
- e) vytvorenie a zlepšovanie podmienok pre cestujúcich so zníženou pohyblivosťou (plošiny pre imobilných cestujúcich, bezbariérový prístup na staniciach aj vo vlakoch);
- f) elektrifikácia železničných tratí;
- g) zvyšovanie rýchlosti na tratiach;
- h) výstavba parkovísk pri železničných staniciach;
- i) približovanie k európskym štandardom;
- j) inštalácia zabezpečovacích zariadení na kritických železničných priechodoch;
- k) odstraňovanie schátralých a nevyužívaných budov;
- l) odstraňovanie záťaží na životné prostredie.

Ďalej je potreba vybrať tie projekty, ktoré sú prioritou pre ďalšie programovacie obdobie. Pri pripravovaní a realizácii väčších investičných projektov s dopadom na

prevádzkovú činnosť ostatných železničných spoločností je potrebné zabezpečiť vzájomnú súčinnosť pod vedením Ministerstva dopravy SR.

2.7 Celkový súhrn opatrení

Opatrenia môžeme rozdeliť na tri skupiny, a to finančné, prevádzkové a ostatné. Pod finančnými opatreniami chápeme úhradu dlhov, ktoré štát voči železničným spoločnostiam má; priznanie zodpovedajúceho zisku ZSSK; valorizovanie cien uhrádzaných štátom ZSSK a ŽSR za poskytnuté služby vo verejnom záujme; doriešenie situácie so zabezpečením jednoduchej reprodukcie železničných investícií, ktoré sú obstarané z európskych fondov; eliminovanie zaťaženia dopravcov povinnosťou poskytovania sociálnych zliav z cestovného; od vedenia železničných spoločností vyžadovať optimalizáciu nákladových položiek tak, aby nedochádzalo k stálemu zvyšovaniu požiadaviek na štátny rozpočet; v zmluve o prevádzke železničnej infraštruktúry vypracovať úpravy s cieľom obmedziť alebo eliminovať úhradu nie nevyhnutných nákladov.²⁴

Pod prevádzkovými opatreniami chápme prevádzkovanie osobnej dopravy iba tam, kde je to účelné a hospodárne (úplné zrušenie nevhodných trás); redukcia železničnej siete (výber nevykonných trás a následné vypracovanie stratégie pre tieto lokality, v prípade záujmu ich odovzdanie súkromnému dopravcovi); optimalizácia objemu služieb na takú úroveň, ktorá je v súčasnosti žiadaná; potreba spolupráce medzi jednotlivými železničnými prepravcami v prípade vzniku mimoriadnych udalostí, nielen v rámci dispečingu ale aj v personálnej oblasti.

Medzi ostatné opatrenia môžeme zaradiť podporu zámeru zrealizovať realitnú štátnu firmu; vznik organizačnej reformy železníc so zámerom zvyšovania efektívnosti a znižovania nákladov; znižovanie administratívnej zaťaženia; normalizácia úkonov; presunutie vybraných úkonov z Úradu pre reguláciu železničnej dopravy na objednávateľa dopravy; vysporiadanie majetkových pomerov medzi spoločnosťami ZSSK, ZSSK CARGO a ŽSR; spolupráca medzi spoločnosťami; jednotné obstarávanie a iné.

²⁴ Ministerstvo dopravy SR - *Program revitalizácie železničných spoločností*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-18] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/program-revitalizacie-zeleznicnych-spolocnosti>>

3. Železnice Slovenskej republiky

Železnice Slovenskej republiky, Bratislava v skrátenej forme "ŽSR" vznikli 1. januára 1993 rozhodnutím vlády SR o zriadení štátneho podniku v nadväznosti na rozdelenie ČSFR a tým i na rozdelenie Česko – slovenských štátnych dráh na dva samostatné subjekty. Rozhodnutie vlády SR bolo rozpracované zákonom NR SR č. 258/1993 Z. z. o Železničiach SR z 30. septembra 1993 v znení neskorších predpisov.²⁵

V roku 2002 sa rozdelili na dva osobitné subjekty – Železnice Slovenskej republiky (ŽSR) a Železničnú spoločnosť, a. s. (ZSSK). O rok na to sa ZSSK opäť rozdelila na Železničnú spoločnosť Slovensko, a. s. a Železničnú spoločnosť Cargo Slovakia, a.s.

Hlavným predmetom činnosti ŽSR je od 1. januára 2002 najmä:

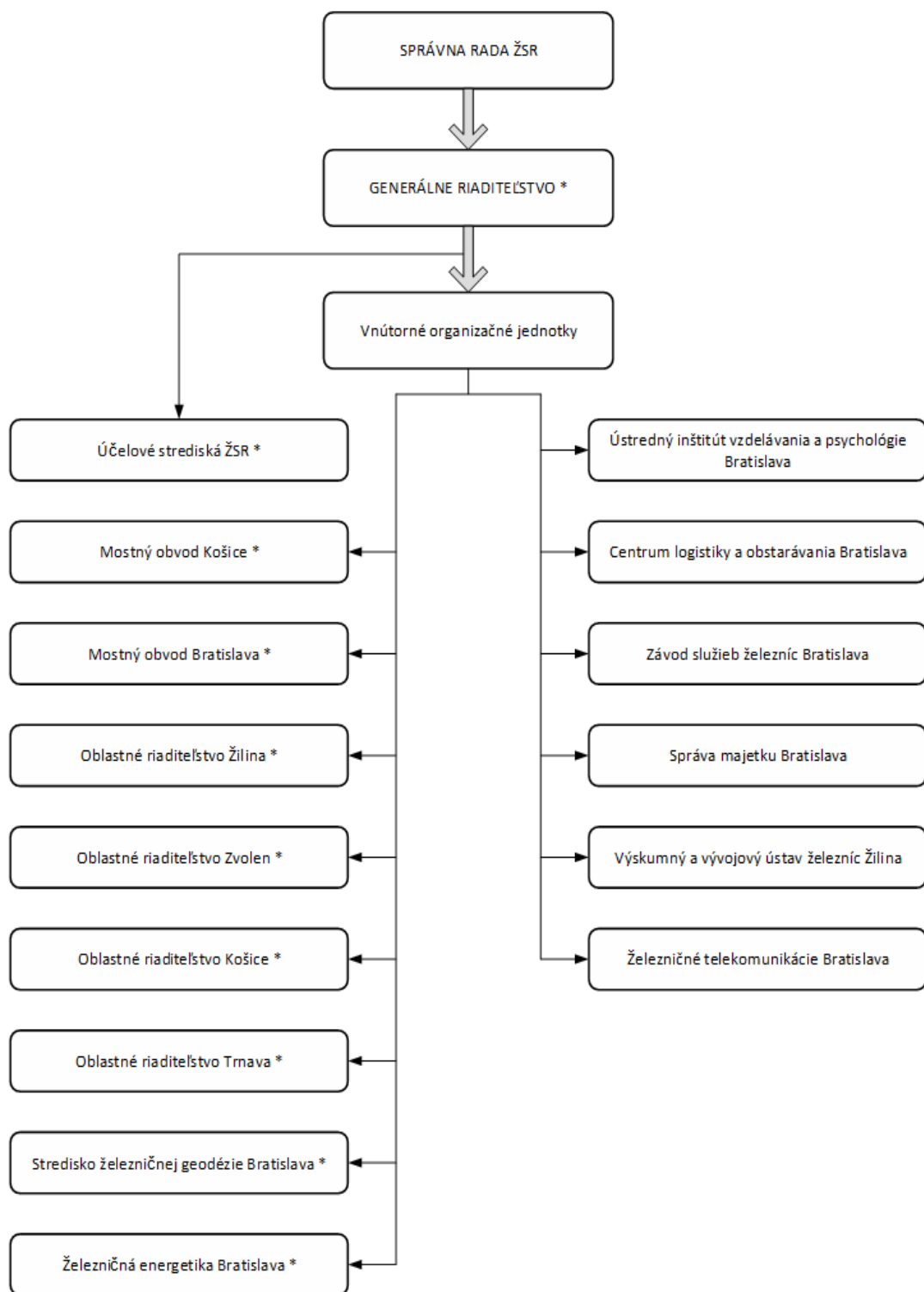
- správa a prevádzka železničnej infraštruktúry,
- poskytovanie služieb súvisiacich s obsluhou železničnej infraštruktúry,
- zriaďovanie a prevádzkovanie železničných, telekomunikačných a rádiových sietí,
- budovanie a údržba železničnej infraštruktúry,
- ďalšie podnikateľské činnosti zapísané v obchodnom registri.²⁶

Orgány spoločnosti ŽSR sú Správna rada, Štatutárny orgán (generálny riaditeľ spoločnosti) a vedenie spoločnosti (pozostáva z jednotlivých námestníkov generálneho riaditeľa). Súčasným generálnym riaditeľom je Ing. Juraj Tkáč. Najvyšším orgánom je Správca rada ŽSR. Organizačnú štruktúru môžeme vidieť na obrázku č.5.

