VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU

VEDECKÝ ČASOPIS VYSOKEJ ŠKOLY EKONÓMIE A MANAŽMENTU V BRATISLAVE

číslo 2, december 2025, ročník XXI.

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

2/2025

EKONÓMIA, MANAŽMENT A MARKETING

BUEM
BRATISLAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

BRATISLAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENTIFIC JOURNAL

No. 2, December 2025, Volume XXI.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU

VEDECKÝ ČASOPIS VYSOKEJ ŠKOLY EKONÓMIE A MANAŽMENTU V BRATISLAVE

číslo 2, december 2025, ročník XXI.

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

EKONÓMIA, MANAŽMENT A MARKETING

2/2025

BUEM
BRATISLAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

BRATISLAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENTIFIC JOURNAL

No. 2, December 2025, Volume XXI.

Hlavný redaktor (Editor-in-Chief)
Monika Hudáková
Mikuláš Sidak

Výkonný redaktor (Executive Editor)
Michal Fabuš

Redakčná rada (Editorial Board)

Ľuboš Cibák
VŠEM v Bratislave, Slovenská republika

Zoran Čekerevac
Union University Belehrad, Serbia

Iveta Dudová
VŠEM v Bratislave, Slovenská republika

Russell Gerrard
BAYES Business School, City University of London, United Kingdom

Vladimír Gozora
VŠEM v Bratislave, Slovenská republika

Iryna V. Gontareva
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Sebastian Jabłoński
University of Economics,Tourism and Social Sciences in Kielce, Poland

Jozef Kuril
VŠEM v Bratislave, Slovenská republika

Vasyl Kyfiak
Chernivtsi Institute of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine

Ján Liďák
College of International and Public Relations Prague, Czech republic

Robert Magda
John von Neumann University, Kecskemét, Hungary

Janus Paweska
International University of Logistics and Transport in Wroclaw, Poland

Mariana Petrova
St.Cyril and St.Methodius University of Veliko Tarnovo, Veliko Tarnovo, Bulgaria

Pedro Miguel Baptista Pinheiro
Lisbon Accounting and Business School, Portugal

Thomas Prorok
Center for Public Administration Research, Wien, Austria

Agota Raisiene
Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

Ľubica Rumanovská
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Mikuláš Sidak
VŠEM v Bratislave, Slovenská republika

Antonín Slaný
Masaryk university, Faculty of Economics and Administration, Brno, Czech republic

Renata Stasiak- Betlejewska
Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland

Oleh Soskin
National Academy of Management, Kyiv, Ukraine

Daniela Todorova
University of Transport Todor Kableshkov, Sofia, Bulgaria

Nicholas Tsounis
Department of Economics, University of Western Macedonia, Greece

Jaroslav Vykľuk
Bukovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine

Harald Wilhelm
College of Public Administration in Bavaria, Hof, Germany

Lukáš Zagata
Czech University of Life Sciences Prague, Faculty of Economics and Management, Czech republic

Contents

Marketing kultúry v samospráve: od propagácie k identite
Marketing of Culture in Local Government: From Promotion to Identity ***7***
Jaroslav ČÁRSKY

Sociálne aspekty v bytovej politike na Slovensku
Social aspects in housing policy in Slovakia ***11***
Iveta DUDOVÁ – Silvia VADKERTIOVÁ

Prehlbovanie vnútropodnikového ekonomického režimu v podnikateľských subjektoch
Deepening the intra-company economic regime in business entities ***19***
Vladimír GOZORA

Integrované manažérske systémy riadenia – akcelerátory cirkulárneho modelu podnikania
Integrated management systems – accelerators of the circulr business model ***26***
Vojtech KOLLÁR – Silvia MATÚŠOVÁ

Inteligentné mesto ako nová kvalita života
Smart city as a new quality of life ***33***
Vojtech KOLLÁR – Silvia MATÚŠOVÁ

Nové trendy v medzinárodnom podnikaní
New trends in international Business ***43***
Jozef KONDEK

Formation of conceptual foundations for assessing the information and intellectual component of the innovation potential of economic entities
Formovanie koncepčných základov pre hodnotenie informačnej a intelektuálnej zložky inovačného potenciálu hospodárskych subjektov ***53***
Svitlana LABUNSKA

Design and Development of a Web-Based Project Management System for IT Companies
Návrh a vývoj webového systému riadenia projektov pre IT spoločnosti ***69***
Liliia SHUMYLIAK – Ľuboš CIBÁK

Cirkulárna ekonomika a stav investičného prostredia v SR

Circular economy and the state of the investment environment in the Slovak Republic ***79***

František VOJTECH

Research on the prospects for the future development of international tourism in the world and in Ukraine

Výskum perspektív budúceho rozvoja medzinárodného cestovného ruchu vo svete a na Ukrajine ***89***

Volodymyr YERMACHENKO

Review: World economy – selected issues

Recenzia publikácie: Svetová ekonomika – vybrané state ***102***

Ladislav MURA

Marketing kultúry v samospráve: od propagácie k identite

Marketing of Culture in Local Government: From Promotion to Identity

*Jaroslav Čársky**

Abstract

Contemporary societal changes are shifting the role of culture in towns and municipalities from a leisure activity to a strategic tool for enhancing quality of life and community identity. Cultural marketing has become an essential part of local cultural management, helping to communicate values, strengthen public engagement, and build a positive image of the locality. The article highlights the main objectives of cultural marketing, such as increasing the visibility of activities, supporting local branding, and connecting stakeholders. It also points to key challenges, including the lack of professional capacities, the reduction of marketing to basic information dissemination, the absence of data, and low public participation. The text warns against the risk of undervaluing expertise, which may reduce the effectiveness of cultural projects. In conclusion, it recommends the systematic development of cultural strategies, the strengthening of professional competencies, and the enhancement of public participation. According to the article, professional cultural marketing is fundamental to integrating culture into local development and reinforcing community identity.

Keywords:

cultural marketing, cultural management, community identity, public communication

JEL Classification: Z11, M31, H75, R58

Úvod

V podmienkach súčasnej spoločnosti, ktorá čelí výrazným kultúrnym, sociálnym i demografickým zmenám, nadobúda kultúra v prostredí miest a obcí nový význam. Už dávno nejde len o zábavu alebo výplň voľného času, ale o strategickú oblasť rozvoja kvality života, komunitného povedomia a identity obyvateľstva. Kultúra sa stáva integrálnou súčasťou verejného priestoru, formuje kolektívnu pamäť, podporuje sociálnu súdržnosť a predstavuje dôležitý prvok udržateľného rozvoja. V kontexte globalizácie a rýchlej digitalizácie zároveň vystupuje do popredia potreba posilňovať lokálne väzby a špecifické kultúrne charakteristiky, ktoré odlišujú jednotlivé mestá a obce a umožňujú im budovať vlastnú rozpoznateľnosť. Samosprávy ako najbližšia úroveň verejnej správy majú pritom jedinečnú možnosť formovať kultúrnu krajinu zdola v kontakte s konkrétnymi potrebami a hodnotami lokálnych komunít. Ich úloha už nespočíva len v zabezpečení základných kultúrnych služieb, ale čoraz viac v tvorbe podmienok pre aktívne kultúrne prostredie, ktoré podporuje participáciu, inklúziu a tvorivosť. Kým tradičné prístupy k správe kultúry zdôrazňovali najmä organizovanie podujatí a prevádzku inštitúcií, súčasné výzvy si vyžadujú širší a odborne ukotvený pohľad na kultúrnu politiku a jej nástroje.

* Mgr. Jaroslav Čársky, PhD., odborný asistent, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 854 01 Bratislava, e-mail: jaroslav.carsky@vsemba.sk

Aby však snahy samospráv boli účinné, nestačí len organizovať kultúrne podujatia či spravovať inštitúcie. Nevyhnutnou súčasťou kultúrneho manažmentu sa stáva aj marketing ako nástroj strategickej komunikácie, prepájania aktérov a aktivizácie verejnosti. Marketing kultúry umožňuje nielen osloviť širšie publikum či zvýšiť účasť na aktivitách, ale tiež artikulovať hodnoty, ktoré samospráva považuje za dôležité, a formovať verejný diskurz o kultúre. Vďaka tomu môže napomáhať budovaniu identity územia, podporovať lokálny branding a prispievať k ekonomickému a spoločenskému rozvoju. Marketing kultúry v samospráve je tak nielen technickým prostriedkom propagácie, ale čoraz viac aj vyjadrením postoja k tomu, ako samospráva chápe a kultivuje svoju identitu. Stáva sa nástrojom, ktorý reflektuje hodnoty komunity, podporuje jej aktívne zapájanie sa a vytvára priestor pre dialóg medzi verejnou správou, kultúrnymi aktérmi a obyvateľmi. V tomto kontexte je preto dôležité skúmať nielen jeho praktické využívanie, ale aj systémové podmienky, ktoré ovplyvňujú jeho efektívnosť v prostredí slovenských samospráv. Cieľom článku je analyzovať význam a úlohu marketingu kultúry v samosprávach Slovenska ako strategického nástroja rozvoja kvality života, komunitnej identity a sociálnej kohézie, identifikovať hlavné ciele, problémy a obmedzenia jeho praktického využitia a navrhnúť odporúčania pre systematickú implementáciu kultúrnych stratégií, posilňovanie odborných kapacít a zapájanie verejnosti.

1 Ciele marketingu kultúry v samospráve

Marketing kultúry na úrovni samospráv plní niekoľko kľúčových funkcií. Predovšetkým sa usiluje o zvýšenie viditeľnosti kultúrnych aktivít, či už ide o tradičné podujatia, výstavy, koncerty, komunitné iniciatívy alebo aktivity miestnych umeleckých škôl. Cieľom je osloviť rôzne cieľové skupiny, od mládeže až po seniorov, a podnietiť ich k účasti. Marketing však zároveň vytvára priestor pre formovanie verejného diskurzu o kultúre. (Lincényi, 2017) Pomáha komunikovať jej význam, spoločenský prínos a hodnoty, ktoré reprezentuje. Ďalším dôležitým cieľom je budovanie pozitívneho imidžu mesta alebo obce. Kultúrne značky a podujatia, od malých festivalov až po jedinečné regionálne tradície môžu slúžiť ako nástroje lokálneho „branding-u“, ktoré podporujú cestovný ruch a lokálnu ekonomiku. Kultúra sa tak stáva aj ekonomickým a symbolickým kapitálom územia. V neposlednom rade marketing kultúry napomáha vytváraniu sietí medzi kultúrnymi aktérmi, partnermi z podnikateľského prostredia, školstvom či neziskovým sektorom. Kultúrna politika obce alebo mesta sa tak môže stať platformou spolupráce, inovácie a zdieľania spoločnej vízie. (Svorenčík, 2020)

2 Problémy a obmedzenia v praxi samospráv

V praxi fungovanie marketingu kultúry v samosprávach na Slovensku naráža na viacero problémov. Jedným z najčastejších je nedostatok odborných kapacít. V mnohých obciach sú za kultúru zodpovední pracovníci bez špecializovaného vzdelania v oblasti marketingu alebo komunikácie, často s obmedzeným časom a rozpočtom. Výsledkom je, že marketing je redukovaný na základné formy informovania (napríklad letáky, príspevky na sociálnych sieťach či články v mestskom časopise) bez jasnej stratégie alebo merania dopadov. V prostredí samospráv často dochádza z dôvodu snahy o šetrenie verejných zdrojov k obsadzovaniu pracovných miest na oddeleniach kultúry osobami bez predchádzajúcej praxe alebo odbornosti v danej oblasti. Takýto prístup však môže viesť k podceneniu komplexnosti kultúrneho manažmentu, najmä v oblasti marketingu. (Kapitál, 2022) V súčasnej digitálnej a technologicky prepojenej dobe vzniká riziko, že zamestnanec bez adekvátneho vzdelania alebo skúseností si na základe osobnej prítomnosti na sociálnych sieťach nesprávne osvojí predstavu, že ovláda princípy ich profesionálneho využitia. Táto zjednodušená optika môže výrazne znížiť kvalitu komunikácie s verejnosťou a obmedziť potenciál kultúrnych projektov. Podcenenie odbornosti pri výbere pracovníkov na kultúrne oddelenia tak môže v konečnom dôsledku spôsobiť viac škody než úžitku najmä ak sa neodráža v systematickom plánovaní, meraní dopadov alebo cieľovej komunikácii. Hoci sa kultúrna politika často javí ako okrajová agenda miest a obcí, jej vplyv na spoločenskú súdržnosť, identitu obyvateľov a kvalitu života je hlboký a nenahraditeľný. Profesionálne vedený marketing kultúry preto nemôže byť vnímaný ako doplnok, ale ako integrálna súčasť verejnej správy. (Ministerstvo kultúry, 2025)

Ďalším limitom je nedostatočná systémová podpora zo strany štátu. Chýba jednotný rámec pre tvorbu lokálnych kultúrnych politík, ktorý by samosprávy motivoval k strategickému plánovaniu a prepojeniu kultúry s inými oblasťami verejnej politiky. Zároveň absentujú relevantné dáta o návštevnosti, kultúrnych potrebách obyvateľov či ekonomických prínosoch kultúrnych aktivít, čo sťažuje efektívne rozhodovanie a cielenie marketingových nástrojov. Dôležitým, no často prehliadaným problémom je aj nízka participácia verejnosti. Kultúra je vnímaná ako doména „odborníkov" alebo organizátorov, pričom občania majú len zriedkavo možnosť spoluvytvárať obsah kultúrnej politiky alebo vyjadriť svoje potreby. To vedie k odcudzeniu a pasivite. Realizovaný marketing, akokoľvek sofistikovaný, často nedokáže prekonať pocit, že kultúra „nie je robená pre obyvateľov danej samosprávy". (Kováč, 2022)

3 Možné východiská a odporúčania

Riešenia týchto problémov si vyžadujú kombináciu systémových a lokálnych prístupov. Na úrovni jednotlivých samospráv je kľúčové vytváranie lokálnych kultúrnych stratégií, ktoré zahŕňajú aj marketingové komponenty od analýzy cieľových skupín cez výber vhodných komunikačných kanálov až po meranie úspešnosti aktivít. Tieto stratégie by mali byť založené na participatívnom prístupe, pričom zapojenie verejnosti do plánovania a hodnotenia kultúrneho života posilňuje jeho relevantnosť a legitimitu. Cieľom tejto práce bolo analyzovať úlohu marketingu kultúry v samosprávach ako nástroja rozvoja kvality života, komunitnej identity a sociálnej kohézie, identifikovať hlavné problémy jeho praktického využitia a navrhnúť odporúčania pre jeho efektívnu implementáciu. Tento cieľ bol dosiahnutý komplexnou analýzou, ktorá umožnila poukázať na prechod kultúry od voľnočasovej aktivity k strategickému nástroju miestneho rozvoja, čím sa definovala nová perspektíva, v ktorej samosprávy nie sú len administrátormi kultúrnych služieb, ale aktívnymi tvorcami kultúrneho prostredia. Zdôraznila sa kľúčová úloha marketingu kultúry pri komunikácii hodnôt, budovaní identity územia a prepájaní aktérov naprieč sektormi, čo ukazuje, že marketing nie je len technickým nástrojom propagácie, ale aj strategickým prostriedkom kultivácie komunity. Boli identifikované hlavné problémy a obmedzenia v praxi samospráv, vrátane nedostatku odborných kapacít, redukcie marketingu na technické informovanie, absencie dát a nízkej participácie verejnosti, čo umožnilo presne zamerať odporúčania na riešenie týchto slabých miest. Zároveň boli navrhnuté konkrétne odporúčania zamerané na systematickú tvorbu kultúrnych stratégií, rozvoj odborných kompetencií pracovníkov a posilnenie participácie verejnosti, čím sa zabezpečuje, že marketing kultúry môže efektívne podporovať miestny rozvoj a posilňovať komunitnú identitu. Rovnako dôležité je budovanie odborných kapacít prostredníctvom školení, sieťovania kultúrnych pracovníkov alebo spolupráce s odborníkmi z akademického a kreatívneho sektora. Moderné formy marketingu, ako vizuálna komunikácia či digitálne nástroje, môžu zásadne zvýšiť atraktivitu a dosah kultúrnych projektov, no len ak sú využívané s porozumením kontextu a cieľov a realizované odborníkmi na kultúru a marketing. V širšom rámci je potrebné, aby štát vytvoril stabilné finančné a metodické prostredie pre kultúrnu politiku na úrovni samospráv. Podpora výmeny skúseností, zdieľanie dobrých príkladov a dostupnosť dát sú nevyhnutnými predpokladmi rozvoja kultúrneho marketingu, ktorý nie je izolovaný, ale systémovo zakotvený, čím sa napĺňa hlavný cieľ práce a zabezpečuje sa jeho praktická relevancia.

Záver

Marketing kultúry v samospráve nie je len o tom, ako naplniť kultúrny dom či propagovať festival. Je to spôsob, akým obec alebo mesto komunikuje svoje hodnoty, buduje identitu a pestuje vzťah medzi kultúrou a komunitou. V čase, keď sú tradičné formy spolupatričnosti oslabované a verejný priestor fragmentovaný, zohráva kultúra a jej marketing čoraz dôležitejšiu úlohu ako nástroj sociálnej súdržnosti. Zvyšovanie profesionalizácie, strategické plánovanie a zapojenie verejnosti predstavujú kľúčové kroky k tomu, aby kultúra nebola len „príveskom" samosprávnych rozpočtov, ale aktívnou súčasťou miestneho rozvoja. Ak chceme, aby kultúra na Slovensku prekvitala nielen v vo veľkých mestách, ale aj v regiónoch, musíme začať od základov a jedným z nich je práve dôsledný, hodnotový a premyslený marketing kultúry.

Literatúra

[1] KAPITÁL – Kultúrny mesačník. Správa a kultúra na Slovensku. In: Kapital-noviny.sk, 2022. Dostupné na: https://kapital-noviny.sk/sprava-a-kultura-na-slovensku/.
[2] SVORENČÍK, A. Problémom kultúry je chýbajúci plán, nie iba nedostatok peňazí. In: Denník N, 2020. Dostupné na: https://e.dennikn.sk/1810286/.
[3] HN ONLINE. Miestna a regionálna kultúra má stále problémy. In: Hnonline.sk, 2021. Dostupné na: https://hnonline.sk/slovensko/231609-miestna-a-regionalna-kultura-ma-stale-problemy/.
[4] MINISTERSTVO KULTÚRY SR. Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu SR 2030. In: strategiakultury.sk, 2025. Dostupné na: https://strategiakultury.sk/o-strategii/.
[5] KOVÁČ, J. Kam kráča slovenská kultúra – o indikátoroch úspešnosti v umení a kultúre. In: Pravda.sk, 2022. Dostupné na: https://nazory.pravda.sk/analyzy-a-postrehy/clanok/628088/.
[6] LINCÉNYI, M. Analýza manažmentu a marketingových aktivít v samospráve v Slovenskej republike. In: XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách: Sborník příspěvků. 2017. ISSN: 978-80-210-8586-2.