²⁵ Železnice Slovenskej republiky. *O nás*. [online]. Dostupné na <<https://www.zsr.sk/o-nas/profil-spolocnosti/>>

²⁶ Železnice Slovenskej republiky. *O nás*. [online]. Dostupné na <<https://www.zsr.sk/o-nas/profil-spolocnosti/>>

Obrázok č.5: Organizačná štruktúra ŽSR



Zdroj: Výročná správa 2018 ŽSR

3.1 Prevádzkovanie železničnej infraštruktúry

Slovenská republika v roku 2018 uhradila 270 mil. eur na pokrytie financovania ekonomicky odôvodnených nákladov za poskytovanie služieb. V roku 2017 vynaložila SR prostriedky vo výške 250 mil. eur, čo znamená medziročný nárast o 20 mil. eur. Ekonomicky odôvodnené náklady sú také, ktoré slúžia na prevádzkovanie vlakových súprav. Železničná infraštruktúra bola poskytovaná nediskriminačne pre všetkých dopravcov, konkrétne v roku 2018 to bolo pre 42 dopravcov, z čoho iba 6 dopravcom pre osobnú prepravu. V porovnaní s rokom 2017 evidujeme nárast výkonov, najmä v osobnej doprave, kde nárast predstavoval až 1065 tisíc vlkm. Vo výkonoch v nákladnej doprave došlo naopak k poklesu, Železničná spoločnosť CARGO zaznamenala pokles s predchádzajúcim rokom o 515 tisíc vlkm. Naopak u konkurenčných spoločností bol zaznamenaný nárast výkonov, najmä u spoločností CARBO RAIL, s. r. o., LTE Logistik a Transport Slovakia, s. r. o., Lokorail, a. s.. Železnice SR zabezpečujú prevádzku všetkých vlakových tratí v krajine vlastnou kapacitou a zmluvami s dodávateľmi. Voľba dodávateľov prebieha na základe ponuky najlepších možných ponúk. V roku 2018 bol grafikon vlakovej dopravy plnený na 89,64 %. Grafikon vlakovej dopravy je vlastne určitý model vlakovej dopravy, z ktorého plynie typová činnosť všetkých železničných zložiek. Plánovaná úroveň bola 93%. Nesplnenie plánovanej úrovne je najmä v dôsledku technických porúch, či plánovaných výluk na tratiach.²⁷

3.2 Hospodárenie Železníc SR

Cieľom ŽSR bolo v roku 2018 dosiahnuť vyrovnané hospodárenie s celkovými výnosmi a nákladmi vo výške 492 086 tis. eur. Očakávané výnosy z úhrad boli vo výške 77 767 tis. eur pri poskytnutí kompenzácie finančných dopadov pre nákladných dopravcov vo výške 26 500 tis. eur.

Železnice SR v roku 2018 dosiahli kladný hospodársky výsledok. Výrazná zmena s predchádzajúcim rokom bola zapríčinená novelou Zákonníka práce. V roku 2018 predstavovali náklady ŽSR 495 391 000 eur a výnosy 495 563 000 eur, čo prinieslo výsledok hospodárenia na úrovni 172 000 eur. Dotácia na prevádzku v roku 2018

²⁷ Železnice Slovenskej republiky. *Výročná správa 2018*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-25] Dostupné na <<https://www.zsr.sk/files/o-nas/vyroczne-spravy/vyrocnasprava2018.pdf>>

predstavovala 296 476 (tis. eur). Výsledok hospodárenia je v porovnaní s rokom 2017 vyšší o 70 tisíc eur.

Tabuľka č. 1: Hospodárenie za roky 2017 a 2018

v tis. eur	31. decembra 2018	31. decembra 2017
Náklady	495 391	465 953
v tom		
Osobné náklady	252 500	233 776
Amortizácia dlhodobého majetku	92 743	87 737
Spotrebované nákupy	81 826	78 211
Výnosy	495 563	466 055
v tom		
Prevádzková dotácia ZPŽI	296 476	274 075
VH	172	102
Ostatné súčasti komplexného výsledku	299	418
Ostatný komplexný výsledok	471	520

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Aktíva spoločnosti sú tvorené z 96% dlhodobými aktívami. Krátkodobé aktíva v roku 2018 predstavovali 148 952 (tis. eur). Majetok ŽSR v roku 2018 je v sume 2 772 846 (tis. eur).

Tabuľka č. 2: Porovnanie hodnoty aktív spoločnosti ŽSR v rokoch 2018 a 2017

Aktíva (v tis. EUR)	31. decembra 2018	31. decembra 2017
Dlhodobé aktíva	3 460 691	3 382 857
<i>v tom</i>		
Dlhodobý hmotný majetok	3 403 799	3 331 088
Krátkodobé aktíva	148 952	102 960
<i>v tom</i>		
Krátkodobé pohľadávky z obchodného styku	16 239	12 707
Zásoby	10 594	7 911
Peniaze a peňažné ekvivalenty	71 519	64 003
Celkom aktíva	3 609 643	3 485 817

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Celkový objem pasív na vlastnom imaní spoločnosti je 47%. Vlastné imanie sa v porovnaní s rokom 2017 zvýšilo o 3 190 000 eur, z toho základné imanie zostalo nezmenené, kapitálové fondy sa zvýšili o 2 497 000 eur. Objem dlhodobých záväzkov sa medziročne zvýšil o 83 675 000 eur. Krátkodobé záväzky vzrástli z 8 000 eur na 62 741 000 eur z dôvodu preúčtovania dlhodobého úveru na krátkodobý úver a taktiež pre zníženie záväzku z obchodného styku. Celkové pasíva k 31. decembru 2018 boli na úrovni 3 609 643 (tis. eur).

Tabuľka č. 3: Porovnanie hodnoty pasív spoločnosti ŽSR v rokoch 2018 a 2017

Pasíva (v tis. EUR)	31. decembra 2018	31. decembra 2017
Vlastné imanie	1 683 315	1 680 125
<i>v tom</i>		
Základné imanie	800 170	800 170
Kapitálové fondy	530 135	527 638
Dlhodobé záväzky	1 685 967	1 602 292
<i>v tom</i>		
Úvery, ŠD a dotácie EÚ	1 523 060	1 440 687
Krátkodobé záväzky	240 361	203 400
<i>v tom</i>		
Krátkodobá časť úveru	62 741	8
Krátkodobé záväzky z obchodného styku	54 685	85 357
Celkom pasíva	3 609 643	3 485 817

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Tabuľka č. 4: Finančné ukazovatele

m. j.		31. decembra 2018	31. decembra 2017
Výsledok	<i>v tis. EUR</i>	172	102
hospodárenia			
Pomerové ukazovatele likvidity			
Bežná likvidita		2,38	1,74
Celková likvidita - priemerná		2,57	1,88
Ukazovatele nákladovosti			
Nákladovosť %		99,97	99,98
Mzdová náročnosť %		34,78	34,25
Ukazovatele zadlženosti			
Koeficient %		84,46	83,39
samofinancovania			
Celková zadlženosť %		15,54	16,61
Miera zadlženosti %		18,40	19,92
vlastného imania			
Ukazovatele produktivity práce			
Z výnosov <i>EUR/zam.</i>		36 219	33 716
Z výkonov <i>vlkm/zam.</i>		3 781	3 662

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Pomerové ukazovatele likvidity predstavovali objem bežnej likvidity 2,38 tis. eur. Podľa ukazovateľa nákladovosť bola nákladovosť vo výške 99,97 %, mzdová náročnosť 34,78 %. Najväčšiu majetkovú účasť na základnom imaní ŽSR má spoločnosť Stabilita, d.d.s., a.s. Košice, s viac ako polovičným podielom. 41,06% základného imania má spoločnosť ŽPSV, a.s. Čaňa. Podiel na základnom imaní majú aj spoločnosti Breitspur Planugs GmbH Viedeň a holandská spoločnosť HIT RAIL, b.v. Amsterdam.