Sociálne aspekty v bytovej politike na Slovensku[1]

Social aspects in housing policy in Slovakia

Iveta DUDOVÁ – Silvia VADKERTIOVÁ***

Abstract

The paper highlights the basic framework of the state's role in housing development, defines the social aspects of housing policy, and outlines the system of economic instruments used to support housing in the Slovak Republic. The state's activities are focused primarily on coordinating state support measures and improving housing development support instruments, as well as transforming the legislative framework in a market economy, creating the necessary economic instruments for subsidy, credit, and tax policy, and carrying out the necessary methodological activities in this area. Despite the adoption of economic instruments to support housing development aimed at boosting supply, a certain section of the population still has problems finding housing. Conditions need to be created for disadvantaged groups, particularly in terms of social housing of an appropriate standard.

Keywords:

housing policy, housing development, social housing, housing support

JEL Classification: H42, H44, H53

Úvod

Bývanie predstavuje základnú ľudskú potrebu a právo na primerané bývanie patrí medzi základné ľudské práva. Primerané bývanie v sebe zahŕňa funkcie zabezpečujúce potreby spánku, odpočinku, prípravu potravy, osobnej hygieny a úschovy cenných vecí. jeho kvalita a dostupnosť je hodnotiacim ukazovateľom kvality života občanov. Bývanie ako základné ľudské právo je zakotvené v rôznych medzinárodných dokumentoch, napríklad vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv. V Ústave SR právo na bývanie nie je uvedené. V niektorých krajinách EÚ (Belgicko, Fínsko, Portugalsko, Španielsko, Grécko) je to explicitne uvedené. V našich podmienkach vnímame právo na bývanie ako právo na spoluzodpovednosť spoločnosti vo vzťahu k občanovi. Štát prostredníctvom bytovej politiky snaží o zabezpečenie tohto práva. Dostupnosť bývania je v súčasnosti jednou z najzložitejších politických a spoločenských výziev.

Na úrovni EÚ v oblasti bývania sa uplatňuje princíp subsidiarity. Súčasne má však EÚ vplyv na bytové politiky členských štátov prostredníctvom niektorých predpisov a dokumentov. Nepriamy vplyv EÚ majú napríklad opatrenia v rámci boja proti sociálnemu vylúčeniu a chudobe, v oblasti starostlivosti o zdravotne postihnuté osoby či napríklad regionálna politika. Priamy vplyv EÚ sa presadzuje cez pravidlá pre verejné obstarávanie, pravidlá poskytovania štátnej pomoci,

[1] IGA 1/2025 Nerovnosti, migrácia, imigrácia a identita v súčasnej spoločnosti.

* doc. Ing. Iveta Dudová, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav verejnej správy, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: iveta.dudova@vsemba.sk

** PhDr. Silvia Vadkertiová, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav verejnej správy, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: silvia.vadkertiova@vsemba.sk

možnosti čerpania európskych štrukturálnych a investičných fondov na niektoré aktivity spojené s bývaním, právne predpisy o stavebných výrobkoch, energetickej politike, energetickej hospodárnosti budov a pod.

Dlhodobým zámerom štátnej bytovej politiky podľa koncepcie Bytová politika Slovenskej republiky do roku 2030 je postupné zvyšovanie celkovej úrovne bývania tak, aby bolo pre obyvateľstvo dostupné a aby si každá domácnosť mohla zabezpečiť primerané bývanie. Základnou víziou štátu do roku 2030 podľa je dosiahnuť postupné zvýšenie dostupnosti a kvality bývania v SR zameraním sa na zvýšenie cenovej a fyzickej dostupnosti bývania s dôrazom na rozvoj všetkých foriem nájomného bývania. Výsledkom má byť dosiahnutie čiastkových cieľov, ktorými sú zvýšenie ponuky bývania prostredníctvom vytvorenia stabilného prostredia, zvýšenie dostupnosti všetkých foriem nájomného bývania a zvyšovanie kvality bývania.

Cieľom príspevku je poukázať na základné rámce pôsobnosti štátu v rozvoji bývania, vymedziť sociálne aspekty v politike bývania a systém ekonomických nástrojov podpory bývania v Slovenskej republike.

1 Pôsobnosť štátu v rozvoji bývania na Slovensku

Koncepčné prístupy k štátnej bytovej politike v SR sa rozvíjajú od roku 1995, keď bola prijatá jej prvá koncepcia a ďalšie koncepcie na ňu postupne nadväzujú. Základným cieľom bytovej politiky sa stalo vytváranie takých legislatívnych, technických a ekonomických podmienok, aby bolo bývanie pre obyvateľstvo dostupné a aby si každá domácnosť mohla zabezpečiť bývanie primerané výške vlastných príjmov. (MDVP SR, 1995)

Pôsobnosť štátu je zameraná najmä na koordináciu podporných opatrení zo strany štátu a zdokonaľovanie nástrojov podpory rozvoja bývania, ako aj transformáciu legislatívneho rámca v podmienkach trhovej ekonomiky, tvorbu nevyhnutných ekonomických nástrojov dotačnej, úverovej a daňovej politiky, ako aj na nevyhnutnú metodickú činnosť v tejto oblasti. Koncepcia štátnej bytovej politiky na Slovensku (MDV SR, 2010) vymedzila úlohy štátu a samospráv v oblasti bytovej politiky. K úlohám štátu patrí najmä:

- považovať rozvoj bývania vo vzťahu k hospodárskej, sociálnej a environmentálnej politike štátu za jednu z priorít v štátnych stratégiách a koncepciách;
- vypracovávať koncepciu štátnej bytovej politiky;
- vytvárať systém ekonomických nástrojov v oblasti dotačnej, úverovej a daňovej politiky, ktorý zabezpečí realizovanie zámerov koncepcie štátnej bytovej politiky;
- vyčleňovať objem finančných prostriedkov na rozvoj bývania v jednotlivých rokoch (podieľať sa najmä na financovaní výstavby bytov vo verejnom nájomnom sektore, revitalizácii mestských častí , obnove bytového fondu);
- vytvárať právne prostredie stimulujúce rozvoj bývania a zabezpečovať úpravy tých právnych predpisov, ktoré pôsobia nesystémovo a vytvárajú bariéry pri rozvoji bývania;
- vytvárať vhodné podmienky pre účasť súkromného sektora a bankovníctva na všetkých aktivitách súvisiacich s rozvojom bývania a pre fungovanie kapitálového trhu;
- zabezpečovať databázu o situácii v bývaní a monitorovať potreby bývania na celoštátnej a regionálnej úrovni;
- vytvárať podmienky pre zvyšovanie výkonnosti ekonomiky, znižovanie nezamestnanosti a rast reálnych príjmov domácností ako základných predpokladov pre zlepšenie úrovne bývania, jeho dostupnosti pre obyvateľstvo a skracovanie časového obdobia potrebného pre zabezpečenie vlastného bývania;
- vyčleňovanie zodpovedajúceho objemu finančných prostriedkov na rozvoj bývania v štátnom rozpočte.

Pôsobnosť obcí je smerovaná najmä na vytváranie priestorových podmienok pre rozvoj bývania v rámci územného rozvoja sídiel. Obce majú predovšetkým

- zabezpečovať obstarávanie, schvaľovanie a aktualizovanie územnoplánovacej dokumentácie obcí a zón;

- spracovávať programy rozvoja bývania obce vrátane programov obnovy bytového fondu v súlade s platnou územnoplánovacou dokumentáciou, ktoré môžu byť súčasťou programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce a vytvárať vhodné podmienky pre ich realizáciu;
- koordinovať s účastníkmi procesu rozvoja bývania zabezpečovanie pozemkov a výstavbu technickej infraštruktúry pre výstavbu bytov;
- vytvárať podmienky pre obnovu bytového fondu a obnovu obytného prostredia a aktívne spolupôsobiť pri zvyšovaní povedomia obyvateľstva o zodpovednosti za stav a vzhľad bytového fondu a obytného prostredia;
- viesť databázu o stave bývania, bytového fondu a potrebe bytov v obci;
- pri rozvoji bývania zohľadňovať konkrétnu potrebu obyvateľstva zisťovanú na základe prieskumov o reálnom dopyte po bývaní v obci;
- skvalitňovať správu a hospodárenie s obecným bytovým fondom;
- vybudovať na obecných (mestských) úradoch najmä väčších miest odborné útvary, ktoré budú mať vo svojej pôsobnosti starostlivosť o rozvoj bývania a poskytovanie informácií a metodickej pomoci týkajúcej sa hospodárenia s bytovým fondom.

Súkromný sektor a mimovládny sektor, ako napr. inštitúcie finančného trhu, investori, inžinierske a projektové organizácie, stavebné firmy, neziskové organizácie a obyvateľstvo sa podieľajú najmä na financovaní rozvoja bývania, príprave pozemkov a ich vybavení technickou infraštruktúrou, výstavbe bytov, spravovaní a obnove bytových domov a poskytovaní ďalších služieb spojených s bývaním. Majú dominantné postavenie pri zabezpečovaní činností spojených s rozvojom bývania a obnovou bytového fondu. Rozvoj nájomného bývania je v súčasnosti možné zabezpečiť aj prostredníctvom neziskových organizácií, ktoré zabezpečujú všeobecne prospešné služby v oblasti bývania, správy a obnovy bytových domov. (Plnenie zámerov, 2010).

Rozvoj bývania nepodmieňuje len nová výstavba, ale významne ju ovplyvňuje aj stav existujúceho bytového fondu. Značná časť bytov v bytových domoch vykazuje nedostatky, ktoré sú spôsobené prekročením životnosti a opotrebovaním stavebných konštrukcií a inštalačných rozvodov aj morálne zastarané, čo znižuje ich úžitkovú hodnotu a zvyšuje prevádzkové náklady stavieb. Nevyhnutným predpokladom pre rozvoj bývania a zvyšovanie resp. udržanie jeho kvalitatívnej úrovne je okrem výstavby aj zabezpečovanie pravidelnej údržby a opráv bytových domov a realizovanie komplexnej obnovy starších bytových domov s revitalizáciou okolitých priestorov.°(MVD SR, 2021).

2 Sociálne aspekty bývania

Na základe Sčítania obyvateľov, domov a bytov ŠÚ SR roku 2021 máme celkom 1 234 592 domov a 2 235 586 bytov. Počet trvalo obývaných domov v SR je 949 163 a bytov 1 736 505. Neobývané domy tvoria 18,61 % z celkového počtu domov a neobývané byty predstavujú 13,40 percent z celkového počtu bytov. (ŠÚ SR, 2021).

Podľa koncepcie Bytová politika Slovenskej republiky do roku 2030 (MDV SR, 2021) jedným zo základných ukazovateľov dôležitým aj pri medzinárodnom porovnaní je ukazovateľ počtu bytov na tisíc obyvateľov. Celkový počet obyvateľov na základe údajov zo SODB predstavuje 5 397 036 obyvateľov. V rozhodnom čase pripadalo teda na tisíc obyvateľov celkom 370 bytov, resp. 329 obývaných bytov. Najväčším počtom bytov na tisíc obyvateľov disponuje Bratislavský kraj, takmer 440 obývaných bytov, zatiaľ čo v Prešovskom kraji je tento ukazovateľ na úrovni 270 obývaných bytov.

Z pohľadu vlastníckej štruktúry sa dominantný počet bytov (až 90,5 % obývaných bytov) nachádza vo vlastníctve súkromných osôb. Podiel bytov v nájomnom režime predstavuje len necelých 6 %, pričom vo vlastníctve verejného sektora (mestá a obce) sa nachádzajú 3 % bytov a podľa odborných odhadov sú ďalšie 3 % bytov vo vlastníctve súkromných osôb prenajímané na voľnom trhu. Zvyšný podiel bytov reprezentujúci cca 3,5 % bytov je vo vlastníctve družstiev. Z údajov Eurostatu vyplýva, že 9,9% populácie SR (teda viac ako 538 tis. obyvateľov) žije v nájomnom byte, či už za trhovú alebo regulovanú cenu. (MDV SR, 2021).

Úlohou štátu v rámci sociálnej politiky je vytvárať ekonomické a legislatívne podmienky pre dostupnosť bývania aj domácnostiam s nízkymi príjmami a pre sociálne ohrozené a marginalizované skupiny obyvateľstva. Vyššie príjmové skupiny obyvateľstva si bývanie budú obstarávať z vlastných prostriedkov a s využitím zdrojov finančného trhu.

Podľa Štatistického úradu SR v roku 2024 najvyššie výdavky súvisiace s bývaním (voda, elektrina, plyn a iné palivá) boli zaznamenané v Nitrianskom kraji vo výške 1 307,2 eur na osobu a rok, naopak najnižšie v Prešovskom kraji vo výške 1 082,7 eur na osobu a rok. V medziročnom porovnaní bol najvýraznejší nárast zistený v Banskobystrickom kraji (cez 4 %). Súčasne v Bratislavskom kraji tvorili výdavky na bývanie 24,4 %, čo predstavovalo najvyšší podiel na celkových spotrebných výdavkoch zo všetkých krajov SR. V členení spotrebných výdavkov domácností podľa ekonomického postavenia osoby na čele domácnosti predstavovali výdavky súvisiace s bývaním (voda, elektrina, plyn a iné palivá) u nezamestnaných 781,7 eur, u dôchodcov 1 347,9 eur. (ŠÚ SR, 2025).

Vývoj príjmovej štruktúry domácností ukazuje, že je naďalej potrebné z verejných zdrojov podporovať zvyšovanie dostupnosti bývania, a to jednak na strane dopytu (podpora výstavby bytov), ako aj na strane spotreby (podpora formou príspevku na bývanie). Keďže časť obyvateľstva nedisponuje takou výškou príjmu, ktorá by mu umožnila splácať úvery na zabezpečenie vlastného bývania, sú tieto domácnosti odkázané na pomoc verejného sektora. Výstavbu nájomných bytov pre verejný nájomný sektor s primeraným štandardom a regulovanou cenou budú naďalej zabezpečovať najmä obce. Je však potrebné vytvárať podmienky, aby sa do tejto výstavby mohli v širšej miere zapojiť aj neziskové organizácie, ktoré by zabezpečovali výstavbu nájomných bytov pri rešpektovaní princípov verejno-súkromného partnerstva.

V súčasnosti je zo strany štátu vytvorený systém podporných nástrojov v rozvoji bývania, ktorý je diferencovaný podľa príjmovej štruktúry domácností. Pre strednú príjmovú skupinu sa umožňuje, aby si byty do vlastníctva v bytových a rodinných domoch občania zabezpečovali s podporou štátu prostredníctvom úverov zo Štátneho fondu rozvoja bývania, stavebného sporenia a hypotekárnych úverov.

Pojem verejné nájomné bývanie znamená najmä to, že nájomné bývanie je vlastnené a poskytované verejnoprávnym subjektom, t. j. najmä obcou. Z hľadiska financovania ide o nájomné bývanie, ktoré je obstarávané s verejnou podporou (či už štátu, ale aj regionálnej a miestnej úrovne) a poskytované za netrhové nájomné (väčšinou regulované). Zo strany štátu je v SR vytvorený rámec štátom podporovaného nájomného bývania (Zákon č. 222/2022 Z. z.). Štátom podporované nájomné bývanie je nadobúdanie a prevádzka bytových domov spôsobom ustanoveným v zákone s využitím podporných nástrojov najmä v oblasti sociálnej politiky štátu s cieľom zabezpečenia cenovo dostupného bývania pre širokú verejnosť. Predstavuje nový model v oblasti bývania, ktorý vypĺňa medzeru medzi sociálnymi bytmi, trhovým nájomným a kúpou bytu na hypotéku. Výstavba bytov nemá zaťažovať štátny rozpočet a bude realizovaná prostredníctvom súkromných investorov. Po uplynutí časového obdobia 25 rokov nevznikne nájomcovi nárok na odkúpenie bytu do osobného vlastníctva.

Napriek prijatým podporným ekonomickým nástrojom rozvoja bývania zameraným na podporu ponuky, určitá časť obyvateľstva má problémy pri riešení svojho bývania. Sem patria najmä sociálne kategórie občanov, ktoré sa dostávajú do pozície skupín ohrozených sociálnym vylúčením ako napr. občania, ktorí v dôsledku nízkej úrovne vzdelania a kvalifikácie vykonávajú iba príležitostné pomocné práce, prípadne sú bez zamestnania, ľudia s fyzickým alebo mentálnym postihnutím, mládež po ukončení ústavnej alebo ochrannej výchovy, starí ľudia, osamelí rodičia s deťmi a mnohodetné rodiny. Ďalej sem patria marginalizované skupiny obyvateľstva, ktoré sa vyznačujú úplným sociálnym vylúčením, napr. v dôsledku straty bydliska, dlhodobej nezamestnanosti, závislosti od drog, nedostatočnej sociálnej prispôsobivosti a pod.

Marginalizované skupiny obyvateľov tvoria rôzne kategórie sociálne odkázaných občanov, o ktorých bývanie sa musí postarať spoločnosť. Pre niektoré úzko špecifikované skupiny občanov je potrebné naďalej vytvárať podmienky na ich umiestnenie v rôznych zariadeniach sociálnych

služieb, kde je poskytovaná aj osobitná sociálna, resp. zdravotná starostlivosť. Zariadenia sociálnych služieb však nie sú primárne určené na bývanie a nie sú nástrojom riešenia bytovej otázky marginalizovaných skupín obyvateľstva. Marginalizované skupiny obyvateľstva sú v prevažnej miere tvorené sociálne vylúčenými osobami z dôvodu neprispôsobivosti, neschopnosti sociálnej adaptácie, dlhodobej nezamestnanosti, resp. marginálnej pozície celého osídlenia. Z hľadiska všetkých sociálnych ukazovateľov sú najpočetnejšou a špecifickou marginalizovanou skupinou na Slovensku príslušníci sociálne vylúčených rómskych komunít.

Pre bývanie týchto skupín obyvateľstva treba vytvárať podmienky najmä v sociálnom bývaní zodpovedajúceho štandardu. Sociálne bývanie možno definovať podľa určitých technických, ekonomických a sociálnych kritérií, aby bolo jednoznačne identifikovateľné. Do kategórie sociálneho bývania možno zahrnúť napríklad nájomné byty vo verejnom nájomnom bytovom sektore vrátane malometrážnych bytov určených napr. ako prvé bývanie pre mladé rodiny s tým, že nárok na takéto bývanie budú mať len domácnosti do stanovenej výšky príjmov, byty a iné formy bývania pre domácnosti s nízkymi príjmami a skupiny so špecifickými potrebami, ako napr. byty pre občanov v sociálnej núdzi, s ťažkým zdravotným postihnutím, osamelých rodičov starajúcich sa o maloleté deti, mnohodetné rodiny, občanov po ukončení ústavnej alebo ochrannej výchovy, občanov s problémami sociálneho začlenenia a občanov bez prístrešia; byty nižšieho štandardu pre marginalizované skupiny obyvateľstva.