Tabuľka č. 5: Majetkové účasti

Spoločnosť	Podiel na ZI (%)
STABILITA, d.d.s., a.s. Košice	55,26
ŽPSV, a.s. Čaňa	41,06
Breitspur Planugs GmbH Viedeň	25,00
HIT RAIL, b.v. Amsterdam (Holandsko)	4,00

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

3.3 Analýza zamestnanosti v ŽSR

Spoločnosť ŽSR má v súčasnej dobe nedostatok kvalifikovaných pracovníkov. Ľudia nemajú záujem o prácu v tomto segmente, čo je zapríčinené nedostatočným ohodnotením zamestnancov, neatraktívnosťou a zlými podmienkami v železničnom sektore. Aj keď medziročne klesol počet zamestnancov iba o 0,84 %, v momentálnych podmienkach sa nepredpokladá, že sa by klesajúci trend záujmu o túto prácu mal zmeniť. K 31. decembru 2018 má ŽSR 13 665 zamestnancov, z toho 76 % v železniciach sú muži. Dôvod väčšiny zamestnancov bol odchod do dôchodku, čo môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 6 o vekovej štruktúre zamestnancov.

Tabuľka č.6: Zloženie vekovej štruktúry zamestnancov

Veková štruktúra	31. decembra 2018	% podiel	31. decembra 2017	% podiel
do 20 rokov	25	0,18	17	0,12
20 - 29 rokov	1 202	8,80	1 271	9,22
30 - 39 rokov	1 941	14,20	1 962	14,24
40 - 49 rokov	4 301	31,47	4 462	32,38
50 - 59 rokov	5 191	37,99	5 254	38,12
nad 60 rokov	1 005	7,35	815	5,91
Celkom	13 665	100,00	13 781	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Najväčší podiel zamestnancov tvoria pracovníci vo veku 40-59 rokov, čo predstavuje až 69,46 % z celkového počtu. Priemerný vek zamestnanca je 47,07 %. Pomerne veľký podiel zaznamenávame aj u pracovníkov nad 60. Je to najmä z dôvodu stáleho zvyšovania dôchodkového veku. Pre nízky počet mladých zamestnancov vznikol Adaptačný program absolventov vybraných škôl. Ide o projekt duálneho vzdelávania, kde zamestnávateľ ešte pred dokončením školy svojich potenciálnych budúcich pracovníkov vyškolí a vychová si vlastných kvalifikovaných, ktorí sú pripravení ihneď po ukončení školy nastúpiť na trvalý pracovný pomer. Študenti získavajú počas praxovania aj rôzne benefity, napr. formou finančných štipendií či možnosti získať príspevok na ubytovanie. ŽSR má podpísané zmluvy o duálnom vzdelávaní s viacerými strednými odbornými školami z Bratislavy, Košíc, Trenčína, ale aj vysokými školami so zameraním na dopravu,

napr. so Žilinskou univerzitou v Žiline, do budúcnosti železnice plánujú zoznam škôl pre veľký záujem zo strany žiakov ešte ďalej rozšíriť.

V roku 2018 boli zvýšené tarifné platy zamestnancov železníc. Vo februári 2019 bola podpísaná nová kolektívna zmluva 2019-2020. Kolektívna zmluva ŽSR garantuje zamestnancom výhody nad rámec Zákonníka práce a umožní čerpať sociálny fond. Zmluva platí do konca roka 2020. V predložennom návrhu odborových organizácií bolo požadované zvýšenie tarifných miezd o 100 eur, čo však pre obmedzené ekonomické možnosti aj ŽSR nemohlo byť splnené. Mesiac pred prijatím kolektívnej zmluvy vyhlásili odboroví zamestnanci štrajkovú pohotovosť pre nespokojnosť so mzdovým systémom, pracovnými podmienkami a sociálne istoty. Zamestnancom budú poskytované aj finančné a nefinančné benefity, ktoré majú slúžiť k stabilizovaniu personálneho stavu a motivovaniu súčasných aj nových zamestnancov. Napríklad ŽSR pri ocenení dlhoročnej práce poskytne zamestnancom obmeny z vlastných zdrojov. Pôjde o jednorazovú odmenu, zamestnanec musí pracovať v ŽSR najmenej päť rokov a výška závisí od dĺžky trvania pracovného pomeru:

- 1) životné jubileum 50 a 60 rokov:
 - a. do 10 rokov 100,00 EUR;
 - b. nad 10 do 15 rokov 166,00 EUR;
 - c. nad 15 do 20 rokov 233,00 EUR;
 - d. nad 20 do 25 rokov 332,00 EUR;
 - e. nad 25 do 30 rokov 498,00 EUR;
 - f. nad 30 do 35 rokov 600,00 EUR;
 - g. nad 35 rokov 700,00 EUR.
- 2) prvé ukončenie pracovného pomeru po nadobudnutí nároku na starobný, predčasný starobný alebo invalidný dôchodok.²⁸

²⁸ Železnice Slovenskej republiky. *Kolektívna zmluva ŽSR*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-27] Dostupné na <<https://www.zsr.sk/files/pravne-dokumenty/kolektivna-zmluva-zsr-2019-2020.pdf>>

3.4 Rozvoj železničnej infraštruktúry

Modernizácia a rozvoj železničnej infraštruktúry

285 857 tis. EUR bola celková výška investičných akcií zrealizovaných v roku 2018. V tejto sume boli zmodernizované rôzne komponenty železničnej infraštruktúry – železničné stanice, železničný spodok, zvršok, trakčné vedenia, zabezpečovacie zariadenia, oporné múry a výstavba železničných mostov.

Tabuľka č. 7: Prehľad realizovaných investičných akcií v roku 2018

v tis. eur	Realizácia 2018
Modernizácia, rekonštrukcia a výstavba železničnej infraštruktúry	254 821
Bezpečnosť prevádzky	14 839
Skvalitňovanie služieb pre železničné podniky	13 560
Automatizácia riadenia dopravy	876
Ostatné	1 761
Celkom	285 857

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Z vlastných zdrojov boli financované akcie vo výške 125 775 tis. EUR a vo výške 160 082 tis. EUR boli financované z kapitálových dotácií.

Investície z vlastných zdrojov

ŽSR sa zamerala na investičné aktivity, medzi ktoré patrila nielen modernizácia prvkov ŽI, ale aj rôzne rozvojové business investície, ktoré pre budúcnosť core business ŽSR budú znamenať dodatočné výkony.

Z vlastných zdrojov boli v roku 2018 zrealizované aj tieto investičné akcie:

Terminál intermodálnej prepravy Lužianky

Terminál intermodálnej prepravy Lužianky bol slávnostne otvorený v októbri 2018. Je to moderné servisné zariadenie, ktoré je súčasťou strategického priemyselného parku Nitra-Sever. Na hlavnú železničnú sieť je napojené jednokoľajovou neelektrifikovanou traťou. Pre výstavbu TIP Lužianky bol podnetom rozvoj a rozširovanie priemyselného parku. Táto investícia má za cieľ zníženiu dopadu prepravy produkcie parku Nitra-Sever na životné prostredie a tiež úspešné naplnenie celoeurópskeho záväzku presunúť do roku 2030 30-50% výkonov cestnej dopravy na železnice či vodu. V tesnej blízkosti terminálu sa nachádza závod Jaguar Land Rover.

Modernizácia trate v úseku Zlatovce - Trenčianska Teplá

Modernizácia železničnej trate v úseku Zlatovce - Trenčianska Teplá bola ukončená v roku 2018. Bolo zmodernizovaných 11,952 km železničnej trate a súčasťou bola aj výstavba nového železničného mosta s dĺžkou 343 m v Trenčíne.