Sociálne bývanie na Slovensku je legislatívne vymedzené paragrafom 21 ods.1 zákona č.443/2010 Z. z. Základnou črtou sociálneho bývania je priame napojenie na verejné financie. Znamená to, že do sociálneho bývania patria všetky typy bytov, domov, bytové budovy, na ktorých obstaranie sa použili verejné finančné prostriedky. Cieľom sociálneho bývania je zabezpečiť primerané a ľudsky dôstojné bývanie jednotlivcom a rodinám. Za sociálne bývanie sa považujú aj také sociálne služby, ktoré sú spojené s ubytovaním, napríklad seniorov, opatrovateľské zariadenia a služby, domovy sociálnych služieb, útulky, nocľahárne, núdzové bývania, domovy na pól ceste. Tieto sociálne služby poskytujúce aj ubytovanie nemajú mať ziskový charakter. Podľa paragrafu 22 sociálne bývanie v byte je bývanie poskytované oprávnenej fyzickej osobe v byte, ktorého podlahová plocha neprevyšuje 80 m2 pre byt bežného štandardu alebo 60 m2 pre byt nižšieho štandardu. Túto podlahovú plochu podľa odseku 1 možno zvýšiť najviac o 10 %, ak ide o byt stavebne určený na bývanie osoby s ťažkým zdravotným postihnutím uvedeným v prílohe č. 2 alebo ak ide o byt, ktorý je národnou kultúrnou pamiatkou alebo sa nachádza v lokalitách zapísaných v Zozname svetového dedičstva. Oprávnenými fyzickými osobami sú osoba žijúca v domácnosti s mesačným príjmom najviac vo výške 3 násobku životného minima alebo najviac 4 násobku , ak je členom domácnosti osoba ŤZP alebo aspoň 1 člen domácnosti zabezpečuje zdravotnú starostlivosť, sociálne služby, všeobecne prospešné služby, vzdelávanie, kultúru, a ochranu obyvateľov obce. sú osoby, ktorým zanikla ústavná starostlivosť, náhradná osobitná starostlivosť, pestúnska starostlivosť, starostlivosť poručníka ak nepresiahli vek 30 rokov. Prideľovanie sociálneho bývania si určujú samostatne obce prostredníctvom Všeobecne záväzných nariadení obce. Obec si zároveň môže stanoviť podmienky za ktorých realizuje výdaj bytu. Spravidla sú to neexistencia záväzkov voči obci, dochádzka detí do školy u žiadateľov, prínos pre obce, doba pobytu v obci. Ak žiadateľ bol už nájomca a nájom zanikol vinou nájomníka, stráca možnosť uchádzať sa o sociálne bývanie.

Koncepcia bytovej politiky do roku 2030 predpokladá realizáciu pilotných projektov bývania s podporou (housing-first a rapid re-housing) pre ľudí bez domova, vrátane ľudí bez prístrešia a ľudí so závislosťami s cieľom zavedenia systémových riešení v tejto oblasti. Zároveň pre zlepšenie kvality života ľudí so zdravotným postihnutím, ale aj v kontexte starnutia populácie je potrebné sa zamerať na zabezpečenie dostupného bezbariérovo užívateľného bývania v súlade s princípmi univerzálneho navrhovania alebo upraviteľného bývania. (MDV SR, 2021).

Pri zabezpečovaní bývania je dôležitý charakter a množstvo nástrojov, ktoré máme k dispozícií na jeho financovanie. Nástroje na financovanie bývania sú určené pre právnické osoby a tiež fyzické osoby. Formy financovania delíme na úvery na kúpu stavebného materiálu, nehnuteľnosti, renováciu bytov, ktoré nie sú podporované štátom, na bytové a stavebné úvery podporované

štátom a na dotácie Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. Medzi ďalšie nástroje patria aj daňové nástroje, ktoré patria do pasívnej oblasti financovania bytovej výstavby a patria sem daňové úľavy a stimulácie. Daňové úľavy a stimulácie sú nástrojmi, ktoré štát využíva pri podpore investorov alebo spotrebiteľov, prípadne ide o kombináciu oboch strán.

Pre napĺňanie dlhodobého cieľa štátnej bytovej politiky sa využíva systém ekonomických nástrojov podpory bývania vo forme priamej a nepriamej podpory.

Priama podpora štátu sa uskutočňuje prostredníctvom:
1. dotácií poskytovaných MD SR na obstaranie nájomných bytov, technickej vybavenosti a odstránenie systémových porúch bytových domov (podľa zákona č. 443/2010 Z. z.),
2. zvýhodnených úverov poskytovaných Štátnym fondom rozvoja bývania (podľa zákona č. 150/2013 Z. z.) a
3. príspevkov na zateplenie rodinného domu na účely zlepšenia energetickej hospodárnosti rodinného domu a príspevkov na rodinný dom s takmer nulovou potrebou energie (podľa zákona č. 555/2005).

Nepriamu podporu štátu predstavuje podpora:
1. hypotekárneho financovania (podpora zo strany štátu poskytovaná vo forme odpočítateľnej položky z dane pre mladých poberateľov hypotekárneho úveru),
2. systému stavebného sporenia so štátnou podporou vo forme štátnej prémie k stavebnému sporeniu (pre fyzické osoby a pre spoločenstvá vlastníkov bytov a nebytových priestorov),
3. programu štátnej podpory obnovy bytového fondu formou poskytovania bankových záruk za úvery.

Program štátnej podpory obnovy bytového fondu formou poskytovania bankových záruk za úvery je určený na podporu obnovy spoločných priestorov a zariadení bytových domov, ako sú výťahy, rozvody, obvodový plášť objektu, strecha, teda nie na vylepšenie štandardu bytov. Žiadateľmi o bankovú záruku sú spoločenstvá vlastníkov bytov a nebytových priestorov. Môžu nimi byť správcovia, fyzické alebo právnické osoby, ktorí vykonávajú správu bytov pre vlastníkov bytov. Záruky sú v kompetencii Slovenskej záručnej a rozvojovej banky.

Špecifickým regulačným nástrojom podporujúcim rozvoj štátom podporovaného nájomného bývania je regulácia cien nájmu bytov vo verejnom sektore.

Zo štátneho rozpočtu prostredníctvom ministerstva dopravy sa poskytujú dotácie na:
1. výstavbu a obnovu bytového fondu (podľa zákona č. 443/2010 Z. z.),
2. náhradné nájomné byty (podľa zákona č. 134/2013 Z. z.)

Dotáciu na rozvoj bývania a sociálne bývanie (podľa zákona č. 443/2010 Z. z.) možno poskytnúť na obstaranie nájomného bytu na účel sociálneho bývania, obstaranie technickej vybavenosti, odstránenie systémovej poruchy bytového domu.

Dotácie na obstaranie náhradných nájomných bytov (podľa zákona č. 261/2011 Z. z.) sa poskytujú na financovanie obstarania náhradného bytu, zákonom stanovenej technickej vybavenosti a pozemku. Žiadateľom o dotáciu je obec.

Tab. 1 Schválený rozpočet pre poskytovanie dotácií na podporu rozvoja bývania

Podprogram	Schválený rozpočet pre rok (v eur)		
	2025	**2026**	**2027**
01701 – Výstavba a obnova bytového fondu- dotácie na rozvoj bývania podľa zákona č. 443/2010 Z. z. o dotáciách na rozvoj bývania a o sociálnom bývaní v znení neskorších predpisov	19 117 000	19 542 000	18 440 000
01709 – Náhradné nájomné byty – dotácie podľa zákona č. 261/2011 Z. z. o poskytovaní dotácií na obstaranie náhradných nájomných bytov v znení zákona č. 134/2013 Z. z.	883 000	458 000	1 560 000

Zdroj: *Ministerstvo dopravy SR, 2025*

Regulácia cien nájmu bytov vo verejnom sektore predstavuje určenie maximálnej výšky regulovaného nájomného bytov vo verejnom nájomnom sektore. Táto má zabezpečiť pokrytie reálnych nákladov prevádzky nájomného bývania, vrátane investícií na údržbu, budúce rekonštrukcie a mieru inflácie, súčasne so zachovaním sociálnej funkcie takto regulovaného nájomného. Zákon č. 33/2024 Z. z. ustanovil MD SR za cenový orgán v oblasti cien nájmu bytov obstaraných z prostriedkov štátneho rozpočtu, štátnych fondov, rozpočtov vyšších územných celkov a rozpočtov obcí. Regulácia sa vzťahuje na byty vo vlastníctve štátu, vyšších územných celkov a obcí, byty obstarané z prostriedkov štátneho rozpočtu, štátnych fondov, rozpočtov obcí a rozpočtov vyšších územných celkov a na služobné byty, pri ktorých sa spôsob nadobudnutia neposudzuje. Jednotliví prenajímatelia si môžu stanoviť pravidlá stanovenia výšky nájmu (napríklad v podobe konkrétneho percenta, výšky nájmu na m^2, poprípade určiť aj rôzne ďalšie pravidlá smerom k nájomcom a určovaniu výšku nájmu), ale len pri dodržaní maximálnej ceny nájomného.

Záver

Z pohľadu súčasnej stratégie štátnej bytovej politiky je zásadné finančne stabilizovať podporu rozvoja nájomného bývania a podpory obnovy bytových budov s dôrazom na energetickú hospodárnosť bytových budov a zvýšiť dostupnosť všetkých foriem nájomného bývania. Aby sa rozšíril potenciál súkromného sektora rozširovať ponuku dostupného nájomného bývania, je potrebné postupne odstraňovať bariéry vstupu súkromných subjektov zabezpečujúcich výstavbu bytov do tohto segmentu.

Zásadnú úlohu pri využívaní súčasného modelu financovania sociálneho bývania (ako verejného nájomného bývania) majú aktivity obcí a miest, ktoré by mali poznať potreby svojich obyvateľov a na základe toho realizovať svoje bytové politiky.

Zraniteľné skupiny obyvateľov (akými sú nižšie príjmové skupiny obyvateľstva, mnohopočetné alebo mladé rodiny, osoby so zdravotným postihnutím, seniori, marginalizované rómske komunity a pod.) si nedokážu vlastnými silami zabezpečiť alebo dlhodobo udržať primerané bývanie. V súlade s princípmi sociálnej politiky by sa intervencia štátu mala zameriavať na vytváranie vhodných podmienok pre riešenie ich situácie. Riešenie podmienok bývania zraniteľných skupín je aj zámerom podpory verejného nájomného bývania (určeného na sociálne bývanie). Je dôležité zamerať nielen na aktivity, ktoré majú potenciál zvyšovať dostupnosť a kvalitu bývania, a tiež dostupnosť a kvalitu sociálnych služieb. Pri riešení krízových situácií v bývaní je možné zamerať sa aj na iné prechodné formy ubytovania s následným možným získaním trvalého bývania. Možnosti predstavuje napr. prepájanie sociálneho nájomného bývania s poskytovaním podporných sociálnych služieb v špecifických prípadoch, motivovať samosprávy, aby budovali dostupné bezbariérové nájomné bývanie.

Nástrojom, ktorý podporuje zlepšenie cenovej dostupnosti a udržateľnosti bývania je príspevok na bývanie. V súčasnosti je začlenený do systému pomoci v hmotnej núdzi. Umožňuje čiastočnú

úhradu nákladov spojených s bývaním pri splnení stanovených zákonných podmienok domácnostiam, ktorým sa poskytuje pomoc v hmotnej núdzi, pričom tento príspevok je relatívne nízky.

Opatrenia na zvýšenie verejných zdrojov investovaných do rozvoja verejného nájomného bývania a finančnej udržateľnosti bývania si vyžaduje ďalšie zdroje vyčlenené zo štátneho rozpočtu. Tie sú však vzhľadom na súčasný ekonomický vývoj výrazne obmedzené.

Literatúra

[1] DUDOVÁ, I. – STANEK, V. – POLONYOVÁ, S. 2018. Sociálna politika. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-866-9.

[2] MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SR. 2005. Dlhodobá koncepcia bývania pre marginalizované skupiny obyvateľstva a modely jej financovania. [online]. Dostupné na internete:< http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=81554>.

[3] MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SR. 2010. Koncepcia štátnej bytovej politiky do roku 2015. [online]. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=81554>.

[4] MINISTERSTVO PRÁCE SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR. 2021. Národné priority rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030 [online]. [cit. 20. 08. 2025]. Dostupné na internete: < <https://www.employment.gov.sk/sk/rodina-socialna-pomoc/socialne-sluzby/narodne-priority-rozvoja-socialnych-sluzieb.html>.

[5] MINISTERSTVO DOPRAVY SR. 2025. Výdavky štátneho rozpočtu pre poskytovanie dotácií na podporu rozvoja bývania pre roky 2025 až 2027.). [online]. [cit. 07. 08. 2025]. Dostupné na internete: <https://www.mindop.sk/fileadmin/dokumenty/bytova_politika_a_stavebnictvo/Rozpocet/01_Web_Rozpocet_PRB_2025_18072025.pdf>.

[6] MINISTERSTVO VÝSTAVBY A VEREJNÝCH PRÁC SR. 1995. Koncepcia štátnej bytovej politiky do roku 2000. [online]. [cit. 07. 08. 2025]. Dostupné na internete: https://www.mindop.sk/fileadmin/documents/vystavba/bytovapolitika/dokumenty/koncepcie/KSBP_2000_VM.pdf.

[7] PLNENIE ZÁMEROV KONCEPCIE ŠTÁTNEJ BYTOVEJ POLITIKY DO ROKU 2010. 2010. [online]. Dostupné na internete: https://hsr.rokovania.gov.sk/hsr/File.aspx/Index/38885.

[8] ŠÚ SR. 2023. Výsledky Sčítania obyvateľov, domov a bytov 2021. Dostupné na internete: <http://www.scitanie.sk/>.

[9] ŠÚ SR. 2025. Výdavky súkromných domácností v SR za rok 2024 (Výstupy zo zisťovania Rodinné účty 2024). Bratislava: ŠÚ SR, 2025. Dostupné na internete: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/17a1f9e2-9a16-44f0-8402-977b75433ea2/!ut/p/z1/rVNNU4MwEP01HCELoU3wFnWk1eoMrfQjFydgKLGFIMRi_72p40FntNUZc8hkk_d2334EcbREvBY7tRZG6Vpsrb3iw4eEjOn5uc8AyOASxtfpZRLPIh9CQIt3wEXMRiGZANBJPIAxG6XTKMEYGEbcPrMkSWaT-RzieXAFY-zHcJemAFPywYcfFoNT_DniiOe-1aUyJVjrrROI2G7d5yRyw21ZtRK6kA7tOms3-841PhF9EMnAj4Q_dMCzApSFYk5C-MDEKMpQgOvptcPaLVr9CLU8Xix1NdHOIdSfd--AE4Vu5TQVZWJPIR5I3NYqdkj9Ja-t5UdgNkfazACdI24yiqvzysPPD-gZBgGfkijANvzYaKC9vbidm3dClO6qi40Wv7Kt6Wqp-dn-zmzHdW3kq0HLf2-5DcLqDFOrr5WFbGXrvbT2I5TGNN2ZAw70fe-ttV5vpZfryoHvKKXurLi-vSNRUaVpRvHc3U9rfF-V2N5EL2rE3T3YR4g!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/>.

[10] ZÁKON č. 33/2024 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov

[11] ZÁKON č. 134/2013 Z. z. o dotáciách na rozvoj bývania a o sociálnom bývaní a ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 261/2011 Z. z. o poskytovaní dotácií na obstaranie náhradných nájomných bytov.

[12] ZÁKON č. 150/2013 Z. z. o Štátnom fonde rozvoja bývania v znení neskorších predpisov.

[13] ZÁKON č. 261/2011 Z. z. o poskytovaní dotácií na obstaranie náhradných nájomných bytov.

[14] ZÁKON č. 443/2010 Z. z. o dotáciách na rozvoj bývania a o sociálnom bývaní v znení neskorších predpisov.

[15] ZÁKON č. 555/2005 Z. z. o energetickej hospodárnosti budov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Prehlbovanie vnútropodnikového ekonomického režimu v podnikateľských subjektoch

Deepening the intra-company economic regime in business entities

*Vladimír GOZORA**

Abstract

The article addresses current issues in business practice. Using a detailed set of 12 agribusiness entities, it addresses the issue of deepening the intra-company economic regime and applying intra-company economic management tools. It focuses on the application of economic structures, internal planning and economic tools of internal management. Last but not least, it presents proposals for deepening internal economic management and increasing the material involvement of organizational units in increasing the economic performance of business entities.

Keywords:

economic regime, internal management, economic structure, economic management tools

JEL Classification: M21, D22

Úvod

Podnikateľské subjekty sú rozhodujúcim determinantom rastu slovenskej ekonomiky. Sú zdrojom ekonomického a sociálneho rozvoja a určujúcim faktorom energetickej a environmentálnej bezpečnosti Slovenskej republiky. Ekonomická výkonnosť podnikovej základne je však podmienená početnosťou podnikateľských subjektov, ich veľkosťou a výrobným zameraním. Je determinovaná celým radom ďalších činiteľov vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré tvoria podnikateľské prostredie veľmi turbulentným a rizikovým pre väčšinu podnikateľských subjektov.

Napriek tejto skutočnosti sme však zaznamenali neustále rastúci vyše 70 % podiel malých a stredných podnikov na tvorbe hrubého domáceho produktu a na zvyšovaní podielu celkovej zamestnanosti nášho obyvateľstva, a to pri sústavnom zvyšovaní konkurenčného tlaku importovaných výrobkov na domácom trhu spotrebných tovarov. (5)

Popri rozširovaní podnikovo-hospodárskej základne sme však svedkami rozsiahlej ekonomickej a sociálnej diferenciácie podnikateľských subjektov, čo sa dlhodobo prejavuje v regionálnych disparitách ekonomického a sociálneho rozvoja Slovenskej republiky.

Hlavnými príčinami uvedenej diferenciácie je nerovnomerný príliv priamych zahraničných investícií, nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov, nedostatočná ochrana domácich výrobcov, rozdielna kúpyschopnosť obyvateľstva, či zvyšujúce sa environmentálne opatrenia a diferencovaná úroveň podnikového manažmentu.

Preto sa do popredia dostáva otázka ako riešiť ekonomické a sociálne disparity podnikateľských subjektov, ako lepšie využiť ľudské, materiálno-technické a finančné zdroje a akým spôsobom zvýšiť účinnosť manažérskej práce v podnikateľskom prostredí.

* Dr. h. c. prof. mpx. h. c. prof. Ing. Vladimír Gozora, PhD. MBA, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vladimir.gozora@vsemba.sk

Doterajšie prieskumy naznačujú, že značné rezervy pretrvávajú v činnosti podnikových manažmentov a v prehlbovaní ekonomickej zodpovednosti na všetkých stupňoch riadiacej vertikály podnikateľských subjektov. Ukazuje sa, že v podnikoch, v ktorých uplatňujú prvky vnútropodnikového manažmentu, sa ekonomické zaostávanie podnikov úspešne darí eliminovať. Preto cieľom nášho príspevku je zhodnotiť uplatňovanie vnútropodnikového manažmentu na detaile 12 agropodnikateľských subjektov a hľadať možnosti prehlbovania vnútropodnikového ekonomického režimu v zmenených ekonomických podmienkach.

1 Prehlbovanie vnútropodnikového ekonomického režimu

Poľnohospodárske podniky prešli náročným a zložitým procesom privatizácie, transformácie a reštrukturalizácie. V pomerne náročnom podnikateľskom prostredí sa zmenili vlastnícke vzťahy, dodávateľsko-odberateľské vzťahy boli nahradené kúpno-predajnými vzťahmi, zanikli nadpodnikové články riadenia a objavili sa nové pravidlá trhovej ekonomiky. Napriek týmto zmenám prišlo v deväťdesiatych rokoch k ekonomickej stagnácii a výraznému poklesu pracovníkov v agropotravinárskom sektore. Príčinou boli rozsiahle vlastnícke a personálne zmeny, vysoké ceny úverov a nedostatok vlastných finančných prostriedkov.

Takmer 90 % pôvodných a novovzniknutých agropodnikateľských subjektov upustilo od uplatňovania pôvodných socialistických princípov riadenia. Naviac sa v rokoch 1993 – 1999 poľnohospodárske podniky stali nositeľmi sociálneho zmieru, ktorého základom bolo dodržiavanie štátom stanoveného embarga cien 5 hlavných komodít (múky, cukru, mlieka, mäsa a zemiakov). Až po roku 1996 došlo k plošnému uplatňovaniu podnikového manažmentu a opätovnému uplatňovaniu vnútropodnikového ekonomického riadenia.

Prehlbovanie vnútropodnikového ekonomického režimu pozostávalo z viacerých krokov a uplatňovania osvedčených prvkov systému vnútropodnikového ekonomického riadenia podnikov. (1) Boli to nasledovné prvky:

a) **Podnikové ekonomické štruktúry.** Nadväzujú na výrobné (produktové) a útvarové organizačné štruktúry agropodnikateľských subjektov. Základnými prvkami ekonomických štruktúr sú útvary (organizačné jednotky), ktoré sú účtovne a ekonomicky vysledované ako hospodárske a nákladové strediská. Ich názov vychádza z počtu vysledovaných nákladových a výnosových ukazovateľov vrátane vnútropodnikového výsledku hospodárenia. V súčasnej dobe vieme v podnikoch rozlíšiť nasledovné ekonomické strediská:
   - hospodárske strediská – sú vnútropodnikové útvary, ktoré produkujú hotové výrobky, medziprodukty alebo poskytujú služby. Spravidla sú označované skratkou HS a sú v nich vysledované všetky výnosové a nákladové ukazovatele, vrátane vnútropodnikového hospodárskeho výsledku. Príkladom hospodárskeho strediska je v poľnohospodárskych podnikoch úsek rastlinnej výroby, úsek živočíšnej výroby alebo úsek technických služieb, závod alebo divízia. V prípade takéhoto sledovania prevádzkových jednotiek sú úseky, závody alebo divízie uvádzané ako úsekové (závodné) hospodárske strediská (UHS)
   - nákladové strediská – sú vnútropodnikové útvary, ktoré poskytujú služby. Spravidla sú označované skratkou NS a sú v nich vysledované iba vybrané výnosové a nákladové ukazovatele. Príkladom nákladového strediska sú administratívne útvary podniku, dielne, opravovne techniky, spoločné stravovanie, ubytovacie služby alebo skladové hospodárstvo
   - investičné strediská – sú špecificky sledovanými nákladovými strediskami (INS), ktoré vykonávajú stavebnú činnosť. Aj v ich prípade sú vysledované iba vybrané nákladové a výnosové ukazovatele. Príkladom sú investičné útvary a stavebné skupiny v agropodnikateľských subjektoch. (obrázok 1)

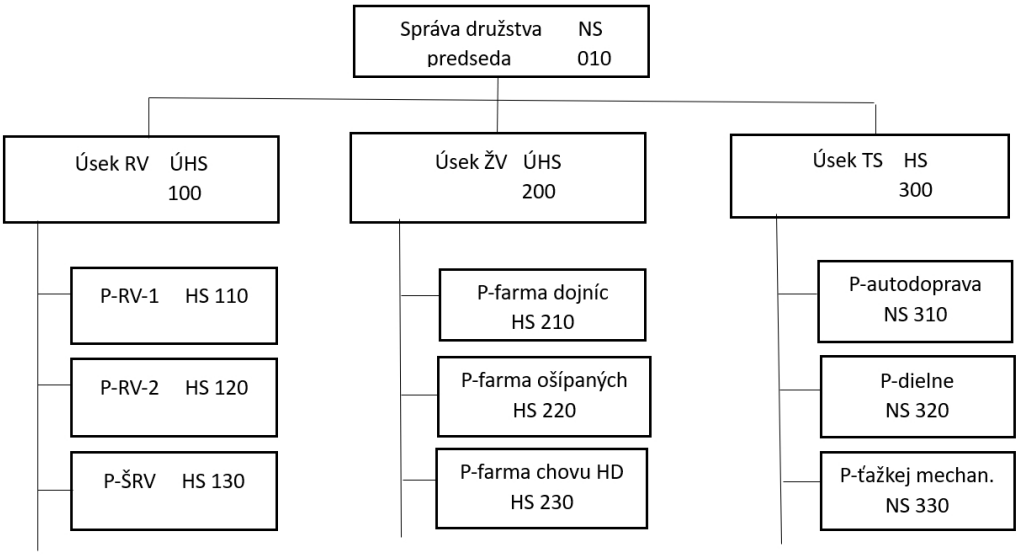
Popri ekonomických štruktúrach sú ďalšími prvkami vnútropodnikového manažmentu ekonomické nástroje, prostredníctvom ktorých vrcholové manažmenty cieľavedome usmerňujú štruktúrne zmeny a výrobné procesy v podnikoch. Štruktúru vnútropodnikových ekonomických nástrojov tvoria predovšetkým ekonomické pravidlá a hmotná zainteresovanosť vnútropodnikových organizačných jednotiek a zamestnancov na plnení plánovaných úloh.

Medzi nástroje vnútropodnikového ekonomického riadenia patria:

b) **Vnútropodnikové plány alebo rozvahy** – sú vykonávacím predpisom a záväzným dokumentom pre vnútropodnikové organizačné jednotky. Obsahujú ciele, materiálovo-vecné a hodnotové ukazovatele a opatrenia na ich realizáciu.
c) **Vnútropodnikové normy a normatívy** sú pomocnými nástrojmi pri tvorbe vnútropodnikových plánov a štandardami pri posudzovaní skutkového stavu. Najčastejšie sú využívané výkonové normy, nákladové normy a normatívy, kvalitatívne normy a normy ekonomickej prosperity.
d) **Normálové kalkulácie** – zahŕňajú nákladové a výnosové položky vrátane hospodárskeho výsledku. Normálové kalkulácie sú štandardom pri komparácii skutkového stavu s normálovým (modelovým) stavom.
e) **Vnútropodnikové ceny a platové podmienky** – sú zamerané na vytvorenie vhodného podnikateľského prostredia vo vnútri podniku, založené na záväznej vnútropodnikovej kooperácii organizačných jednotiek a na pevne stanovených vnútropodnikových cenách a platobných podmienkach. Väčšina skúmaných podnikov uplatňovala priemerné ceny, ktorých konštrukcia bola založená na 3-ročnom priemere vnútropodnikových cien, indexové ceny, nákladové ceny, dohodnuté ceny na začiatku hospodárskeho roka dohodou a komplexné ceny, založené na integrovanej cene vykonaných viacerých činností. Ceny poskytovaných služieb boli konštruované na báze nákladových cien s maximálnou 10 % mierou zisku.
f) **Kvalitatívne prirážky a zrážky** – uvedené nástroje sa využívajú pri zohľadňovaní kvality medziproduktov alebo poskytnutých služieb po predchádzajúcich meraniach a kvalitatívnych rozboroch podľa platnej metodiky.
g) **Informačný systém podnikového manažmentu** – je založený na funkčných softvéroch na spracovanie prvotných údajov do požadovaných zostáv v podsystémoch ľudské zdroje, zvieratá – zásoby, mzdy a reprodukcia zvierat. Prostredníctvom satelitných systémov, GPS sa zabezpečujú informácie o pracovných procesoch a presune techniky. Uplatnením digitalizácie sa vrcholové manažmenty dostávajú k informáciám o stave zásob, speňažovaní výrobkov a cash-flow.
h) **Ekonomické rozbory** – prostredníctvom ekonomických a finančných analýz sa zisťuje plnenie naturálno-vecných, ekonomických a finančných ukazovateľov nevyhnutných na rozhodovanie a prijímanie kvalifikovaných rozhodnutí. Cieľom uvedených kontrol je dosiahnuť obraz o ekonomickom a finančnom stave podnikov.
i) **Vnútropodnikové reklamácie a sankcie** – sú nástrojmi, ktoré upravujú ceny výrobkov a poskytnutých služieb na základe ich kvalitatívneho posúdenia. Stimulujú vnútropodnikové organizačné jednotky k dosahovaniu vyššej kvality práce a zodpovednosti.
j) **Vnútropodnikové subvencie, dotácie a limity** – sú nástrojmi na reguláciu a podporu činnosti vnútropodnikových organizačných jednotiek. Upravujú vnútropodnikový ekonomický režim hospodárskeho subjektu.
k) **Koeficienty regulácie mzdových prostriedkov** – sú účinnými nástrojmi regulácie a základom efektívnej hmotnej zainteresovanosti organizačných jednotiek a diferenciácie dôchodkovosti pracovných skupín. Majú silný stimulačný účinok.
l) **Podnikové databázy a informačné siete** – umožňujú operatívny prenos informácií, aktivizujú informačné toky. (4)

Vplyv uvedených nástrojov rastie v závislosti od celého radu vonkajších a vnútorných faktorov. Ich komplexným uplatnením sa dosiahne vyšší synergický efekt.

Obr.1. Ekonomická štruktúra agropodnikateľského subjektu



Vysvetlivky: RV – rastlinná výroba, ŽV – živočíšna výroba, TS – technické služby, P – prevádzka, ÚHS – úsekové hospodárske stredisko, HS – hospodárske stredisko, NS – nákladové stredisko

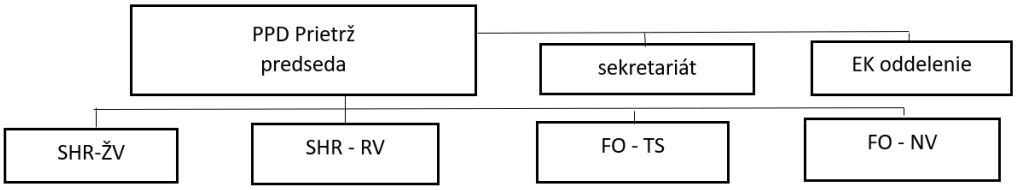
2 Vnútropodniková privatizácia ako najúčinnejšia metóda ekonomickej prosperity agropodnikateľských subjektov

Zložité produkčno-ekonomické podmienky hospodárenia na pôde, nedostupnosť úverov a pomerne nízka výkonnosť slovenského poľnohospodárstva v predvstupovom období do EU viedli početné podnikové manažmenty k tomu, aby uskutočnili zásadné opatrenia k zvýšeniu produktivity práce a ekonomickej výnosnosti poľnohospodárskych podnikov. Toto ich rozhodnutie bolo rovnocenné ďalším potrebám, a to zvyšovaním hospodárskej identity zamestnancov a ich zodpovednejším vzťahom k živému a mŕtvemu inventáru. Ukázalo sa totiž, že aj tá najlepšia privatizácia a transformácia poľnohospodárskych podnikov a utvorenie podnikov fyzických osôb nezlepšila vzťah radových zamestnancov k živému a mŕtvemu inventáru nových vlastníkov. Preto sa proces prehlbovania vnútropodnikového ekonomického režimu vo viacerých podnikoch nahradil vnútropodnikovou privatizáciou alebo diferenciáciou veľkých podnikov na niekoľko menších samostatných právnych subjektov.

a) Vnútropodniková privatizácia agropodnikateľských subjektov

Podstatou vnútropodnikovej privatizácie bola v I. etape transformácia členov poľnohospodárskych podielnickych družstiev na samostatne hospodáriacich roľníkov (SHR) a fyzické osoby (FO), ktorí na základe podnikových objednávok poskytovali služby v rastlinnej a živočíšnej výrobe, technických službách a v nepoľnohospodárskej výrobe. Tento model sa ukázal ako vysoko výkonný a efektívny, avšak na druhej strane priniesol odmietavé postoje žien v živočíšnej výrobe, a to napriek 3-násobnému nárastu mesačných príjmov oproti minulosti. Dôvodom bolo celotýždenné zapojenie do plnenia zadaných úloh. (obrázok 2)

Obr. 2. Model vnútropodnikovej privatizácie I. stupňa

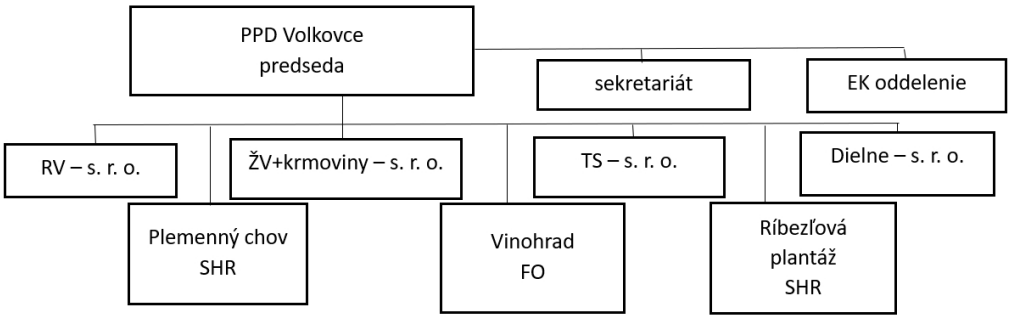


Vysvetlivky: PPD – poľnohospodárske podielnícke družstvo, SHR – súkromne hospodáriaci roľník, FO – fyzická osoba s viazanou živnosťou, ŽV – živočíšna výroba, RV – rastlinná výroba, TS – technické služby, NV – nepoľnohospodárska výroba

Problémy z uplatňovania I.-stupňovej vnútropodnikovej privatizácie si spolu s požiadavkou na vytvorenie požadovanej masy zisku na úhradu majetkových podielov členov družstva vyžiadali väčší zásah do vlastníckych vzťahov a podnikovej organizácie. Z uvedeného dôvodu sa vo viacerých podnikoch pristúpilo k uplatneniu Modelu II. stupňa vnútropodnikovej privatizácie.

Podstatou tohto modelu bola vnútropodniková privatizácia na základe ekonomického nájmu produkčných a obslužných výrobných úsekov a prevádzkových jednotiek. Do výberových konaní sa po predchádzajúcom uznesení výročných členských schôdzí hlásili vrcholoví manažéri privatizovaných podnikov ako majitelia obchodných spoločností, SHR a fyzické osoby. Vlastnícky podiel PPD 52 % umožňoval vlastníkom účinnú kontrolu a prijímať zásadné rozhodnutia. Všetky administratívne, účtovné a finančné operácie zabezpečovali na základe zmlúv o prenájmoch administratívne centrá PPD. Model vnútropodnikovej privatizácie druhého stupňa uvádzame v obrázku 3.

Obr. 3. Model vnútropodnikovej privatizácie II. Stupňa



Vysvetlivky: RV – rastlinná výroba- ŽV – živočíšna výroba, TS – technické služby, SHR – súkromne hospodáriaci roľník, FO – fyzická

b) Vnútropodniková divizionalizácia a kreovanie nových podnikateľských subjektov

Vstup Slovenska do Európskej únie priniesol poľnohospodárom nemalé problémy. Napriek snahám Slovensko vynegociovalo najhoršie podmienky vstupu do Európskych agrárnych štruktúr. Výškou priamych platieb na jednotku produkčných plôch sa zaradilo až na koniec poradia krajín V-4. Značné problémy poľnohospodárom spôsobila aj Spoločná agrárna politika. To všetko sa nepriaznivo prejavilo v obmedzení finančných zdrojov a čerpaní prostriedkov z eurofondov. Obmedzili sa počty projektov a výška finančných prostriedkov pre agropodnikateľské subjekty. To bol jeden z dôvodov ďalšej divizionalizácie a rozdelenia veľkých podnikov na súbory menších poľnohospodárskych podnikov. Ďalší proces vnútropodnikovej divizionalizácie a privatizácie

bol preto poznačený kreovaním väčšieho počtu menších agropodnikateľských subjektov. Cieľom tohto procesu bolo vytvoriť menšie a prispôsobiteľné podniky novým výzvam Európskej únie na predkladanie väčšieho počtu projektov s nižšími požiadavkami na financovanie.

Divizionalizáciou veľkých podnikov na väčší počet menších subjektov sa rozšírili projektové aktivity a zvýšili ambície k čerpaniu väčšieho objemu financií. Rozšírili sa podnikateľské aktivity a zväčšili možnosti odbytovania a lepšieho speňažovania výrobkov. Pôvodná vnútropodniková kooperácia bola nahradená voľnými formami súťaže a medzipodnikovej kooperácie. Ekonomická výkonnosť kreovaných podnikov celkovo vzrástla a ich ekonomiky sa stabilizovali. Ako príklad uvádzame Združenie agropodnikateľov – družstvo (ZAD) Dvory nad Žitavou.

V roku 2004 utvorili štyri relatívne samostatné podnikateľské subjekty – družstvá s právnou subjektivitou a funkčným vnútropodnikovým manažmentom. (6) Sú to nasledovné agropodnikateľské subjekty:

- ZAD Dvory nad Žitavou – Združenie agropodnikateľov – družstvo zamerané na poľnohospodársku činnosť a predaj poľnohospodárskych výrobkov
- ZPD – Zeleninárske potravinárske družstvo
- VVD – Vinohradnícko-vinárske družstvo
- OVD – Ovocinárske družstvo

Takýmto procesom divizionalizácie a pretavovania vnútropodnikového manažmentu prešli ďalšie podniky v agrorezorte, v priemysle, stavebníctve a gastrorezorte.

Záver

Zvýšenie účinnosti vnútropodnikového manažmentu v agropodnikateľských subjektoch je podmienené uplatnením systémovo cielených prístupov vrcholových manažmentov. Ich neoddeliteľnou súčasťou sa musia stať ciele a manažérske prístupy k uplatneniu nástrojov vnútropodnikového ekonomického riadenia. Najčastejšie formulovaným cieľom je trvalé dosahovanie požadovaného hospodárskeho výsledku pri udržateľnom raste prevádzkových nákladov. Ďalším všeobecným cieľom je efektívne zainteresovanie všetkých organizačných jednotiek na ekonomickom a sociálnom rozvoji agropodnikateľských subjektov. V neposlednom rade to je zabezpečenie dostatočného množstva informácií na prijímanie kvalifikovaných a účinných manažérskych rozhodnutí.

Popri uvedených cieľoch sa vrcholové manažmenty musia dôslednejšie zamerať na zosúladenie podnikových záujmov so záujmami vnútropodnikových organizačných jednotiek, pracovných kolektívov a jednotlivcov. Dôležitou úlohou sa musí stať dosahovanie maximálnej informovanosti o hospodárskych výsledkoch vnútropodnikových útvarov.

Zvýšenú pozornosť treba venovať vnútropodnikovým kontrolám a samokontrolám hospodárskej činnosti organizačných jednotiek.

Dôslednejšie sa musí uplatňovať diferenciácia hmotnej zainteresovanosti zamestnancov na výsledkoch práce a vytvárať efektívne trhové a ekonomické prostredie vo vnútri podnikateľských subjektov.