Rekonštrukcia prijímacej budovy v žst. Trnava

Súčasťou tejto rekonštrukcie bola modernizácia nástupišťa č.2 - nové zastrešenia nástupíšť, nový mobiliár, modernizácia informačného, kamerového a orientačného systému, úpravu výstupu z podchodu, rekonštrukcia železničného spodku a zvršku koľají, úpravu trakčného vedenia, nové rozvody nízkeho napätia a osvetlenie nástupišťa, ale aj úprava zabezpečovacieho zariadenia.

Operačný program Integrovaná infraštruktúra 2014 – 2020 (OPII)

Do značnej miery ovplyvňuje čerpanie prostriedkov EÚ a spolufinancovanie zo ŠR schvaľovací proces zmlúv o poskytnutí nenávratného finančného príspevku.

Zmluva o nenávratnom finančnom príspevku k projektu Modernizácia trate Púchov - Žilina, I. etapa, úsek Púchov - Považská Teplá nadobudla účinnosť dňa 28.9.2018. Tým došlo k refundácii oprávnených výdavkov, ktoré ŽSR v minulých rokoch vynaložili z vlastných zdrojov.

Z operačného programu boli prijaté peňažné prostriedky najmä na stavby:

Modernizácia trate Púchov – Žilina, I. etapa, úsek Púchov – Považská Teplá

Od samostatnosti ŽSR ide o investične aj technicky najnáročnejšiu stavbu. Táto modernizácia pozostáva z prestavby jestvujúcej železničnej infraštruktúry za účelom zvýšenia jej technickej vybavenosti a použiteľnosti zabudovaním najmodernejších prvkov, a tým skvalitnením a zlepšením jej technických parametrov a ukazovateľov ako celku. Na ucelenom úseku Bratislava – Žilina sa završením spomínanej modernizácie železničnej trate zvýši rýchlosť, komfort, bezpečnosť a plynulosť jazdy. Týmto sa znížia aj negatívne účinky dopravy na okolité prostredie. Súčasťou modernizácie je aj vybudovanie dvoch tunelov Diel (dĺžka 1082m) a Milochovej (dĺžka 1861m). Pri výjazde z východného portálu tunela Diel je následne navrhnutý mostný objekt ponad Nosickú priehradu v celkovej dĺžke 653,45 m. 15,921 km, to bude celková dĺžka zmodernizovaného úseku trate, ktorá bude zahŕňať aj zastávky, výhybne a železničné stanice. Tunel Diel bude prerazený v prvom štvrtroku 2019 a v roku 2020 je naplánované prerazenie tunela Milochovej.

Modernizácia trate Púchov - Žilina, II. etapa., 2. fáza úsek Dolný Hričov - Žilina

Modernizácia železničnej trate od Dolného Hričova po Žilinu bola finančne ukončená v roku 2018. 22,7 km je celková dĺžka zmodernizovaného úseku vrátane zastávok, výhybne a železničných staníc. Súčasťou bolo postavenie šiestich nových železničných mostov, jestvujúcich 9 prešlo rekonštrukciou, 5 nových cestných mostov a 5 nových podchodov vzniklo a vybudovaných bolo vyše 12 km protihlukových stien.

Elektrifikácia trate Bánovce nad Ondavou - Humenné, projektová dokumentácia

Vytvorenie podmienok pre vznik moderného fungujúceho dopravného systému v nadväznosti na systém integrovanej koľajovej dopravy, ktorý by zabezpečoval dopravnú obsluhu a prepojenie Košíc na ostatné regióny východného Slovenska, je hlavným cieľom tohto projektu. Zohľadní sa tak vyťaženosť cestnej a železničnej infraštruktúry v regióne pri preprave osôb a tovarov, obzvlášť dennú prepravu cestujúcich z Košíc do Humenného autami, autobusmi a vlakmi, kde cieľom je priviesť kvalitnú železničnú dopravu bližšie k zdrojom a cieľom ciest cestujúcich. Na stavbu je vydané právoplatné územné rozhodnutie. Dokumentácia pre stavebné povolenie je spracovaná a v roku 2018

bol vydaný schvaľovací protokol MDV SR. Dokumentácia pre realizáciu stavby je v súčasnosti v štádiu spracovávania.

Dopravný uzol Bratislava - štúdia realizovateľnosti

Tento projekt je zameraný na modernizáciu železničnej infraštruktúry s cieľom riešenia koncepcie dopravných prúdov a zabezpečenia prevádzky osobnej, nákladnej a medzinárodnej prepravy ako aj regionálnej a miestnej prepravy v tomto dopravnom uzle. Projekt, ktorý vychádza zo záverov štúdie realizovateľnosti by mal navrhnúť súbor špecifických opatrení, potvrdených zberom dát a analýzou a identifikovať zoznam projektov / intervencií, ktoré by mohli byť posúdené a ďalej pripravované a realizované v krátkodobom, strednodobom, prípadne dlhodobom výhľade. Možnosti a alternatívy zvýšenia všeobecnej technickej úrovne železničnej dopravnej infraštruktúry v uzle Bratislava, ktorá je nevyhnutným predpokladom udržania a/alebo zlepšenia výkonnosti uzla v rámci siete, reflektujú jeho dôležitosť a navrhovanú funkcionálnu je dôvodom realizácie tejto štúdie. Okrem jeho súčasného významu by sa Tento uzol sa okrem súčasného významu mal stať aj základom pre prímestskú dopravu v rámci Integrovaného dopravného systému (IDS) v Bratislave a Bratislavskom metropolitnom cezhraničnom regióne. Riadiacim výborom boli v roku 2018 schválené 3 etapy štúdie realizovateľnosti a záverečné stretnutie Riadiaceho výboru, ktorého cieľom bude schválenie záverečnej správy sa uskutoční koncom marca 2019.

Dostavba zriaďovacej stanice Žilina Teplica a nadväzujúcej železničnej infraštruktúry v uzle Žilina – projektová dokumentácia

Železničná stanica Žilina je súčasťou dôležitého železničného dopravného uzla, kde sa stretávajú koridory s európskym významom, a to č. V. v úseku vetvy A Bratislava – Žilina – Čierna nad Tisou a č. VI. v úseku Žilina – Čadca – Skalité – hranice s Poľskou republikou. Pre súčasné a budúce nároky má osobná stanica nevyhovujúcu infraštruktúru – krátke ostrovné nástupištia, časť nástupíšť má len úrovňový prístup, zariadenia pre prístup osôb so zníženou pohyblivosťou chýbajú. Medzistaničný úsek Žilina – Varín má zastaranú infraštruktúru. Táto neumožňuje zvýšenie traťovej rýchlosti a prechod na novú sústavu trakčného vedenia so striedavým napätím 25 kV. S vylúčením všetkých úrovňových priecostí – krížení s cestnými komunikáciami vybudovaním nových konštrukcií nadjazdov, podjazdov a podchodov so súvisiacimi cestnými komunikáciami, sa v tejto modernizácii

počíta. Projektová príprava predmetného projektu bola ukončená v roku 2018 a v inžinierska činnosť súvisiaca so zabezpečením stavebných povolení prebieha v súčasnosti.

ŽST Pezinok – záchytné parkovisko

Projektová príprava stavby bola ukončená v roku 2018 a bolo vyhlásené verejné obstarávanie. Predpokladaný termín realizácie je 4/2019 – 9/2019.

Zastávka Ivanka pri Dunaji – záchytné parkovisko

Projektová príprava stavby bola ukončená v roku 2018 a verejné obstarávanie bolo vyhlásené koncom roka 2018. Predpokladaný termín realizácie je 7/2019 – 12/2019. Hlavným cieľom týchto projektov je vybudovanie záchytných parkovísk pre autá a bicykle so všetkými jeho podpornými náležitosťami (stráženie kamerovým systémom, s informačným systémom, s premietnutím využitia železničnej dopravy do ceny parkovacieho lístka, opložené parkovisko pre bicykle), čo má v konečnom dôsledku prispieť k zmene správania sa obyvateľov obcí a miest nachádzajúcich sa v regióne okolo Hlavného mesta SR Bratislavy, ktorí dochádzajú z miesta bydliska do Bratislavy.