V neposlednom rade treba vytvoriť vhodnú podnikateľskú klímu a kultúru, zvyšovať hospodársku identitu a spoločenskú zodpovednosť za výsledky podnikateľskej činnosti. Navrhnuté opatrenia môžu byť efektívnym nástrojom manažmentu v podnikovej praxi. (3)

Literatúra

[1] DUBS, R. 1990. Úvod do podnikového hospodárstva. Schweizerische Volksbuch, 1990, 60 s., ISBN 80-900419-1-4.
[2] GOZORA, V. 2017. Indikátory ekonomickej bezpečnosti malých a stredných podnikov. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie v Győngyősi, 2017.
[3] GOZORA, V. – BECÍK, S. 2005. Zdokonaľovanie vnútropodnikového manažmentu v poľnohospodárstve. SPU Nitra, 157 s., ISBN 80-8069-550-4.
[4] GOZORA, V. 2005. Podnikový manažment, SPU Nitra, 183 s., ISBN 80-8069-461-1.
[5] GOZORA, V. 2019. Ekonomická bezpečnosť podnikov v prihraničných regiónoch. In. Verejná správa a regionálny rozvoj, VŠEM Bratislava, ročník XV, číslo 1, str. 36-41, ISSN 1337-2955.
[6] KUČERA, A. – HUDÁK, J. 2018. Sieťovanie podnikov a tvorba vedecko-výrobných klastrov. In. Verejná správa a regionálny rozvoj, ročník XIV, číslo 1, str. 58-61, 2018.

Integrované manažérske systémy riadenia – akcelerátory cirkulárneho modelu podnikania[1]

Integrated management systems – accelerators of the circular business model

Vojtech KOLLÁR – Silvia MATÚŠOVÁ***

Abstract

The sustainable growth and competitiveness of the businesses in a market-oriented environment becomes the primary task of the management of all businesses. Management is a dynamic process with sequential and ongoing functions. By linking sequential and continuous management activities, an integrated management system enables organizations to fulfil their commitment to sustainable development. An integrated management system plays an important role in the strategic management of the business and in the development of the trust of stakeholders. The aim of the paper is to clarify the essence and implementation of the circular business model and to point out the necessity of applying integrated management systems in the circular economy.

Keywords:

circular economy, circular business model, integrated management system, standards

Úvod

Konkurencieschopnosť je nielen podmienkou prosperity, prežitia a základným atribútom úspechu každého podnikateľského subjektu, ale aj radikálnych zmien vo všetkých manažérskych okolnostiach, v ktorých sa podnik nachádza. V podniku je potrebné posúdiť efektívnosť manažérskeho systému pri napĺňaní jeho poslania, strategických cieľov a inovovať systém a aktivity zamerané na identifikáciu, analýzu, monitorovanie a kontrolu procesov s vypracovaním opatrení a zabezpečovacích systémov udržateľného rastu a rozvoja.

Manažment ako proces vyjadruje praktickú činnosť manažéra, ktorá predstavuje obstarávanie zdrojov, súbor aktivít na dosahovanie cieľa – riadenie ich transformácie, riadenie vnútorných procesov, riadenie vzťahov s vonkajším prostredím, vytváranie podmienok pre rozvoj organizácie, ovplyvňovanie a koordináciu činnosti ľudí na dosiahnutie cieľov organizácie [6].

Manažment tvorí dynamický proces so sekvenčnými a priebežnými funkciami. Sekvenčné manažérske funkcie zahŕňajú plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestňovanie ľudí, vedenie ľudí a kontrolu [1].

Priebežné manažérske funkcie vyjadrujú nepretržitosť a dynamickosť manažmentu, keďže ide

[1] Príspevok vznikol v rámci riešenia Medzinárodného projektu 1/2021-M Cirkulárna ekonomika – akcelerátor prechodu na klimaticky neutrálne hospodárstvo

* prof. Ing. Vojtech KOLLÁR, PhD., Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.kollar@vsemba.sk

** PhDr. Silvia MATÚŠOVÁ, PhD., Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: silvia.matusova@vsemba.sk

o trvalý priebežný proces analytickej, rozhodovacej a realizačnej činnosti [7].

Integrovaný manažérsky systém previazaním sekvenčných a priebežných manažérskych činností umožňuje organizáciám spĺňať svoj záväzok voči udržateľnému rozvoju v oblasti vzťahu ku zákazníkovi, životnému prostrediu, ochrane zdravia pri práci a manažérskej informačnej bezpečnosti a pod. [5].

Úspešným vybudovaním integrovaného manažérskeho systému získavajú organizácie strategické benefity, ktoré zahŕňajú efektívny, jednotný, systémový nástroj riadenia podnikových hlavných, manažérskych a pomocných procesov, ktoré zahŕňajú požiadavky externých a interných zákazníkov, ochranu zdravia a životného prostredia pred možnými environmentálnymi vplyvmi svojich procesov a ich činností. Zlepšujú vzťahy so subjektami verejnej správy, odberateľmi a zákazníkmi. Z prevádzkového a manažérskeho hľadiska benefity zasahujú do zodpovednosti a právomoci zamestnancov v jednotlivých procesoch a činnostiach [8].

Ďalším prevádzkovým benefitom je zavedenie systému transparentnej dokumentácie v oblasti riadenia interných riadiacich, organizačných, prevádzkových dokumentov, čím je zabezpečená preukázateľnosť dodržiavania zákonných a organizačných povinností [5].

Vybudovaním, dokumentáciou a implementáciou procesne orientovaného systému riadenia a jeho podsystémov v riadiacej sfére umožňuje zavedenie sofistikovanejšieho spôsobu riadenia, zavedenie environmentálne vhodnejších technológií, čo prispieva k zlepšeniu environmentálneho profilu organizácie, zníženie produkcie odpadov, ako aj k minimalizácii nákladov na nápravu pochybení vo výrobe alebo poskytovaní služieb, zlepšuje kontroly nákladov a šetrenia pri vstupných materiáloch a energiách.

Dôležitým benefitom pre organizáciu je možnosť dosiahnuť väčšie ekonomické prínosy oproti konkurencii, adekvátne postavenie na konkurenčnom trhu, integrovaný rast, zlepšenie podnikateľského profilu, zvyšovanie možností uplatnenia na trhu ako aj zvýšenie ústretovosti (goodwill) organizácie [4].

1 Budovanie integrovaných systémov vo firme

Vybudovanie integrovaného manažérskeho systému v podniku závisí od rozhodnutia vrcholového manažmentu organizácie. Vyhlásenie vrcholového manažmentu organizácie o trvalom zlepšovaní správania prostredníctvom integrovaného manažérskeho systému zahŕňa následné kroky, ktoré sú zahrnuté do jednotlivých etáp [3]:

1. Vytvorenie systému:
- Vypracovanie systému a relevantnej dokumentácie.

2. Uvedenie systému do praxe:
- Oboznámenie sa s dokumentáciou.
- Realizácia obsahov smerníc a príkazov.
- Odstraňovanie nedostatkov a nezhôd.

3. Udržiavanie systému v praxi:
- Interným spôsobom t. j. procesom sebaanalyzovania a sebahodnotenia, prostredníctvom interných kontrol, auditov a preskúmania systému samotným manažmentom organizácie.
- Externým spôsobom t. j. analýzou a hodnotením procesov prostredníctvom akreditovaného resp. notifikovaného certifikačného orgánu.

Zavedenie integrovaného systému riadenia je dnes spojené predovšetkým s potrebou komplexného riadenia podniku. Integrovaný systém riadenia umožňuje splniť rôznorodé požiadavky tematických medzinárodných noriem. Efektívny systém riadenia je založený na štruktúrovaných a optimalizovaných procesoch prostredníctvom jasných pravidiel a úloh. Moderné systémy riadenia podľa noriem ISO sa riadia rovnakou logikou, takzvanou štruktúrou vysokej úrovne, ale pokrývajú rôzne aspekty.

Integrovaný systém manažérstva sa vzťahuje na systém manažérstva vyššej úrovne, v ktorom sú integrované a prepojené aspoň dve disciplíny manažérstva, napríklad kvalita (ISO 9001) a životné prostredie (ISO 14000), a tak vytvárajú jednotku manažérstva.

Ďalšie systémy riadenia, ktoré vstupujú do integrovaného manažérskeho systému, prezentuje tabuľka 1.

Tab. 1 Vybrané systémy riadenia

ISO 9001	Manažérstvo kvality
ISO 13485	Zdravotnícke pomôcky
ISO 14001	Environmentálne riadenie
ISO 15378	Primárne obalové materiály pre farmaceutické výrobky
ISO 22000	Bezpečnosť potravín a krmív
ISO 26000	Manažment udržateľnosti
ISO 27001	Bezpečnosť informácií
ISO 45001	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
ISO 50001	Energetický manažment

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Integrované systémy manažérstva ako nástroje efektívneho usmerňovania a riadenia organizácie pomáhajú nájsť dobrú rovnováhu medzi dynamikou a stabilitou, medzi očakávaniami zákazníkov a ziskovosťou v čase zmien. Všetky spoločnosti a organizácie, bez ohľadu na ich veľkosť, typ a odvetvie, majú z efektívneho integrovaného systému riadenia rovnaký prospech.

Integrované systémy manažérstva sa zameriavajú na požiadavky zákazníkov, iných zainteresovaných strán, otázky udržateľnosti a poskytujú podnikom rozhodujúcu podporu pri úspešnom plnení výziev trhu a spoločnosti. Sú prevenciou pri predchádzaní chybám, identifikácii príležitostí a rizík a plnení požiadaviek všetkých zainteresovaných strán. Zároveň uľahčujú prispôsobovanie organizácie na neustále sa meniace podmienky tým, že ako normatívne systémy riadenia sú budované na rovnakých princípoch (Tabuľka 2).

Tab. 2 Princípy systémov manažérstva

Jednotné štruktúry a jasné zodpovednosti
Transparentné a stabilné postupy a procesy
Organizačné ukotvenie procesu neustáleho zlepšovania
Dobrý základ odolnej a perspektívnej podnikovej kultúry
Výrazná spokojnosť zákazníkov a zamestnancov
Výrazné zníženie nákladov vďaka prevencii chýb
Systematické dosahovanie stanovených podnikových cieľov
Väčšia právna istota vďaka minimalizácii rizík
Lepšia reputácia a ľahší prístup na nové trhy

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Každý integrovaný systém manažérstva by sa mal prispôsobiť konkrétnym potrebám a cieľom organizácie. Preto jeho vznik a zavedenie má individuálny kontext na požiadavky noriem a cesty ich implementácie a prispôsobenia pre danú organizáciu. To zahŕňa aj intenzívnu komunikáciu medzi všetkými zainteresovanými stranami.

Cieľom každého vedenia podniku je čo najefektívnejšie fungovanie na základe jednoduchých a logických procesov so zámerom dosiahnuť dokonalý súlad s okolitým podnikateľským prostredím. Všetky systémy v spoločnosti by mali byť integrované do jedného systému, aby tak obmedzili duplicitu a zvýšili efektivitu.

V praxi predstavuje integrovaný systém riadenia zlúčenie existujúcich formálnych systémov a zavedenie špecifických osvedčených postupov v celej organizácii. Integrácia systémov riadenia zamedzuje prekrývanie činností, zabezpečuje efektívnejšie využitie času manažmentom. Využívanie zdrojov je hospodárnejšie pre účinnejšiu implementáciu a správu systémov, prináša dosiahnutie nákladovo efektívnejšej certifikácie a znižovanie únavy z interných a externých auditov.

Integrovaný systém riadenia spája relevantné ciele riadením súvisiacich manažérskych, hlavných a pomocných procesov, čo prináša pre organizáciu neustále zlepšovanie a rozvoj svojej výkonnosti s ohľadom na udržateľnosť, ochranu životného prostredia, spokojnosť zákazníkov a zamestnancov.

2 Princípy cirkulárnej ekonomiky

Cirkulárna ekonómia, nazývaná aj obehové či zelené hospodárstvo, sa ako myšlienkový smer začala objavovať na začiatku 21. storočia. Najjednoduchšie by sa dal definovať, ako široká spoločenská dohoda o uprednostnení takých parametrov ekonomického prostredia, ktoré by mali mimo iného viesť z hľadiska efektivity využitia surovín, k úplne kvalitatívne novým produktívnym cyklom [2].

Pojem cirkulárna ekonomika je odvodený od predstavy obmedzenia využívania pôvodných zdrojov, spojený s maximálnym zavádzaním cirkulárnych výrobných reťazcov. Z tohto hľadiska ide o zaistenie obehu materiálu a o zásadnú zmenu zhodnocovania odpadu. Je jasné, že úplný cirkulárny systém v podstate existovať nemôže, keďže tomu bránia opotrebovanie materiálu, energetické straty, degradácia materiálu, výrazne energeticky náročné technologické postupy.

Dôležité je zamerať sa na produkčné cykly tak, aby sa zaistila maximálna recyklácia surovín pri efektívnom využívaní prírodných zdrojov účinným zhodnocovaním použitých materiálov, produktov a komponentov. Opakovaný návrat do technického a biologického cyklu predstavuje uzavretie materiálových tokov, čo radikálne minimalizuje odpad a náklady na materiálové vstupy a energie potrebné pre výrobu nových výrobkov.

Hlavné črty tohto konceptu sú využívanie obnoviteľných zdrojov energie, ekoinovácie, prenájom, zdieľanie, opätovné využívanie, recyklovanie výrobkov, či podpora lokálneho obchodu. Podobne ako ostatné ekonomické modely, ani cirkulárna ekonomika sa nedá zaviesť bez zabezpečenia trvalej finančnej udržateľnosti činnosti všetkých podnikov v hodnotovom reťazci. Cirkulárna ekonomika preto prichádza s balíkom inovácií v oblasti návrhu (dizajnu) produktov, podnikateľských modelov, výroby produktov, ich prevádzky, servisu a spotreby.

Efektívny prechod lineárneho podnikateľského modelu na obehový model je podporovaný medzinárodnými normami, ktorých prijatím v organizácii možno vybudovať integrovaný manažérsky systém. Takýto systém môže organizácii poskytovať udržateľnejšie a ambicióznejšie riešenia, zlepšovať vzťahy so zainteresovanými stranami, zapájať sa do efektívnejšieho plnenia dobrovoľných a zákonných povinností, prispieť k zmierneniu zmeny klímy a adaptácii na ňu, zvýšiť odolnosť voči nedostatku zdrojov a iným environmentálnym, sociálnym a ekonomickým rizikám.

Britská norma BS 8001:2017 prezentuje šesť kľúčových princípov cirkulárnej ekonomiky, ktoré umožňujú organizáciám vytvárať a zdieľať väčšiu hodnotu v rámci spoločnosti a zároveň zabezpečiť kvalitu a odolnosť ekosystémov, čo v konečnom dôsledku podporuje udržateľnú budúcnosť.

Tab. 3 Kľúčové princípy cirkulárnej ekonomiky podľa normy BS 8001:2017

1	Systémové myslenie: pochopenie toho, aký má vaše podnikanie dopad na celý ekosystém
2	Inovácie: riadenie zdrojov v záujme vytvorenia väčšej hodnoty
3	Spravovanie: prevzatie zodpovednosti za dopady dominového efektu vyplývajúce z podnikateľských činností
4	Spolupráca: zabezpečenie benefitov na úrovni celého systému prostredníctvom intenzívnej spolupráce v rámci hodnotového reťazca
5	Optimalizácia hodnôt: udržiavanie čo najvyššej hodnoty a funkčnej kvality materiálov
6	Transparentnosť: zverejnenie environmentálnych vplyvov všetkých podnikateľských činností

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Podstatou systémového prístupu v kontexte normy BS 8001:2017 je pochopenie podstaty obehového hospodárstva, najmä hospodárskeho modelu, ktorého cieľom je efektívne využívať zdroje, minimalizovať množstvo odpadu a udržať produkty a materiály v obehu čo najdlhšie. V systémovom prístupe nie je cieľom navrhnúť lepší produkt v porovnaní s tým, čo už máme na trhu, ale pozrieť sa na riešený problém a navrhnúť lepšie riešenie.

Norma BS 8001:2017 považuje za inováciu každú činnosť, ktorá generuje nový výstup alebo výsledok s realizovaním a redistribúciou hodnoty. Cirkulárna ekonomika v reálnom živote naznačuje, že produkty, procesy a technológie sa musia navrhovať súčasne s ohľadom na niekoľko cieľových funkcií. V kontexte normy BS 8001:2017 to znamená, že spoločnosť je zodpovedná za všetky dôsledky svojich manažérskych rozhodnutí vo vzťahu k návrhu produktov, ich výrobe a využívaniu, ako aj k ukončeniu ich životnosti.

Ako zdôrazňuje norma BS 8001:2017, je menej pravdepodobné, že jednotlivé organizácie budú schopné zaviesť princípy obehovej ekonomiky vo svojom podnikaní a podporiť prechod na ekologickejší a spoločensky zodpovednejší podnikateľský model bez spolupráce. V cirkulárnej ekonomike sú kľúčovými charakteristikami podnikateľského modelu orientácia na životný cyklus, zodpovednosť a vlastníctvo. To znamená, že v cirkulárnej ekonomike hovoríme o systémových inováciách, čiže jednotlivé spoločnosti závisia od vyzretosti dodávateľov vo vznikajúcich hodnotových reťazcoch.

V súlade s cirkulárnou ekonomikou teda nie je cieľom optimalizovať zisk, ale skôr hodnotu. Podstatou optimalizácie hodnoty v cirkulárnej ekonomike je hľadanie alternatívnych riešení, pri ktorých je za daných podmienok dosiahnutý najvyšší možný výkon. Tak dochádza k maximalizácii užitočných a žiaducich faktorov pri minimalizácii škodlivých faktorov.

Spoločnosti musia systematicky pracovať na zabezpečení sledovateľnosti využívaných materiálov, ich pôvodu a výrobcov. Okrem toho sú zodpovedné aj za dopad svojej činnosti na životné prostredie, ktorý je možné spoznať vďaka výskumom zameraným na zisťovanie a pochopenie účinkov využívaných materiálov a procesov na jednotlivé zložky prírodného prostredia. Princíp transparentnosti spočíva aj v akceptovaní skutočnosti, že spoločnosti zaoberajúce sa odpadmi sa nesnažia dosiahnuť nulový objem odpadu v lineárnej ekonomike, ale skôr nájsť v každom odpade istú hodnotu.