Kapitálový transfer

Na základe zmluvy č. 121/AD00/2018 o poskytnutí finančných prostriedkov Železniciam Slovenskej republiky bolo z rozpočtovej kapitoly MDV SR zabezpečené financovanie viacerých investičných projektov v čiastke 65 822 tis. EUR. Tieto prostriedky boli alokované nasledovne:

V rámci podprogramu Výstavba a obnova železničnej siete v sume 45 211 tis. EUR s nasledovnými najvýznamnejšími akciami:

Tabuľka č. 8: Najvýznamnejšie akcie v rámci podprogramu Výstavba a obnova žel. siete

v tis. eur	
Stavby zamerané na zvyšovanie bezpečnosti priecestí	15 008
Stabilizácia zväzlivého územia na úseku ŠRT, Mat'ovce - Haniska pri Košiciach km 67,000 – 67,400	5 202

Komplexná rekonštrukcia železničného zvršku na úseku ŠRT, Haniska - Mat'ovce, v dĺžke 5 km	4 946
Komplexná rekonštrukcia koľaji Pribeník – Veľký Horeš	3 928
Komplexná rekonštrukcia koľaji Košice – Kostol'any nad Hornádom	3 663
Obnova výhybiek v ŽST Zvolen	3 049
Komplexná rekonštrukcia železničného zvršku Michal'any – Kuzmice	2 536

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy ŽSR za rok 2018

Z podprogramu Mimo spolufinancovanie boli prijaté prostriedky vo výške 20 611 tis. EUR. Z týchto prostriedkov boli financované investičné výdavky na modernizačnej stavbe Trať Púchov – Žilina, I. etapa, úsek Púchov – Považská Teplá, pretože pre svoju povahu nie je možné ich žiadať z prostriedkov Európskej únie.

Stavby zamerané na zvyšovanie bezpečnosti priecestí

V zmysle vládneho materiálu „Komplexný program riešenia problematiky železničných priecestí“ sú realizované investície na rekonštrukciu a modernizáciu priecestí. Zvýšenie bezpečnosti, komfortu pre cestujúcu verejnosť a zvýšenie štandardov železničných tratí, staníc a zastávok je ich hlavným cieľom.

Stabilizácia zväzlivého územia na úseku ŠRT, Mat'ovce - Haniska p/K km 67,000 - 67,400

Realizácia sanácie podvalového podložia pod koľajou je účelom tohto projektu. Uvedený úsek sa nachádza na násype vysokom 11 až 14 m v zväzlivom území. Opakovane v týchto miestach dochádzalo k poklesu nivelety koľaje a rozpadu GPK a to si vyžadovalo neustále dosypávanie koľajového lôžka a následne jeho podbitie.

Komplexná rekonštrukcia Pribeník - V. Horeš, koľaj č.2, v dĺžke 5,628km

Zavedenie prechodného obmedzenia traťovej rýchlosti na úroveň 70 km/h z pôvodných 100km/h s tendenciou jej znižovania mal za následok zhoršujúci sa stav železničného zvršku. Zlepšenie technického stavu a zastabilizovanie geometrickej polohy

koľaje v predmetnom traťovom úseku Čierna nad Tisou – Košice je cieľom tohto projektu. V roku 1980 bola vykonaná posledná obnova tejto koľaje.

Komplexná rekonštrukcia železničného zvršku Košice - Kostol'any nad Hornádom, koľaj č.2 v dĺžke 6,506km

Nevyhovujúci technický stav železničného zvršku je dôvodom tejto rekonštrukcie. Cieľom projektu je vylepšiť všetky parametre GPK a zlepšiť plynulosť a zvýšiť bezpečnosť jazdy. Ide o traťový úsek Košice – Žilina, dvojkoľajný úsek, elektrifikovaná trať.

Komplexná rekonštrukcia železničného zvršku Michal'any - Kuzmice, koľaj č.2 v dĺžke 3,60 km

Traťový úsek Čierna nad Tisou – Košice, medzistaničný úsek Michal'any – Kuzmice, je koridorová trať, celosieťového významu, elektrifikovaná. Pred rekonštrukciou bola koľaj č. 2 ešte z roku 1987, tvaru R65 na drevených rozpadnutých podvaloch. Rýchlosť na koľaji č. 2 bola trvalo obmedzená na rýchlosť 50 km/h a neskôr bola prechodne obmedzená až na rýchlosť 30km/h.

Obnova výhybiek v ŽST Zvolen

Komplexná rekonštrukcia 18 výhybiek a vonkajších prvkov zabezpečovacieho zariadenia je realizovaná v rámci tohto projektu.

Kapitálový transfer - podpora obrany

V zmysle zmluvy č. 133/A410/2018 o poskytnutí finančných prostriedkov z rozpočtovej kapitoly MDV SR bola v rámci medzirezortného podprogramu Podpora obrany alokovaná čiastka 250 tis. EUR. Boli pridelené finančné prostriedky určené na vybudovanie nakladacieho a vykladacieho priestoru v ŽST Sása Pliešovce.

Nástroj na prepájanie Európy (Connecting Europe Facility – CEF)

V roku 2018 prijali ŽSR v rámci programu CEF od Európskej komisie dodatočné zálohové platby vo výške 5 778 tis. EUR. 28 827 tis. EUR je celková výška poskytnutých zálohových platieb na investičné akcie k 31.12.2018. V roku 2018 nedošlo z dôvodu prebiehajúcich obstarávaní k ich čerpaniu, avšak už v roku 2019 sa očakáva ich použitie v

sume 11 110 tis. EUR. V roku 2018 boli prevádzkové dotácie CEF použité vo výške 74 tis. EUR. Zálohové platby sú viazané na nasledovné projekty: Modernizácia železničnej trate Devínska Nová Ves – štátna hranica SR/ČR Modernizácia železničnej trate Žilina – Košice, úsek trate Liptovský Mikuláš – Poprad Tatry (mimo) – 1. etapa (Poprad - Lučivná) Modernizácia železničnej trate Devínska Nová Ves – štátna hranica SR/ČR; úsek Malacky (mimo) – Kúty, projektová dokumentácia Modernizácia železničnej trate Váh – Varín – Strečno Implementácia GSM-R na železničnej trati Varín – Košice – Čierna nad Tisou, štátna hranica.²⁹

4. Železničná spoločnosť Slovensko

Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. (skrátene ZSSK), je akciová spoločnosť so 100 % vlastníctvom štátu. Zabezpečuje osobnú železničnú dopravu na Slovensku. ZSSK vznikla v roku 2015 uznesením vlády. Prevádzkuje osobné vlaky, rýchliky, regionálne rýchliky, intercity vlaky, eurocity, supercity, euronight, expresy a regionálne expresy. Denne sú cestujúci prepravení priemerne 1 518 vlakmi.

Organizačná štruktúra spoločnosti pozostáva z valného zhromaždenia, dozornej rady, predstavenstva, úseku generálneho riaditeľa (kancelárie generálneho riaditeľa). Úsek generálneho riaditeľa sa delí na štyri menšie úseky a to úsek obchodu, úsek prevádzky, úsek ekonomiky a informačného manažmentu, úsek služieb a úsek údržby. Akcionárom spoločnosti je Slovenská republika, ktorá prostredníctvom Ministerstva dopravy SR vykonáva práva na valnom zhromaždení. Ing. Peter Bartalos je súčasný predseda dozornej rady, ktorá pozostáva ešte z ďalších piatich členov. Dozorná rada má za úlohu dohliadať na výkon predstavenstva a podnikateľskej aktivity ZSSK. Predsedom predstavenstva a generálnym riaditeľom spoločnosti je Mgr. Filip Hlubocký.

²⁹ Železničná spoločnosť Slovensko. *Výročná správa 2017*. [online]. Bratislava, [cit.2019-03-15] Dostupné na <https://www.slovakrail.sk/fileadmin/dokumenty/2018_pdf/VS_ZSSK_2017_SK_web1.pdf>

4.1 Preprava cestujúcich

V roku 2017 ZSSK prepravila dokopy 72 473 tis. osôb, čo predstavovalo o 3 061 tis. osôb viac ako bolo v pláne na rok 2017. V porovnaní s predchádzajúcim rokom 2016 zaznamenala ZSSK medziročný nárast o 10,47 % prepravovaných osôb. Vo vnútroštátnej preprave sa s predchádzajúcim rokom 2016 zvýšil počet prepravovaných cestujúcich o 2 748 tis. osôb, vo vlakoch IC až o 681 tis. osôb, v medzinárodnej preprave to bolo o 136 tis. osôb viac. Nárast počtu cestujúcich bol zapríčinený najmä bezplatnou dopravou, ktorú zaviedla vláda SR v apríli 2014. Prepravný výkon v osobokm dosiahol v roku 2017 3 759 924 tis. osobokm, v porovnaní s plánovanou stratégiou bol dosiahnutý výkon vyšší o 297 424 tis.. Oproti minulému roku prepravný výkon narástol o 566 202 tis. osobokm. Dopravný výkon vo vlkm aj vrátane náhradnej autobusovej dopravy bol v roku 2017 32 641 tis. vlkm, čo v porovnaní s predchádzajúcim rokom znamená nárast o 2,18 %. Oproti minulému roku narástol o 1 163 tis. vlkm, čo bolo ovplyvnené znovuoobnovením prevádzky IC vlakov a zavedením vyššieho počtu IC vlakov od začiatku februára 2017.³⁰

Tabuľka č. 9: Vývoj výkonov v osobnej doprave

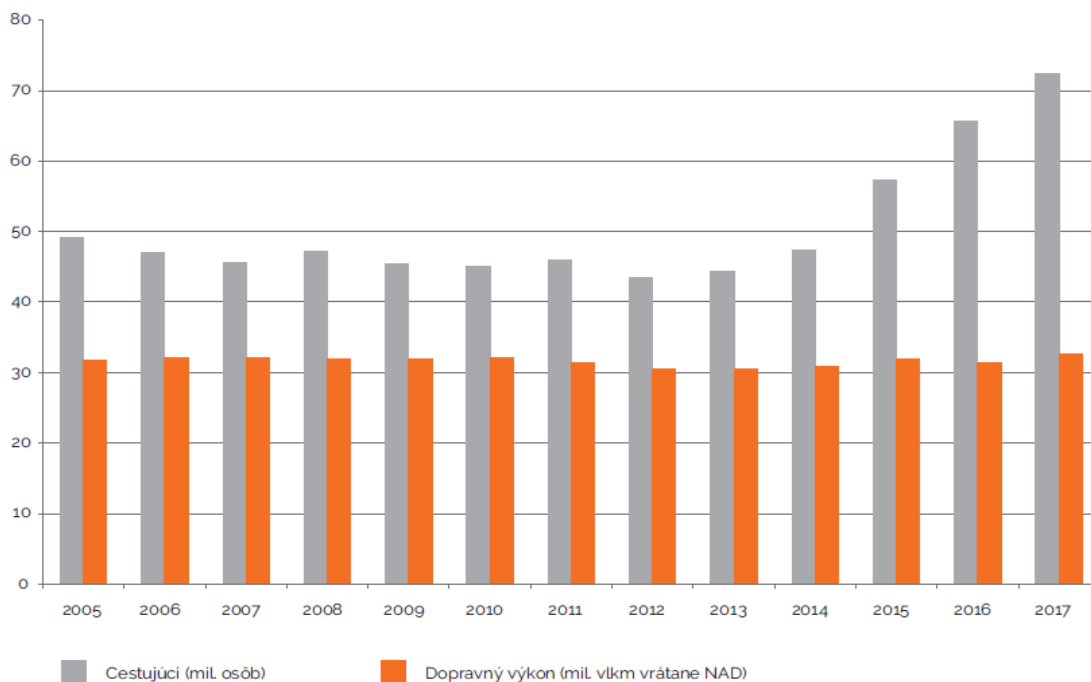
Osobná doprava celkom	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/ 2016
Prepravný výkon (mil. osobokm)	2 166,20	2 194,20	2 147,96	2 278,66	2 249,07	2 291,27	2 431,72	2 413,49	2 421,95	2 503,13	3 081,25	3 193,72	3 759,92	1,18
Cestujúci (mil. osôb)	49,054	47,021	45,598	47,184	45,342	45,004	45,959	43,445	44,287	47,286	57,275	65,606	72,473	1,105
Dopravný výkon (mil. vlkm) */	31,785	32,068	32,060	32,002	31,980	32,048	31,331	30,559	30,438	30,791	31,856	31,477	32,641	1,037

*/ vlkm vrátane NAD

Zdroj: Výročná správa ZSSK 2017

³⁰ Železničná spoločnosť Slovensko. *Výročná správa 2017*. [online]. Bratislava, [cit.2019-03-15] Dostupné na <https://www.slovakrail.sk/fileadmin/dokumenty/2018_pdf/VS_ZSSK_2017_SK_web1.pdf>

Graf č. 1: Vývoj v osobnej doprave

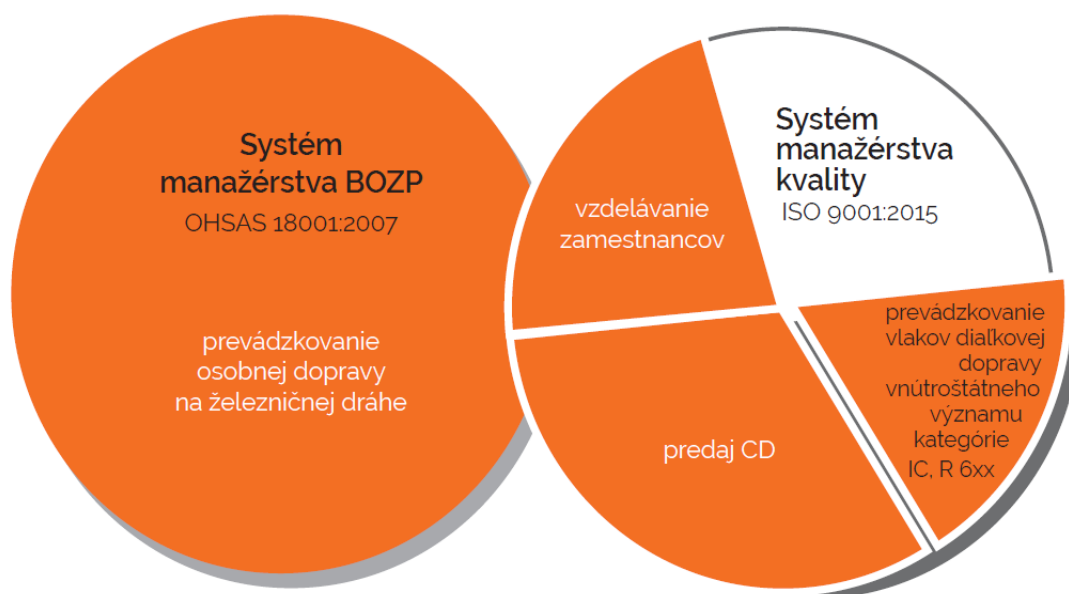


Zdroj: Výročná správa ZSSK 2017

4.2 Systém riadenia kvality

Integrovaný manažérsky systém ZSSK obsahuje viacero systematických aktivít, ktorých cieľom je usmerniť a zlepšovať kvalitu činností. Môžeme ho rozdeliť na 2 veľké časti – Systém manažérstva BOZP a Systém manažérstva kvality. Systém manažérstva BOZP sa zaoberá prevádzkovaním osobnej dopravy na železničnej dráhe, Systém manažérstva kvality má na starosti vzdelávanie zamestnancov, predaj cestovných dokladov a prevádzkovanie vlakov diaľkovej dopravy vnútroštátneho významu kategórií IC a R 6xx.