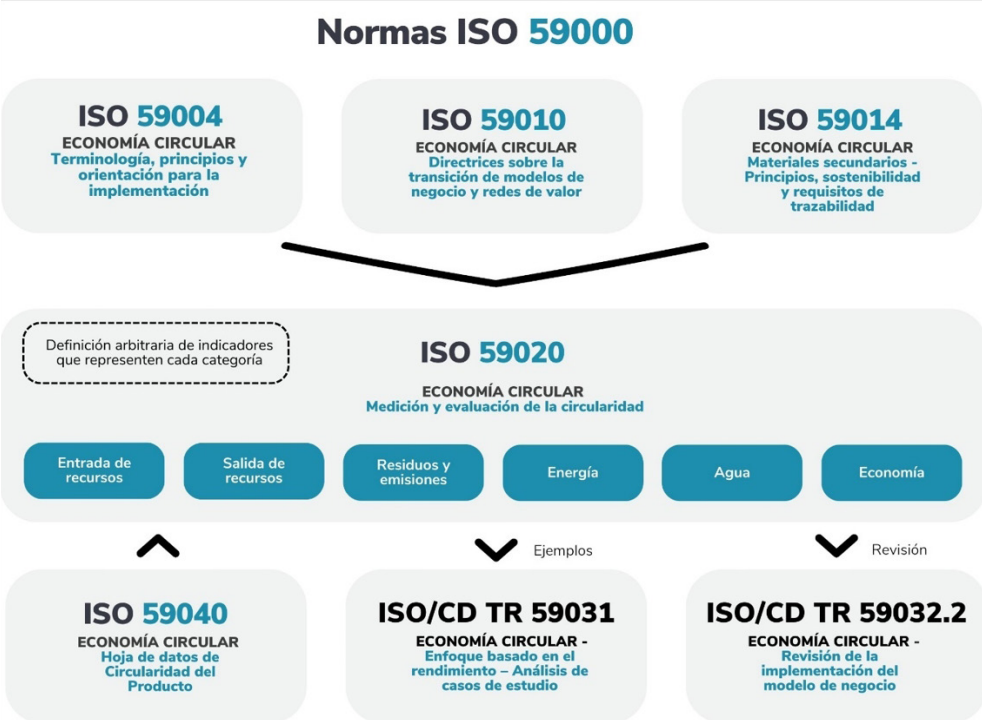
3 Nová séria noriem ISO 59000 pre obehové hospodárstvo

Implementácia zásad obehového hospodárstva v organizáciách a obchodných modeloch sa premieta aj do budovania integrovaných manažérskych systémov, v ktorých sa aplikujú prvé návrhy noriem série 59000 o obehovom hospodárstve. Tieto návrhy sú súčasťou technickej práce vypracovanej technickou komisiou ISO/TC323 založenou v roku 2018.

Cieľom medzinárodných noriem v predmetnej oblasti je štandardizácia princípov obehovej ekonomiky, vytváranie rámcov, požiadaviek, smerníc a podporných nástrojov na realizáciu aktivít všetkými zainteresovanými organizáciami s cieľom maximalizovať ich príspevok k trvalo udržateľnému rozvoju.

Séria ISO 59000 o obehovom hospodárstve bude pozostávať celkovo zo siedmich noriem, ktoré sú znázornené na obrázku 1.

Obr. 1 Séria ISO 59000 o obehovom hospodárstve



Zdroj: *https://grunver.com/economia-circular-aplicada-normas-iso-59000-grunver/*

Norma ISO 59004 je základným prvkom implementácie obehovej ekonomiky vo firme. Ako komplexná norma slúži na integráciu princípov obehového hospodárstva do procesov vo firme. Bez ohľadu na veľkosť, typ alebo odvetvie ponúka tento štandard holistický rámec na podporu trvalo udržateľného riadenia a obnovy prírodných zdrojov, ktorý je možné prispôsobiť jedinečnému organizačnému kontextu firmy.

ISO 59004 vymedzuje štyri základné opatrenia na dosiahnutie obehového hospodárstva:

1. Vytváranie pridanej hodnoty: Navrhujte produkty, služby a obchodné modely, ktoré vytvárajú dodatočnú hodnotu počas celého životného cyklu.
2. Zachovanie hodnoty: Maximalizujte využitie a predĺžte životnosť produktov, komponentov a materiálov prostredníctvom zdieľaných platforiem, opätovného použitia a repasovania.
3. Regeneruje ekosystémy Implementuje regeneračné postupy na zabezpečenie dlhodobej odolnosti a produktivity prírodných ekosystémov.
4. Obnova hodnoty: Implementujte efektívne systémy zberu, triedenia a recyklácie, aby ste získali hodnotu z tokov odpadu.

Aspekty obehového hospodárstva pokrývajú návrhy noriem:

- ISO 59004: Cirkulárna ekonomika „Terminológia, princípy a návod na implementáciu.“ Je určená pre súkromné alebo verejné organizácie, ktoré konajú individuálne alebo kolektívne, bez ohľadu na ich typ alebo veľkosť, a nachádzajú sa v akejkoľvek jurisdikcii alebo pozícii v rámci špecifického hodnotového reťazca alebo hodnotovej siete.
- ISO 59010: Cirkulárna ekonomika „Smernica pre prechod obchodných modelov a hodnotových sietí“. Vzťahuje sa na akúkoľvek organizáciu zaoberajúcu sa produktmi alebo službami bez ohľadu na jej veľkosť, sektor alebo región.

- ISO 59020: Cirkulárna ekonomika „Meranie a hodnotenie cirkularity (obehovosti)“. Rámec používaný na určenie účinnosti obehových akcií vykonávaných verejnými a súkromnými organizáciami. Jeho účelom je pomáhať organizáciám pri zhromažďovaní potrebných informácií, ktoré umožnia obehové ekonomické postupy, ktoré minimalizujú využívanie zdrojov a/alebo umožňujú obehový tok zdrojov, čo prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju.

Integrovaný manažérsky systém vychádza z vízie integrácie generickej štruktúry medzinárodných štandardov, týkajúcich sa manažérstva kvality, environmentálneho manažérstva, manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, manažérstva kapitálu, ale aj manažérstva bezpečnosti informačných systémov, orientovaných a zacielených na trvalo udržateľný rozvoj a implementáciu princípov obehového hospodárstva v organizácii.

Generická štruktúra štandardov manažérskych systémov je hlavným predpokladom a aspektom ich integrácie. Je to ich schopnosť, na báze procesov, zlúčiť sa do jediného, integrovaného manažérskeho systému, pričom kľúčovými segmentmi činiteľov, ktoré ho ovplyvňujú, zostávajú zákazníci a dodávatelia, spoločnosť a verejnosť, zamestnanci a akcionári. Integrovaný manažérsky systém poskytuje možnosť potvrdiť dosahovanie cieľov trvalo udržiavateľného rozvoja organizácie a jej transformácie na cirkulárny model podnikania v spoločnosti.

Záver

Integrovaný manažérsky systém v dnešnej náročnej dobe turbulentných zmien determinovaných digitalizáciou, nástupom umelej inteligencie, zmenou vzorca produkcie a spotreby nie je nadštandardom, ale nevyhnutnosťou pre zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti organizácie. Na druhej stane integrovaný manažérsky systém neznamená automaticky zlepšenie riadenia a výstupov organizácie, keďže je to dlhodobý proces, ktorý by v konečnom dôsledku mal viesť k zlepšovaniu spokojnosti zákazníkov a zainteresovaných strán, efektívnosti, znižovaniu nákladov, redukcii rizík, zvyšovaniu produktivity práce, environmentálneho povedomia, zamedzeniu úrazov pracovníkov, lepšej kvalite pracovného prostredia, transparentnosti zodpovednosti za procesy, ktoré sú prínosom pre koexistenciu ekonomického a ekologického systému.

Literatúra

[1] JANKELOVÁ, N. a kol. 2022. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7676-263-3, 552 s.
[2] KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2021. *Cirkulární ekonomie a ekonomika*. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788027132300, 264 s.
[3] KOLLÁR, V. – MATÚŠOVÁ, S. 2020. *Manažment kvality*. Bratislava: VŠEMVS, ISBN 978-80-89654-68-0, 272 s.
[4] KOZÁKOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M. – FILOVÁ, A. 2021. *Medzinárodný manažment a podnikanie.* Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, ISBN 9788055224213, 333 s.
[5] POLÁK, P. – ŽITŇANSKÝ, J. 2013. *Integrované systémy riadenia.* Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, ISBN 9788055211114, 190 s.
[6] STACHO, Z. – STACHOVÁ, K. 2021. *Základy manažmentu*. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, ISBN 978-80-572-0214-1, 157 s.
[7] VEBER, J A KOL.. 2014. *Management.* Management Press. ISBN 9788072612741, 736 s.
[8] ZAŤKO, I. 2017. *ISO 9001: Příležitost nebo hrozba*. Brno: Masarykova univerzita.

Inteligentné mesto ako nová kvalita života[1]

Smart city as a new quality of life

Vojtech KOLLÁR – Silvia MATÚŠOVÁ***

Abstract

Smart cities are a fast-growing type of city that represents space for new experiments in many critical areas, such as urban planning, sustainable energy and transport strategies, social integration and talent attraction. Through the synergy of several activities, smart cities create a new quality of life for their residents and visitors. As leaders and citizens around the world continue to assess, design, implement and improve ways to create better cities, they are often faced with many decisions and a wide range of partial solutions to specific problems such as traffic congestion, waste management and crime. The aim of the paper is to present a survey of the quality of life according to the methodology of the World Competitiveness Center known as the Smart City Index and to point out the location of cities in the Central European region, as well as to characterize the key elements of a smart city in the strategy of smart city implementation in the European Union and the Slovak Republic, with the aim to create and achieve a new quality of life for the population of smart cities.

Keywords:

smart city, smart city index, quality of life, liveability, smart city domains, public administration

JEL Classification:

Úvod

Vnímanie kvality života v meste alebo obci ovplyvňujú subjektívne a objektívne faktory. Medzi subjektívne faktory môžeme zaradiť osobnostné faktory človeka, jeho očakávania z hľadiska výsledkov ekonomických aktivít, životného štýlu, aktuálnej životnej situácie, hodnôt zdravia, šťastia, rodinného života a faktora času. Objektívne faktory determinuje geografia, globalizácia, ekonomický a populačný rast a bezpečnosť, bohatstvo regiónu, kvalita verejného priestoru, fungujúca infraštruktúra, prostredie so silnými kultúrnymi, športovými a rekreačnými aktivitami.

Mnohé oblasti vedia mestá ovplyvniť. Výsledkom monitoringu a hodnotenia je rating miest a obcí, t. j. komplexné posúdenie vybraných determinantov ekonomickej, sociálnej a environmentálnej schopnosti a vôle hodnoteného subjektu plniť si svoje záväzky včas a v plnej miere. Je teda mierou bonity, kvality aj rizika hodnoteného miesta alebo obce. Na jeho základe môžeme objektívnejšie porovnať kvalitu života a rozhodnúť sa o podpore rozvoja a odstraňovania disparít regiónov, miest a obcí. Cieľom príspevku je prezentovať prieskum kvality života v mestách

[1] Príspevok vznikol v rámci riešenia Medzinárodného projektu 1/2021-M Cirkulárna ekonomika – akcelerátor prechodu na klimaticky neutrálne hospodárstvo

* prof. Ing. Vojtech KOLLÁR, PhD., Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.kollar@vsemba.sk

** PhDr. Silvia MATÚŠOVÁ, PhD., Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: silvia.matusova@vsemba.sk

na základe metodológie inteligentných miest. Využitie tejto dôležitej informácie má veľký význam aj pre samotný hodnotený subjekt. Ratingová analýza mu poskytne množstvo dôležitých nezávislých a objektívnych informácií a názorov agentúry IDM o interných procesoch, kvalite života súčasných obyvateľov a atraktívnosti pre nových obyvateľov.

1 Prieskum kvality života v mestách

Svetové centrum konkurencieschopnosti IMD vytvára ročný index inteligentných miest (smart city index), ktorý ponúka vyvážené zameranie na ekonomické a technologické aspekty inteligentných miest na jednej strane a „humánne rozmery“ inteligentných miest (kvalita života, životné prostredie a inkluzívnosť) na strane druhej [10].

Metodológia IMD Smart City Index (SCI) 2024 hodnotí vnímanie obyvateľov v otázkach súvisiacich so štruktúrami a technologickými aplikáciami, ktoré majú v ich meste k dispozícii. Index hodnotí 142 miest po celom svete, pričom zachytáva vnímanie 120 obyvateľov v každom meste. Konečné skóre pre každé mesto sa vypočíta za posledné tri roky prieskumu s váhou 3:2:1 pre 2024:2023:2021. Pre vnímanie a hodnotenie sú sledované dva piliere. Pilier štruktúry je odkazom na existujúcu infraštruktúru miest. Pilier technológie popisuje technologické zabezpečenie a služby dostupné obyvateľom. Každý pilier sa hodnotí v piatich kľúčových oblastiach ako je zdravie a bezpečnosť, mobilita, aktivity, príležitosti a riadenie. Mestá sú rozdelené do štyroch skupín na základe skóre indexu ľudského rozvoja (HDI) Global Data Lab pre mesto, ktorého sú súčasťou. V rámci každej skupiny HDI je mestám priradená „hodnotiaca stupnica“ (AAA až D) na základe skóre vnímania daného mesta v porovnaní so skóre všetkých ostatných miest v rámci tej istej skupiny. Pre skupinu 1 (najvyšší kvartil HDI) stupnicu AAA–AA–A–BBB– BB. Pre skupinu 2 (druhý kvartil HDI) stupnicu A–BBB– BB–B–CCC. Pre skupinu 3 (tretí kvartil HDI) stupnicu BB–B– CCC–CC–C. Pre skupinu 4 (najnižší kvartil HDI) stupnica CCC–CC–C–D.

Tab. 1 Smart City Index 2024 – Hlavné mestá V4 v Viedeň

City	Smart City Rank 2024	Smart City Rating 2024	Structure 2024	Technology 2024	Smart City Rank 2023	Change
Praha	15	A	A	A	11	- 3▼
Viedeň	23	AA	AA	A	28	+5▲
Varšava	38	BBB	BBB	BBB	44	+6▲
Bratislava	56	BBB	BB	A	62	+6▲
Budapesť	89	B	B	BB	87	-2▼

Zdroj: *Smart City Index 2024*

IMD Smart City Index je prvý globálny index hodnotiaci „inteligentnú“ úroveň miest, ktorý posudzuje mestské oblasti aj na základe vnímania občanov. To, ako občania vnímajú rozsah a vplyv úsilia o to, aby ich mestá boli inteligentné, je v hodnotení vyvažované hospodárskymi a technologickými aspektmi.

Prvé vydanie indexu IMD Smart City Index 2019 prináša IMD World Competitiveness Center’s Smart City Observatory a zaraďuje doň 102 miest z celého sveta. Medzi top 10 miest v roku 2019 patrili Singapur (1), Zürich (2), Oslo (3), Ženeva (4), Kodaň (5.), Auckland (6), Taipei (7), Helsinki (8), Bilbao (9) a Düsseldorf (10). Bratislava sa v indexe umiestnila na 84. mieste.

Inteligentné mestá sú rýchlo rastúcim druhom miest, ktoré predstavujú priestor pre nové experimenty v mnohých kritických oblastiach, ako je mestské plánovanie, udržateľná energia a dopravné stratégie, sociálna integrácia a prilákanie talentov.

Keďže lídri a občania na celom svete pokračujú v posudzovaní, navrhovaní, implementácii a zlepšovaní spôsobov vytvárania lepších miest, často stoja pred mnohými rozhodnutiami

a širokou škálou čiastkových riešení konkrétnych problémov, ako sú dopravné zápchy, odpadové hospodárstvo a kriminalita.

Economist Intelligence pozostáva z troch samostatných podnikov – EIU, Corporate Network a Clearstate, ktoré poskytujú bohaté údaje, hĺbkovú analýzu a globálny prehľad. Tieto podniky umožňujú klientom strategickú informovanosť, úspešnú orientáciu v problémoch a posun organizácie vpred.

EIU je výskumná a analytická divízia The Economist Group, ktorý ako popredný zdroj medzinárodného obchodu a svetových záležitostí poskytuje presné a nestranné spravodajské informácie pre korporácie, vlády, finančné inštitúcie a akademickú obec. Index EIU hodnotí 173 miest v piatich kategóriách: stabilita, zdravotná starostlivosť, vzdelávanie, kultúra a životné prostredie a infraštruktúra. V rámci hodnotenia EIU je už tretí rok po sebe Viedeň označovaná ako mesto s najlepšou životnou silou (životaschopnosťou) na svete. Mesto získalo perfektné skóre 100 za stabilitu, zdravotnú starostlivosť a vzdelávanie a infraštruktúru, má však priestor na zlepšovanie v oblasti kultúry a životného prostredia.

Tab. 2 Index životaschopnosti miest 2024

The most liveable cities in the world

City	Location	Rank	Index	Stability	Healthcare	Culture & Environment	Education	Infrastructure
Vienna	Austria	1	98.4	100.0	100.0	93.5	100.0	100.0
Copenhagen	Denmark	2	98.0	100.0	95.8	95.4	100.0	100.0
Zurich	Switzerland	3	97.1	95.0	100.0	96.3	100.0	96.4
Melbourne	Australia	4	97.0	95.0	100.0	95.8	100.0	96.4
Calgary	Canada	5	96.8	100.0	100.0	90.0	100.0	96.4
Geneva	Switzerland	5	96.8	95.0	100.0	94.9	100.0	96.4
Sydney	Australia	7	96.6	95.0	100.0	94.4	100.0	96.4
Vancouver	Canada	7	96.6	95.0	100.0	97.2	100.0	92.9
Osaka	Japan	9	96.0	100.0	100.0	86.8	100.0	96.4
Auckland	New Zealand	9	96.0	95.0	95.8	97.9	100.0	92.9

Source: EIU

Zdroj: *[11]*

Najväčším skokanom v rebríčku oproti roku 2023 sa stala Bukurešť. Výrazne si polepšila aj Bratislava, ktorej Economist Group zvýšil rating o 7,8 bodu na celkových 84,7 bodov na stobodovej stupnici. Na treťom mieste sa umiestnila Varšava. Podľa zostavovateľov rebríčka sa tu pod pokrok podpísalo výrazné zvýšenie štandardov v oblasti zdravotnej starostlivosti.

2 Kľúčové prvky inteligentného mesta

Inteligentné mesto je mestský región, ktorý využíva špičkové technológie a údaje na zvýšenie kvality života občanov, podporu udržateľnosti a efektívne riadenie zdrojov a majetku. Na zhromažďovanie a analýzu údajov z viacerých zdrojov, ako sú senzory, kamery a mobilné zariadenia, v reálnom čase využívajú inteligentné mestá rôzne technológie vrátane internetu vecí (IoT), umelej inteligencie (AI) a analýzy veľkých dát (Big Data). Tieto údaje sa potom použijú na zvýšenie zapojenia verejnosti, zlepšenie služieb a optimalizáciu prevádzky mesta.

Inteligentné mestá sú dôležité, keďže využívajú technológie a údaje na riešenie problémov miest, zlepšenie udržateľnosti, zvýšenie efektívnosti a zlepšenie kvality života občanov. Inteligentné mestá stimulujú hospodársky rast, priťahujú nové podniky a investície a podporujú podnikanie prostredníctvom podpory inovácií a technológií. Inteligentné mestá podporujú transparentnosť a participatívne riadenie tým, že zapájajú obyvateľov do rozhodovacích procesov. Rozumnejšie využívanie zdrojov a vytváranie obývateľnejšieho a udržateľnejšieho prostredia pre budúce generácie môže znížiť vplyv metropolitných oblastí na životné prostredie.

Inteligentná infraštruktúra

Podľa zdroja Eco Renewable Energy [3] spočíva myšlienka „inteligentného mesta“ vo využití technológie a kreativity pri rozvoji udržateľného a efektívneho mestského prostredia. Vytvorenie inteligentnej infraštruktúry, ktorá funguje ako chrbtica inteligentného mesta, je jedným z kľúčových prvkov pri vytváraní inteligentného mesta. Inteligentná infraštruktúra integruje špičkovú technológiu, senzory a dátovú analýzu do existujúcej infraštruktúry s cieľom zvýšiť jej efektivitu, bezpečnosť a udržateľnosť.

Otvorené dáta a konektivita

Vytvorenie inteligentného mesta si vyžaduje základné prvky, akými sú otvorené dáta a ich prepojenie (konektivita). Otvorené dáta umožňujú ľuďom, spoločnostiam a riadiacim organizáciám vytvárať nové služby a zlepšovať tie súčasné, čím podporujú otvorenosť, spoluprácu a inovácie. Na druhej strane vzájomná prepojenosť umožňuje systémom interagovať a vymieňať si údaje, čo umožňuje, aby technológie inteligentných miest fungovali jednotne. Otvorené dáta ponúkajú niekoľko výhod, ako je zvýšená zodpovednosť a otvorenosť, vyššia účinnosť a efektívnosť, lepšie rozhodovanie a väčšia angažovanosť verejnosti. Vzájomná konektivita je rozhodujúca pre využitie plného potenciálu technológií inteligentných miest a zabezpečuje, že budú fungovať jednotne. Umožnením vzájomnej komunikácie rôznych technológií môžu mestá zlepšiť svoje dopravné systémy, energetickú efektívnosť, zvýšiť verejnú bezpečnosť a poskytnúť svojim obyvateľom rôzne ďalšie výhody.

Inteligentné riadenie a zapojenie občanov

Úspešné inteligentné mesto musí mať inteligentnú vládu a zapojenie verejnosti. „Inteligentné riadenie“ sa vzťahuje na použitie technológie na zlepšenie riadiacich operácií a rozhodovania. Angažovanosť občanov zabezpečuje, že obyvatelia majú možnosť vyjadriť sa k tvorbe a realizácii programov inteligentných miest. Aby sa zaručilo, že programy inteligentných miest budú prispôsobené požiadavkám a preferenciám miestnych komunít, inteligentné riadenie a zapojenie občanov sa považujú za kľúčové, pretože pomáhajú pri vytváraní dôvery medzi obyvateľmi. Mestá môžu vybudovať inkluzívnejšie a udržateľnejšie inteligentné mestá, ktoré budú prínosom pre všetkých členov spoločnosti tým, že zapoja obyvateľov do rozhodovania a poskytnú im prístup k informáciám a zdrojom.

Inteligentná mobilita a doprava

Inteligentné mesto musí mať inteligentnú mobilitu a tranzit. Na podporu udržateľnosti a nižších emisií uhlíka obsahujú technológiu na zvýšenie mobility, zníženie preťaženia a zlepšenie efektívnosti dopravy. Inteligentné systémy riadenia dopravy využívajú údaje a analýzy na zlepšenie plynulosti premávky, a inteligentné parkovacie systémy na pomoc vodičom pri objavovaní dostupných parkovacích miest. Autonómne autá sú tiež príkladom inteligentných riešení mobility a dopravy.

Inteligentné prostredie a udržateľnosť

Kľúčovým aspektom inteligentného mesta je podpora udržateľnosti. Udržateľné prostredie využíva údaje a technológie na podporu udržateľného správania obyvateľov a na zmiernenie environmentálnych dôsledkov pri zachovaní životaschopných a atraktívnych miest pre obyvateľov. Inteligentné systémy nakladania s odpadom využívajú senzory a údaje na optimalizáciu zberu a znižovanie odpadu. Energeticky efektívne budovy využívajú senzory a automatizáciu na optimalizáciu spotreby energie. Zelené verejné priestranstvá podporujú biodiverzitu a ponúkajú občanom možnosti rekreácie. Uvedené prístupy sú príkladmi inteligentného prostredia a udržateľnosti.

Inovácie a podnikanie

Súčasťou konceptu inteligentného mesta sú aj inovácie a podnikanie. Zahŕňajú aktívne povzbudzovanie a podporu startupom a konceptom, ktorých cieľom je riešiť podnikateľské výzvy v meste prostredníctvom inovácií, a tým zlepšovať celkovú kvalitu života obyvateľov.

3 Stratégia inteligentných miest EÚ

V Európe sa pojem inteligentného mesta spája s iniciatívou optimalizácie využívania verejných zdrojov na zabezpečenie vyššej účinnosti služieb a zlepšenie ich kvality pre občanov, zabezpečenia udržateľnosti rozvoja miest s ohľadom na skvalitnenie životného prostredia, zabezpečenia kvalitnej a udržateľnej mobility, verejnej bezpečnosti a ochrany obyvateľov a návštevníkov. Rozvoj a hospodársky rast miest je lákadlom pre rôznych investorov, podnikateľov a návštevníkov. Technologickým základom rozvoja sú rôzne senzory a snímače nazývané Internet of Things (IoT), ktoré umožňujú nízkonákladovú komunikáciu a bezdrôtové pripojenie k rôznym zariadeniam a sieťam za účelom zefektívňovania a automatizácie procesov. Pomocou troch základných technologických prvkov – senzory IoT, konektivita a dáta – sa vytvára silná základňa rozvoja inteligentného mesta. Samosprávy si vytvárajú vlastné rozvojové strategické dokumenty, ktoré vychádzajúc z ich vlastných potrieb a možností.

Každá stratégia popisuje východiskovú situáciu mesta, obce a regiónu, zameriava sa na nedostatky a problémy v jednotlivých oblastiach, analyzuje silné a slabé stránky, príležitosti a možné ohrozenia, na základe ktorých formulujú konkrétne ciele rozvoja. Súčasťou stratégií sú hodnotiace ekonomické a technické ukazovatele, prostredníctvom ktorých sa merajú očakávané prínosy a riziká.

Najpodstatnejšiu časť stratégie predstavujú finančné zdroje ako finančné nástroje, dotácie zo štátneho rozpočtu, bankové úvery, zdroje z verejno-súkromného partnerstva (PPP), fondov Európskej únie, z ktorých bude možné rozvoj realizovať. Na vypracovaní a realizácii každej stratégie by sa zúčastňuje verejná správa, rôzni odborníci, organizácie, vysoké školy, mestskí architekti, developeri, dodávatelia technológií a služieb, ako aj obyvatelia miest.

Výsledkom úspešnej implementácie stratégie inteligentného mesta či už je spokojnosť občanov a ostatných užívateľov miest. Pri projektovaní efektívnej stratégie sú dominantné tieto princípy:

1. stratégia predstavuje premyslený a zámerný postup, ktorý predchádza rozhodnutiam o investíciách pri zabezpečovaní potrieb a priorít mesta alebo regiónu, a ktorý je identifikovaný v strategických dokumentoch;
2. inovácia podporuje nové prístupy, pričom jej význam spočíva v zisťovaní nových, možných a efektívnych riešení existujúcich problémov, aktivity prechádzajú naprieč viacerými vertikálnymi osami riadenia samosprávy;
3. inklúzia na základe prijatých rozhodnutí a realizovaných aktivít zvažuje dopad na všetky zainteresované subjekty zapojené do riešenia problémov, vrátene obyvateľov,
4. integrácia v rámci projektov inteligentných miest predstavuje také aktivity, ktoré majú veľký význam pre dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja miest a regiónov [5].

Každú stratégiu vypracovanú v súlade s princípmi SMART označiť ako:

S – špecifickú, teda šitú na mieru konkrétnej obce, mesta alebo regiónu,
M – merateľnú, ktorá definuje ciele prostredníctvom merateľných ukazovateľov,
A – akceptovanú kľúčovými subjektmi rozvoja obce, mesta alebo regiónu,
R – realistickú a reálnu, náročnú, ale dosiahnuteľnú,
T – trvalo udržateľnú, založenú na udržateľných procesoch rozvoja, a nie len pre krátkodobé efekty.

Koncept Inteligentného mesta je determinovaný šiestimi doménami, ktorých podstatou je vzájomná prepojenosť a súvislosť (tabuľka 3).

Tab. 3 Domény inteligentného mesta

Doména	Opis domény
Inteligentná mobilita	Moderná doprava a infraštruktúra
Inteligentná verejná správa	Efektívne informačné a komunikačné technológie, digitalizácia
Inteligentná spoločnosť	Kvalitné vzdelávanie, kultúra, socializácia
Inteligentné služby	Kvalitné, dostupné a digitálne sociálne a verejné služby
Inteligentná ekonomika	Lepšie podnikateľské prostredie a inovácie
Inteligentné prostredie	Zelená energia a čistejšie prostredie

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky domény sa navzájom ovplyvňujú a sú základným predpokladom pre vyššiu kvalitu života v mestách. Príkladom inteligentného mesta s efektívne prepojenými doménami je Bratislava. Cieľom koncepcie inteligentného mesta v Bratislave je dosiahnutie vyššej kvality života a je vypracovaná v nadväznosti na strategické dokumenty na medzinárodnej, národnej a miestnej úrovni. V súvislosti s rozvojom mesta je dôležitá prostredníctvom spolupráce samosprávy s verejnosťou a aktívnymi obyvateľmi mesta, štátnou sférou – orgánmi štátnej správy, podnikateľmi a výskumnými a vzdelávacími inštitúciami. Bratislava sa v rámci svojej mestskej stratégie zameriava na 6 domén a 12 tematických oblastí [1].

V rámci prvej domény inteligentnej mobility sa v Bratislave modernizuje električková trať v mestskej časti Petržalka, ktorá poskytne obyvateľom efektívnejšiu a rýchlejšiu dopravu do centra mesta, pričom sa stále viac využíva zdieľaná mobilita.

Druhou doménou je inteligentná verejná správa, ktorej cieľom je zefektívniť elektronizáciu služieb samospráv. Patrí sem e-Government, ktorého súčasťou je zavedenie a využívanie IKT technológií online vo verejnej správe, rôznych informačných systémov pre jednotlivé ministerstvá, úrady, ale aj verejnosť. Príkladom dobrej praxe je portál elektronických služieb dostupný na stránke https://esluzby.bratislava.sk, alebo https://www.slovensko.sk/, ktoré občanom ponúkajú rôzne služby v oblasti daní, financií, bývania, dopravy, vzdelávania, cestovania, podnikania a sociálnej pomoci z pohodlia domova.

Ďalším príkladom je Dátové centrum obcí a miest (DCOM), ktoré sa sústreďuje na zvýšenie efektivity verejnej správy a spokojnosti obyvateľov. Poskytuje občanom rôzne služby cez internet, ako napr. informácie o doprave, miestnej komunikácii, oznamovanie o nefunkčnosti verejného osvetlenia, služby archívu a pod. Týmto prispieva ku skvalitneniu života občanov v mestách a obciach [4].

V Bratislave sa nachádza jedinečná platforma Smart City HUB, ktorá vytvára komunitu ľudí, ktorí môžu napredovať a zlepšovať sa po boku profesionálov z rôznych oblastí. Táto platforma ponúka workshopy, podujatia, prenájmy priestorov na podujatia, spája inovatívnych ľudí, ktorí majú záujem o rozvoj mesta.

Neodmysliteľnou súčasťou sú inteligentné služby, ktoré uľahčujú život a fungovanie v meste. V rámci bratislavskej mestskej hromadnej dopravy môžu cestujúci zaplatiť cestovný lístok alebo permanentku (electričenku) cez inteligentnú aplikáciu Integrovaný dopravný systém Bratislavského kraja (IDS BK) v telefóne. Pre vodičov áut je k dispozícii aplikácia parkovacej politiky, pomocou ktorej si zaplatia parkovacie státie na určitý čas v konkrétnej mestskej časti Bratislavy.

Doména inteligentná ekonomika zahŕňa ponuku atraktívnych pracovných príležitostí, vysokú produktivitu a flexibilitu na trhu práce a inovácie. Poskytuje príležitosť novým biznis modelom

prostredníctvom rôznych konferencií a podujatí, ktoré propagujú inovatívne projekty, technológie a nástroje slúžiace na podnikanie (napr. Slovak Smart City Cluster).

Doména Inteligentné prostredie má za cieľ podporiť efektívne a rozumné využívanie všetkých dostupných zdrojov na dosiahnutie kvalitného životného prostredia, čistejšieho ovzdušia, nízkouhlíkovej a inteligentnej odpadovej, energetickej a vodnej infraštruktúry. Príkladom dobrej praxe sú zberné nádoby na elektro-odpad a použité batérie v mestských častiach, výsadba zelene a zvýšená starostlivosť o mestskú zeleň, webové aplikácie, ktoré poskytujú informácie o hodnotách úrovne znečistenia a kvalite ovzdušia, aplikácia Svetový čistiaci deň, ktorá slúži na nahlasovanie a monitorovanie čiernych skládok odpadu a iné.

4 Inteligentné mestá na Slovensku

Téma inteligentných miest a regiónov získava na Slovensku čoraz väčšiu pozornosť. Mestá a mestské regióny majú vlastné koncepty inteligentného mesta, ktorý má s ostatnými spoločné, ale aj jedinečné prvky podľa vlastných potrieb a predpokladov. Mnohé mestá riešia napr. úsporu energií, osvetlenia a vykurovania budov, prístup k pitnej vode, spôsoby a zariadenia na likvidáciu odpadu, kanalizáciu, odpadové a obehové hospodárstvo, zdravotníctvo, dopravu a parkovanie, komunikáciu medzi obyvateľstvom miest a ich vedením.

Časť právomoci a zodpovednosti sa na Slovensku prenáša na nižšie úrovne riadenia, kraje, mestá a obce, na ktoré štát presúva finančné zdroje na financovanie prenesených kompetencií štátu. Samosprávy (kraje, mestá a obce) majú kompetenciu v samostatnom rozhodovaní, v ktorých oblastiach majú investičné priority, pretože najlepšie vedia, čo treba na ich území a pre ich občanov zlepšovať, napr. investícia do budovania dopravnej infraštruktúry, ciest, budovania a rekonštrukcie škôl, sociálnych a zdravotných zariadení, kanalizácií, čističiek odpadových vôd a pod. Štát pôsobí ako koordinátor pri plnení cieľov hospodárskej politiky a samosprávy využívajú v kľúčových oblastiach inteligentného rozvoja miest a regiónov väčšie kompetencie v starostlivosti o potreby svojich obyvateľov a rozvoj územia.

Metodika tvorby a implementácie programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja [7] je úpravou tvorby programových dokumentov pre programové obdobie 2021-2027 na miestnej a regionálnej úrovni s cieľom zabezpečenia vyššej efektívnosti využitia fondov EÚ na Slovensku. Podporuje integráciu politiky súdržnosti EÚ do národnej politiky a integrovaných politík rozvoja miest, obcí a samosprávnych krajov [7].

Metodika a zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja sú základným metodickým a legislatívnym rámcom, ktorý kladie dôraz na koncepciu a realizáciu rozvoja novej stratégie inteligentného udržateľného rozvoja. Gestorom agendy regionálneho rozvoja, digitalizácie verejného sektora a koordinácie ich financovania je sekcia inovácií, strategických investícií a analýz Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR. Od roku 2022 na ministerstve pôsobí Metodicko-hodnotiaca jednotka a expertná platforma pre podporu rozvoja inteligentných miest a regiónov a jej úlohou je tvorba národného akčného plánu inteligentný miest a regiónov.

Akčný plán na roky 2023–2026 vypracovalo MIRRI SR spolu s inštitúciami na nadnárodnej, národnej aj regionálnej úrovni je stratégiou na podporu inteligentných regiónov a miest s cieľom zvýšiť schopnosť štátnej správy poskytovať komplexnú podporu samospráve [5].

Tento strategický dokument rieši tvorbu inovačného prostredia a realizáciu 12 opatrení, zameraných na budovanie a rozvoj inteligentných samospráv v SR. Akčný plán je v súlade s dlhodobou stratégiou udržateľného rozvoja Slovenskej republiky – Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030, ktorej cieľom je zlepšiť predvídateľnosť verejných politík, efektívnosť využívania verejných zdrojov i stabilitu podnikateľského prostredia.

Opatrenia na podporu rozvoja inteligentných samospráv sa týkajú týchto oblastí:
a) rozvoj personálnych a odborných kapacít,
b) vzdelávanie,
c) podpora toku výmenných dát medzi samosprávami a štátnou správou,

d) rozvoj, podpora a využívanie geografických informačných systémov (GIS),
e) inovatívne verejné obstarávanie a inovácie vo verejnej správe,
f) rozvoj a podpora IKT a zdieľania informačných systémov,
g) medzinárodná spolupráca a výmena poznatkov v oblasti rozvoja inteligentných riešení,
h) vyhodnocovanie a testovanie inovatívnych inteligentných riešení,
i) podpora testovacích prostredí pre vznik a podpora malých a stredných podnikateľov a inovatívnych firiem na rozvoj inteligentných riešení.

Na rozvoj inteligentných miest a regiónov Metodicko-hodnotiaca jednotka z MIRRI SR získala podporu z Operačného programu Efektívna verejná správa (OP EVS). Vďaka eurofondom v sume takmer 13 mld. eur, ktoré budú spravované cez Program Slovensko sa Slovensko bude modernizovať a smerovať k európskej kvalite života, fungujúcim službám a lepšie platenej práci.

Program Slovensko 2021–2027 je určený na tieto oblasti:

1. Konkurencieschopnejšie a inteligentnejšie Slovensko (1,9 mld. eur s cieľom investovať do podpory digitalizácie, rozvoja zručností a digitálnej prepojenosti, podpory výskumu a inovácií, vedy, posilnenia malých a stredných podnikov, dôstojnejší život v regiónoch);
2. Prepojenejšie Slovensko (2 mld. Eur na budovanie a opravy ciest, rekonštrukciu miestnych komunikácií, bezpečnú a udržateľnú vnútroštátnu dopravnú sieť, miestnu a regionálnu mobilitu);
3. Fond na spravodlivú transformáciu (441 mil. eur pre Nitriansky, Banskobystrický a Košický kraj na hospodárske, sociálne a environmentálne dôsledky s cieľom prechodu na uhlíkovú neutralitu);
4. Sociálnejšie a inkluzívnejšie Slovensko (3,3 mld. eur na inkluzívne a kvalitné vzdelávanie, sociálne služby pre znevýhodnených občanov, rodinné poradne, rómske komunity, materiálovú a potravinovú pomoc pre najodkázanejšie osoby, získavanie zručností pre inklúziu a lepšiu adaptabilitu na základe potrieb trhu práce);
5. Európa bližšie k občanom (400 mil. eur na rozvoj kultúry a prírodného dedičstva, verejných športovísk, udržateľného cestovného ruchu a bezpečnosti v regiónoch sú určené na podporu hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho rozvoja na miestnej a regionálnej úrovni);
6. Zelenšie Slovensko (4,2 mld. eur na ochranu prírody, biodiverzity, podporu chránených oblastí krajiny, prieskum, sanáciu, monitorovanie environmentálnych záťaží, investície do environmentálnej verejnej dopravy, budovania cyklotrás, znižovanie emisií skleníkových plynov, adaptáciu na zmenu klímy, atď. [8].