Graf č. 2: Integrovaný manažérsky systém



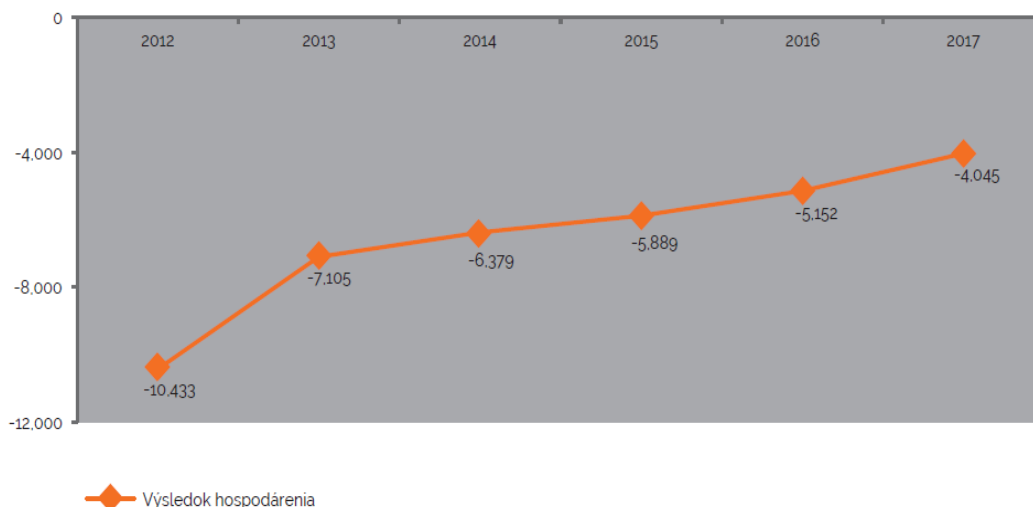
Zdroj: Výročná správa ZSSK 2017

4.3 Výsledok hospodárenia

Plánovaný výsledok hospodárenia na rok 2017 bola strata 4 990 tis. eur. Skutočný výsledok hospodárenia za rok 2017 predstavoval stratu 4 045 tis. eur. Ku koncu roku 2016 bol výsledok hospodárenia na úrovni straty 5 678 tis. eur, čo znamená rozdiel s rokom 2017 1 917 tis. eur. Celkové výnosy predstavovali 380 019 tis. eur a celkové náklady boli - 381 555 tis. eur. Finančné náklady, resp. príjmy boli vo výške -4 059 tis. eur a strana za účtovné obdobie bola -4 045 tis. eur.

Z grafu č. 3 môžeme vidieť trend ziskov a strát za obdobie 2012-2017. V roku 2012 dosahovala strata sumu 10 433 tis. eur. O rok na to sa ZSSK podarilo dosiahnuť nižší hospodársky výsledok až o 3 328 tis. eur. Hoci ZSSK v roku 2018 počítalo so stratou 2 mil. eur, výsledok hospodárenia za tento rok bol po ôsmich rokoch prvýkrát vyrovnaný. Takýto výsledok vedenia ZSSK očakáva aj v roku 2019. Hlavným dôvodom prečo sa ZSSK dostala zo záporných čísiel je zvýšený počet cestujúcich železničnou dopravou. Čo je aj v dôsledku postupného zvyšovania kvality v cestovaní, či zvýšenou ponukou služieb.

Graf č. 3: Vývoj ziskov a strát za obdobie 2012-2017



Zdroj: Výročná správa ZSSK 2017

4.4 Analýza zamestnanosti v ZSSK

Počet zamestnancov ku koncu roku 2017 bol 5 952, v porovnaní s prechádzajúcim rokom sa počet zamestnancov zvýšil iba mierne. Najviac z nich pracuje v úseku prevádzky, obchodu a úseku údržby. Vo vekovej štruktúre zamestnancov je to veľmi podobné vekovej štruktúre ŽSR. Najviac zamestnancov má vo veku 40-59 rokov. Z celkového počtu je iba 729 zamestnancov vo vekovej kategórii do 29 rokov. Cieľom ZSSK je zvyšovanie počtu zamestnancov nižších vekových ročníkov. Využíva na to rôzne motivačné podujatia, dni otvorených dverí, absolventský program a tiež spolupracuje so slovenskými strednými a vysokými školami v rámci duálneho vzdelávania. Najvyšší podiel zamestnancov podľa vzdelania tvoria absolventi stredných škôl bez maturity a stredných škôl s maturitou. Stále nedostatočný počet mladých ľudí v tomto odvetví je najmä pre nedostatočné mzdové ohodnotenie. Mladých ľudí z tohto dôvodu nemotivuje nielen pracovať v tejto sfére, ale aj študovať dopravné odbory. Priemerná mzda v roku 2017 v ZSSK bola na úrovni 1 089,77 eur. V roku 2018 mzdy narástli o 7,56 %, čo je v porovnaní s rokom 2014 viac o 22,44 %. K nárastu mzdy prispeli vo veľkej miere prémie a rôzne príplatky. Nárast miezd sa prejavil aj v produktivite práce. Okrem finančného bonusu Železničná spoločnosť Slovensko svojim zamestnancom poskytuje aj rôzne druhy nefinančných bonusov, napr. možnosť cestovania vlakom zadarmo pre zamestnancov a ich

rodinných príslušníkov, možnosť využitia rekreačných pobytov nad rámec zákona, či skrátený pracovný týždeň.

4.5 Stratégia ZSSK

ZSSK chce byť inovatívnym lídrom v mobilitě s kvalitnými službami vo vzťahu k zákazníkom. Svoj cieľ byť chcu dosiahnuť najmä:

- orientáciou na zákazníka, zjednodušením procesov a skvalitňovaním služieb;
- zvýšenými investíciami do obnovy vlakových súprav a pokračovaním modernizácií;
- zavádzaním nových technológií, ktorí zefektívnia a zjednodušia nákup cestovných lístkov;
- rozvíjaním kompetencií zamestnancov formou rôznych druhov odborných školení;
- zvyšovaním kvality a vybudovaním sietí pracovísk, ktoré budú určené len na opravy a údržby;
- zavádzaním inovatívnych prvkov a podieľaní sa na výskume a vývoji.

V súčasnosti prebieha postupná modernizácia vlakov s cieľom zvyšovať kvalitu a rozširovať ponuku služieb. čo do budúcnosti môže priniesť ďalších nových zákazníkov. Ministerstvo dopravy SR a Európska komisia vydali k projektu na realizáciu údržby železničných koľajových vozidiel v Nových Zámkoch, Humennom a Zvolene, pozitívne stanoviská. Kontaktné centrum ZSSK poskytuje svoje služby neobmedzene. Aj formou marketingu sa spoločnosť snaží atraktívniť cestovanie vlakom a prilákať nových potenciálnych zákazníkov. Opätovné zavedenie IC vlakov do prevádzky ovplyvnilo pozitívnym smerom celkovú efektivitu. Najrýchlejší IC vlak skrátil cestu Bratislava - Košice, Košice – Bratislava na historicky najkrajší čas 4 hodiny a 36 minút. V rámci digitalizácie sa spustil elektronický nákup cestovného lístka do osobného vlaku, vďaka čomu už cestujúci nemusia čakať každý deň v dlhom rade. ZSSK má vytvorené podmienky aj pre hendikepovaných cestujúcich, vo väčšine vlakov (niekedy s výnimkou osobných vlakov) sú vozne pre hendikepovaných ľudí so zdvíhacou plošinou.

4.6 ZSSK vo vzťahu k životnému prostrediu

Aj napriek tomu, že železničná doprava je environmentálne vyhovujúcim systémom, v roku 2017 bol pre veľké legislatívne zmeny ZSSK vydaný nový dokument o ochrane životného prostredia s názvom „Nariadenie 6/2016 Generálneho riaditeľa ZSSK k zavedeniu triedeného zberu komunálneho odpadu v určených objektoch ZSSK“. 1. etapa „Sanácie RD Prievdza“ bola už ukončená, 2. etapu sanácie zabezpečuje Ministerstvo životného prostredia SR v rámci Štátneho programu sanácie environmentálnych záťaží. ZSSK sa venuje oblasti ekológie a činnostiam súvisiacim s ochranou životného prostredia: zabezpečenie zmluvných vzťahov za účelom splnenia požiadaviek orgánov štátnej, správy pre ochranu životného prostredia, boli uskutočnené kontroly dodržiavania jednotlivých ustanovení legislatívnych noriem v oblasti životného prostredia, zabezpečované sledovanie kvality, vypúšťaných odpadových vôd a monitoring kvality podzemných vôd, plnené ohlasovacie povinnosti v zmysle zákona o odpadoch a zákona o ovzduší.³¹

³¹ Železničná spoločnosť Slovensko. *Výročná správa 2017*. [online]. Bratislava, [cit.2019-03-15] Dostupné na <https://www.slovakrail.sk/fileadmin/dokumenty/2018_pdf/VS_ZSSK_2017_SK_web1.pdf>

Záver

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať systém riadenia a kontroly Železníc Slovenskej republiky a Železničnej spoločnosti Slovenska na efektívnosť ich činností. Z uvedených poznatkov môžeme povedať, že železnice nespĺňajú kritériá modernej dopravy, aj keď sa situácia postupne zlepšuje. Za zastaralé a opotrebované vlakové súpravy, poruchy vlakov a železničných koľají, vysoké finančné investície plynúce do údržby nevyhovujúcich vozňov a v minulosti vysoké finančné zadĺženie železničných spoločností, je zodpovedný nielen manažment týchto spoločností, ale vo veľkej miere aj štát ako jeho vlastník. Dlhodobá ignorácia problémov, vážne podcenenie potreby usmernenia dopravnej politiky v železničnej doprave a neuhrádzanie záväzkov zo strany štátu zapríčinili to, v akom stave sa momentálne nachádza.

ZSSK sa až po ôsmych rokoch podarilo správne nastavenými nástrojmi a vhodne zvolenými investičnými projektmi dosiahnuť vyrovnané hospodárenie, a to najmä z dôvodu postupného zvyšovania komfortu a kvality cestovania, čo zapríčinilo zvýšený počet prepravovaných osôb. Dnes má ZSSK vyššie základné imanie, s rovnakým počtom vlakových súprav a zamestnancov najazdia vlaky viac kilometrov pri minimálnom raste dotácií a pri minimálnom raste dlhu. Spoločnosť každým rokom vynakladá aj vyššie finančné prostriedky do nákupu nových, modernejších vozňov a lokomotív, ale aj do údržby a rekonštrukcií. Cieľom spoločnosti je naďalej udržiavať vyrovnané hospodárenie, modernizovať, skvalitňovať prepravu a zvýšiť počet platiacich cestujúcich.

ZSSK Cargo v poslednom roku vykazovala zisk, avšak tržby spoločnosti každým rokom klesajú pre neustály pokles prepravy tovarov, najmä v súvislosti so situáciou na Ukrajine. ZSSK Cargo zlepšila svoj výsledok hospodárenia najmä z dôvodu predaja vlastného majetku spoločnosti. V súčasnosti už spoločnosť nemá dlhy a nedoplatky, avšak stále eviduje pohľadávky zo strany štátu.

ŽSR hospodária od roku 2012 so ziskom. Zisk je podľa spoločnosti výsledkom zodpovedného prístupu a podrobného a cieleného sledovania každomesačných rozhodujúcich ukazovateľov. Výnosy z úhrad majú klesajúci trend, najmä pre zľavy poskytované nákladným dopravcom. ŽSR má pred sebou momentálne veľkú úlohu vysporiadať sa s minuloročnou legislatívnou zmenou Zákonníka práce.

Treba zdôrazniť, že k zlepšeniu situácie a napredovaniu spoločností nedôjde bez kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú prispievať k skvalitňovaniu služieb a napredovaniu spoločnosti ako takej. Pri tomto je potreba opomenúť správne nastavenie tarifných platov. V rámci kolektívneho vyjednávania sa železničiarom darí vyjednávať dohodu s odborovými organizáciami a mzdy im tak každoročne rastú. Je potrebné, aby práca v železničnom sektore bola pre ľudí lákavá a motivujúca, pretože iba takto sa môžeme priblížiť k európskym štandardom.

Zoznam bibliografických údajov

ČIERNIK, A. 2018. *Finančná kontrola a systém riadenia v organizácii*. Bratislava: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2018. 240 s. ISBN 978-80-87500-93-4.

JURAJDOVÁ, H. – ŠELEŠOVSKÝ J. 2004. *Účetníctví, daně, audit a financování územních samosprávních celků a organizací neziskového sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 132 s. ISBN 80-210-3583-8.

LIČKO, T. 2003. *Kontrola v spoločnosti*. Bratislava: IRIS, 2003. 159 s. ISBN 80-89018-00-9.

MIŠÚN, J. 2014. *Kontrolovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 92 s. ISBN 978-80-225-3942-5.

MRKÝVKA, P. a kol. 2004. *Finanční právo a finanční správa*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 337 s. ISBN 80-210-3578-1.

PFEFFER, J. – SALANCIK, G. R. 2003. *The External Control of Organizations*. Stanford (CA, USA): Stanford University Press, 2003. 336 s. ISBN 97-808-0474-789-9. s. 44.

SIVÁK, R. – ČIERNIK, A. 2004. *Finančná kontrola verejných prostriedkov v trhovej ekonomike*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004, 178 s. ISBN 80-225-1955-3.

ŠEBESTOVÁ, J., a kol. 2008. *Kontrolní systém veřejné správy a veřejného sektoru*. Karviná: Slezská univerzita, 2008. 180 s. ISBN 978-80-72484-60-7.

Ministerstvo dopravy SR – *Jednotná vízia železničného sektora v SR – vyhodnotenie doterajšieho priebehu revitalizácie železničných spoločností a určenie ich vzájomnej koordinácie zo strany MDV SR*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-12] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/jednotna-vizia-zeleznicneho-sektora-v-sr>>

Ministerstvo dopravy SR - *Program revitalizácie železničných spoločností*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-15] Dostupné na <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/doprava-3/zeleznicna-doprava/program-revitalizacie-zeleznicnych-spolocnosti>>

Železničná spoločnosť Slovensko. *Výročná správa 2017*. [online]. Bratislava, [cit.2019-03-15] Dostupné na <https://www.slovakrail.sk/fileadmin/dokumenty/2018_pdf/VS_ZSSK_2017_SK_web1.pdf>

Železnice Slovenskej republiky. *Výročná správa 2018*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-25] Dostupné na <<https://www.zsr.sk/files/o-nas/vyrocne-spravy/vyrocnasprava2018.pdf>>

Železnice Slovenskej republiky. *Kolektívna zmluva ŽSR*. [online]. Bratislava, [cit.2019-02-27] Dostupné na <<https://www.zsr.sk/files/pravne-dokumenty/kolektivna-zmluva-zsr-2019-2020.pdf>>

Železnice Slovenskej republiky. *O nás*. [online]. Dostupné na <<https://www.zsr.sk/o-nas/profil-spolocnosti/>>

Ministerstvo financií SR. *Vnútorý audit*. [online]. Dostupné na <<https://www.finance.gov.sk/sk/financie/audit-kontrola/vnutorny-audit/vnutorny-audit.html>>

Najvyšší kontrolný úrad. *Všeobecne o kontrole NKÚ SR*. [online]. Bratislava, , [cit.2019-05-01] Dostupné na <<https://www.nku.gov.sk/vseobecne-o-kontrole-nku-sr>>

Slovak region. *Železničná a cestná doprava*. [online]. Dostupné na <<https://slovakregion.sk/zeleznicna-a-cestna-doprava>>

Externí pohled na interní audit. *Moderní obec* [online]. Dostupné na <<https://www.moderniobec.cz/externi-pohled-na-interni-audit/>>

Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite.

Zákon č. 513/2009 Z. z. o dráhach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Hospodárenie za roky 2017 a 2018

Tabuľka č. 2: Porovnanie hodnoty aktív spoločnosti ŽSR v rokoch 2018 a 2017

Tabuľka č. 3: Porovnanie hodnoty pasív spoločnosti ŽSR v rokoch 2018 a 2017

Tabuľka č. 4: Finančné ukazovatele

Tabuľka č. 5: Majetkové účasti

Tabuľka č.6: Zloženie vekovej štruktúry zamestnancov

Tabuľka č. 7: Prehľad realizovaných investičných akcií v roku 2018

Tabuľka č. 8: Najvýznamnejšie akcie v rámci podprogramu Výstavba a obnova žel. siete

Tabuľka č. 9: Vývoj výkonov v osobnej doprave

Zoznam grafov

Graf č. 1: Vývoj v osobnej doprave

Graf č. 2: Integrovaný manažérsky systém

Graf č. 3: Vývoj ziskov a strát za obdobie 2012-2017

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Fázy kontrolného procesu

Obrázok č. 2: Vzťah medzi interným a externým auditom

Obrázok č. 3: Analýza konkurencieschopnosti

Obrázok č. 4: Sieť železníc Slovenskej republiky

Obrázok č.5: Organizačná štruktúra ŽSR