Program Slovensko nahradil 6 operačných programov SR, na ktoré boli finančné prostriedky z eurofondov určené a stanovuje podmienky pre využitie prostriedkov politiky súdržnosti na Slovensku. Výber projektov a vyhlasovanie výziev delegovalo MIRRI SR na desať sprostredkovateľských orgánov (SORO) je uvedený v tabuľke 4.

Tab. 4 Alokácia zdrojov do 10 SORO programu Slovensko na roky 2021–2027

Alokácia zdrojov EÚ pre Program Slovensko 2021–2027 podľa rezortov	**Suma alokovaných prostriedkov z EÚ**
Ministerstvo dopravy SR	3 000 281 170
Ministerstvo hospodárstva SR	626 929 974
Ministerstvo investícii, regionálneho rozvoja a informatizácie SR	2 608 994 293
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	1 762 219 681
Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR	1 074 625 240
Ministerstvo vnútra SR	107 400 000
Ministerstvo zdravotníctva SR	387 640 621

Ministerstvo životného prostredia SR	1 723 914 863
Slovenská energetická a inovačná agentúra	902 229 091
Úrad vlády SR	399 500 000
SPOLU	**12 593 734 933**

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa [6]*

Diskusia

V reakcii na stále sa meniace a rozvojové potreby presadzuje sa na Slovensku koncept inteligentných miest a regiónov (SCR) ako nový prístup k riadeniu miest, obcí a samosprávnych krajov. Spájaním inštitucionálneho, materiálneho, finančného a ľudského kapitálu vznikajú inovatívne riadiace prístupy v oblasti vývoja inteligentných miest a regiónov najmä v samosprávach, ktoré sa v tejto oblasti stali priekopníkmi.

Z hľadiska budúcej orientácie výskumu považujeme za potrebné preskúmať implementáciu modelu inteligentného mesta a inteligentného mestského regiónu na Slovensku z hľadiska úloh jednotlivých aktérov, doterajších výsledkov a ďalších výzev spojených s budovaním inteligentných miest a mestských regiónov. Za významné považujeme kompetencie a úlohy samosprávy, prepojenosť medzi mestom a mestským regiónom, ako aj strategické a operačné nástroje, ktorými samospráva v spolupráci s ďalšími aktérmi môže ovplyvňovať ich budovanie a rozvoj.

Samospráva má nezastupiteľnú úlohu pri zvyšovaní kvality života v meste. Zodpovedá za poskytovanie služieb nevyhnutných na dobrý život obyvateľov, mesto nimi zabezpečuje svoje fungovanie a rozvoj. Aktivity samosprávy pri zvyšovaní kvality života sa koncentrujú do oblastí, ktoré sú integrálnou súčasťou inteligentného mesta. Komunálny manažment je zameraný na správu miest a riadenie vybraných oblastí, ako je riadenie mestských financií a služieb, plánovanie mestského rozvoja, sociálna starostlivosť o obyvateľov mesta, ochrana a tvorba životného prostredia.

Záver

Koncepcia prístupov inteligentného mesta zdôrazňuje princíp integrovaného rozvoja, ktorým sa budú uplatňovať čo najefektívnejšie prierezové riešenia projektov pre experimentálny vývoj a inovácie a pre budovanie rozumných miest v Slovenskej republike. Medzi kľúčové výzvy, ktoré priniesli záujem o rozvoj Smart City riešení, patrí najmä napr. kombinácia ekonomických, technologických a sociálnych zmien, na ktoré musí samospráva reagovať.

Efektívnym nástrojom v komunálnom manažmente mesta je integrovaný systém riadenia a kontroly, ktorý spája rôzne oblasti riadenia a kontroly do jedného celku. Má dbať o to, aby boli všetky aktivity samosprávy v súlade s jej stratégiou, efektívne a transparentné. Integrovaný systém riadenia a kontroly je efektívny v oblastiach stratégie, plánovania, rozhodovania a implementácie opatrení. Pri tvorbe stratégie môže pomôcť samospráve definovať jej ciele a priority, môže monitorovať i pokrok v ich dosahovaní. V rámci plánovania môže pomôcť samospráve vypracovať plány na dosiahnutie svojich strategických cieľov, pričom plány majú byť realistické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené. V procese rozhodovania môže pomôcť samospráve prijímať informované rozhodnutia na základe relevantných informácií a analýzy. Pri implementácii opatrení napomáha samospráve efektívne vykonávať opatrenia na dosiahnutie svojich cieľov; môže zabezpečiť, aby boli riadené a sledované.

Literatúra

[1] BRATISLAVA ROZUMNÉ MESTO 2030. 2018.
[2] BRATISLAVA. 2024. *Elektronické služby.* https://esluzby.bratislava.sk/
[3] Eco Renewable Energy. https://www.ecorenewableenergy.com.au/articles/building-smart-cities-australia-6-notable-projects/.
[4] KOLLÁR, V. – ACHBERGEROVÁ, D. 2018. *Implementácia a perspektívy projektu dátového centra obcí a miest SR*. In: Verejná správa a regionálny rozvoj. Bratislava : VŠEM, 2018, č. 2 december 2018, ročník XIV., s. 27 – 37.
[5] MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. 2023. *Čo sú to tie inteligentné mestá a regióny*? [online].
[6] MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. 2024. *Informácia o implementácii k Programu Slovensko 2021-2027.* [online]. *https://eurofondy.gov.sk/wp-content/uploads/2024/03/Stav-implementacie-Programu-Slovensko-2021-2027-k-29.02.2024.pdf*.
[7] MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. 2020. *Metodicko-hodnotiaca jednotka a externá platforma pre podporu rozvoja inteligentných miest a regiónov*. [online].
[8] MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. 2023. *Slovensko meníme k lepšiemu vďaka eurofondom z Programu Slovensko*. [online].
[9] SLOVENSKO.sk. 2024. Ústredný portál verejnej správy. https://www.slovensko.sk/sk/titulna-stranka.
[10] SMART CITY OBSERVATORY. 2024. [online] https://www.imd.org/smart-city-observatory/home//.
[11] The Economist Group. 2024. EIU Global Liveability Index 2024.

Nové trendy v medzinárodnom podnikaní

New trends in international Business

*Jozef KONDEK**

Abstract

The paper examines contemporary trends in international business and international management driven by digitalisation, organisational agility, and the rising importance of sustainability and ESG principles. The theoretical part synthesises key approaches shaping modern cross-border operations, with an emphasis on digital tools, hybrid work, and strategic partnerships. The empirical part applies these insights to Nestlé S.A. using publicly available corporate reporting and performance indicators for 2023–2024. Results indicate a return to positive real internal growth in 2024 alongside weaker organic growth compared to 2023, while profitability improved in terms of gross margin. The paper concludes with practical recommendations focusing on advanced analytics and AI, supply chain transparency, organisational agility, and sustainability-oriented innovation to strengthen competitiveness in global markets.

Keywords:

international business; international management; digital transformation; ESG; hybrid teams; Nestlé; global strategy

JEL Classification: F10

Úvod

V posledných rokoch prechádza medzinárodné podnikanie a manažment dynamickými zmenami v dôsledku globalizácie, digitalizácie a technologického pokroku. Podniky musia reagovať na meniace sa trhové podmienky, očakávania zákazníkov a konkurenčné tlaky, čo vedie k novým prístupom k riadeniu, flexibilnejším obchodným modelom a inovatívnej spolupráci medzi firmami. Medzinárodné podnikanie umožňuje firmám expandovať na globálne trhy, zvyšovať rastový potenciál a získavať nové zdroje, ako lacnejšiu pracovnú silu, suroviny či moderné technológie. V rámci EÚ môžu podniky bez väčších obmedzení rozširovať svoje aktivity aj do zahraničia. Medzinárodný manažment pritom zohráva kľúčovú úlohu, keďže zabezpečuje plánovanie, organizovanie a riadenie podniku na globálnych trhoch. Manažéri musia zohľadňovať rozdiely v kultúre, právnych predpisoch či ekonomických podmienkach, aby optimalizovali zdroje a dosiahli strategické ciele. Moderné prístupy, vrátane digitálnych nástrojov a interkultúrnej komunikácie, výrazne prispievajú k úspechu a konkurencieschopnosti podnikov.

Cieľom príspevku je na teoreticko-empirickej úrovni charakterizovať nové prístupy uplatňované v medzinárodnom manažmente a ukázať, ako tieto moderné prístupy ovplyvňujú rozhodovanie a strategický rozvoj vybraného podniku Nestlé S. A.. Článok poukáže na výhody a nevýhody medzinárodného podnikania a manažmentu, identifikuje kľúčové problémy, s ktorými sa podnik stretáva na globálnych trhoch a zároveň bude obsahovať konkrétne odporúčania a stratégie na zlepšenie podnikania v tomto kontexte.

* Mgr. Jozef Kondek, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 8451 04 Bratislava, e-mail: jozef.kondek@vsemba.sk

Spracovaním tejto problematiky je snahou získať lepší prehľad o aktuálnych zmenách v medzinárodnom podnikaní a zároveň rozšíriť aj odborné vedomosti nevyhnutné pre budúcu profesijnú prax. Analýza nových trendov v medzinárodnom podnikaní a manažmente umožní lepšie pochopiť, ako moderné prístupy formujú konkurencieschopnosť a strategický rozvoj v podniku Nestlé, S. A. na globálnych trhoch. Vedecká analýza prispeje tak k získaniu aktuálneho prehľadu o inováciách v manažmente a poskytne praktické odporúčania pre efektívnejšie riadenie medzinárodných podnikateľských aktivít.

1 Nové trendy v medzinárodnom podnikaní a manažmente

Prvá časť príspevku je venovaná teoretickému definovaniu základných pojmov, ktoré je potrebné vysvetliť, aby sme mohli úspešne ďalej pracovať s vybranou problematikou medzinárodného podnikania a manažmentu a uviesť aké nové trendy sú v tomto podnikaní.

1.1 Medzinárodné podnikanie

Medzinárodné podnikanie je súhrn obchodných a ekonomických aktivít, ktoré firma realizuje cez hranice štátov. Zahŕňa medzinárodný obchod, investície, transfer kapitálu, technológií a ľudských zdrojov, pričom spoločnosť pôsobí v odlišných ekonomických, právnych a kultúrnych podmienkach.[1]

Medzinárodné podniky realizujú svoje aktivity vo vnútornom aj vonkajšom prostredí. Ich vnútorný trh je otvorený, prepája sa so zahraničnými trhmi a je prístupný podnikateľským subjektom smerom dovnútra aj von. Medzi ich podnikateľské činnosti patria investičné a finančné transakcie, ako aj rôzne obchodné operácie.[2]

Medzinárodné podnikanie vzniklo ako reakcia na rastúcu globalizáciu a prepojenie svetových ekonomík. Podniky často expandovali mimo domáceho trhu kvôli obmedzenému dopytu a hľadali nové príležitosti na zvýšenie trhového podielu. Dôležitým faktorom bola aj snaha znížiť výrobných náklady, čo často viedlo k presunu výroby do krajín s lacnejšou pracovnou silou alebo dostupnejšími surovinami.[3]

Technologický pokrok zjednodušil komunikáciu a logistiku medzi krajinami, čím sa medzinárodné podnikanie stalo efektívnejším.[4]

Formy a druhy medzinárodného podnikania

Ferenčíková rozdeľuje formy vstupu podnikov na zahraničné trhy na základe umiestnenia výroby. Najrozšírenejší spôsob podnikania v zahraničí predstavuje priamy a nepriamy export, ktorý prebieha s priamymi zahraničnými investíciami alebo bez nich. Nepriamy export využívajú častejšie malé firmy s prebytočnou kapacitou výroby.[5]

[1] DANIELS, J. D. – RADEBAUGH, L. H. a kol., 2021. *International Business: Environments & Operations*, s. 6.

[2] MADLEŇÁK, A. 2023. *Medzinárodné podnikanie a medzinárodný marketing*. s. 23.

[3] UBREŽIOVÁ, I. – KOZÁKOVÁ, J. – DIAČIKOVÁ, A. 2018. *Medzinárodný manažment a podnikanie*.s. 45.

[4] BALÁŽ, P. a kol. 2020. *Medzinárodné podnikanie*. s. 31.

[5] FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem. s*. 47

Tab. 1 Formy realizácie medzinárodného podnikania na zahraničné trhy

Bezkapitálové formy		Kapitálové formy	
Export	**Zmluvy**	**Joint ventures**	**Plne vlastnené podniky**
Priamy export	Licencie	Minoritné JV	Greenfield
Nepriamy export	R&D zmluvy	50 % podiel	Brownfield
Ostatné	Aliancie	Majoritné JV	Akvizície
	Franchising		Fúzie
	Ostatné		Ostatné

Zdroj: *Vlastné spracovanie, podľa SARIO. 2025. Formy vstupu firiem na medzinárodné trhy. [online] s. 3*[6]

V tabuľka 1 vidíme ako na cudzom trhu môže majiteľ firmy uzatvoriť zmluvu o poskytovaní licencie, alebo R&D zmluvy (Research and Development contracts/zmluvy o výskume a vývoji), bezkapitálové formy strategickej aliancie, zmluvu o výhradnom predaji alebo môže využívať iné kapitálové formy ako je napr. Joint ventures, ktoré môže byť minoritné alebo majoritné. Takéto obchodné zastúpenie môže mať výhradný alebo nevýhradný charakter.[7]

1.2 Medzinárodný manažment

Medzinárodný manažment predstavuje súbor princípov, postupov a nástrojov, ktorými sa riadia podniky pri plánovaní, organizovaní, vedení a kontrole svojich činností na globálnych trhoch. Jeho cieľom je efektívne dosahovať strategické a operatívne ciele firmy v prostredí, ktoré je ovplyvnené rozdielmi v kultúre, legislatíve, ekonomike a konkurencii jednotlivých krajín. Medzinárodný manažment tvorí súbor manažérskej štruktúry a odborníkov, ktorí zabezpečujú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu činností podniku v rámci globálnych trhov. Vrcholoví manažéri (executives) sú zodpovední za definovanie strategických cieľov, rozhodovanie o expanzii a investíciách na medzinárodnej úrovni.[8]

Strední manažéri riadia regionálne pobočky, koordinujú medzinárodné projekty a zabezpečujú, že globálne stratégie sa efektívne implementujú v konkrétnych krajinách.[9]

Projektoví a funkční manažéri sa venujú špecifickým oblastiam ako ľudské zdroje, marketing, či logistika a prispôsobujú manažérske prístupy rozdielnym kultúrnym a právnym podmienkam.[10]

Úlohou medzinárodného manažmentu je strategické plánovanie, čiže vytvárať a prispôsobovať stratégie, ktoré sú platné v rôznych národných kontextoch a podporujú rast a konkurencieschopnosť podniku. Organizovanie je ďalšou kľúčovou funkciou. Manažéri musia efektívne vykonávať medzinárodné operácie, alokovať zdroje a riadiť organizačné štruktúry pobočiek a dcérskych spoločností. Vedenie a motivácia ľudí v medzinárodnom kontexte zahŕňa riadenie multikultúrnych tímov, rozvoj interkultúrnych zručností a vytváranie prostredia pre efektívnu komunikáciu naprieč krajinami.[11]

[6] SARIO, 2025. *Formy vstupu firiem na medzinárodné trhy.* [online]. s. 3.

[7] PROCHÁZKOVÁ, K. – BEDNÁR, R. 2018. *Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie*. s. 38.

[8] KOZÁKOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M.–FILOVÁ, A. 2021. *Medzinárodný manažment a podnikanie v multikultúrnom prostredí*. s. 42.

[9] DERESKY, H. 2018. *International Management: Managing Across Borders and Cultures.* s. 21.

[10] KOZÁKOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M.–FILOVÁ, A. 2021. *Medzinárodný manažment a podnikanie v multikultúrnom prostredí*. s. 48.

[11] UBREŽIOVÁ, I. – KOZÁKOVÁ, J. – DIAČIKOVÁ, A. 2018. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. s.11

Kontrola predstavuje monitorovanie výkonnosti pobočiek, hodnotenie kľúčových ukazovateľov (KPI) a zabezpečenie, že dosiahnuté výsledky sú v súlade s celkovými cieľmi firmy. Medzinárodný manažment musí zabezpečiť adaptáciu na externé prostredie, tzn. reagovať na ekonomické, politické a kultúrne rozdiely medzi krajinami, čeliť rizikám a neistotám, ktoré sú s tým spojené.[12]

1.3 Nové trendy v medzinárodnom podnikaní a ich výhody

V poslednom desaťročí prechádza medzinárodné podnikanie a manažment výraznou transformáciou, ktorá je dôsledkom digitalizácie, technologického pokroku, meniaceho sa globálneho prostredia a rastúceho dôrazu na udržateľnosť. Jedným z najvýraznejších trendov je digitálna transformácia, ktorá zásadne mení spôsob riadenia firiem na globálnych trhoch. Moderné technológie, ako sú big data, umelá inteligencia, či cloudové riešenia, umožňujú podnikom efektívnejšie plánovať, koordinovať operácie a prijímať presnejšie strategické rozhodnutia. Digitalizácia zároveň prispieva k zrýchleniu komunikačných procesov, znižovaniu nákladov a flexibilnejšiemu reagovaniu na vývoj na zahraničných trhoch.[13] Moderné podniky prechádzajú na agilné organizačné modely, ktoré im umožňujú rýchlejšie adaptovať stratégie, decentralizovať rozhodovacie procesy a efektívnejšie riadiť medzinárodné tímy.[14]

Zároveň silnie význam udržateľného a zodpovedného podnikania, ktoré sa stáva neoddeliteľnou súčasťou globálnych stratégií. Medzinárodné spoločnosti implementujú princípy ESG (environmental, social, governance), čím reagujú na spoločenské očakávania spotrebiteľov, požiadavky investorov a regulácie zo strany štátov či nadnárodných organizácií. Udržateľný manažment pomáha znižovať environmentálne dopady, zlepšuje reputáciu firiem a zvyšuje ich dlhodobú konkurencieschopnosť.[15]

Podniky si uvedomujú, že v globálnom prostredí je výhodné spolupracovať v oblasti výskumu, inovácií či logistiky, zatiaľ čo na trhu ostávajú konkurentmi. Tento model podporuje rýchlejší technologický rozvoj a znižuje riziká spojené s expanziou.[16]

Výrazne sa mení aj charakter riadenia ľudských zdrojov. Stále viac organizácií vytvára virtuálne a hybridné tímy, v ktorých pracujú zamestnanci z rôznych krajín. Medzinárodný manažment sa tak musí zamerať na interkultúrnu komunikáciu, digitálne nástroje spolupráce a motiváciu pracovníkov v online prostredí.[17]

Moderné podniky čoraz viac využívajú fintech riešenia, zrýchľujú presun kapitálu, využívajú blockchain, kryptomenové systémy či automatizované finančné platformy, ktoré podporujú bezpečnosť a efektivitu.[18]

Trendy poukazujú, že moderné medzinárodné podnikanie sa stáva dynamickejším, technologicky pokročilejším a zodpovednejším. Úspešné podniky sú tie, ktoré dokážu efektívne využívať digitálne inovácie a reagovať na globálne výzvy.

---

[12] KOZÁKOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M.–FILOVÁ, A. 2021. *Medzinárodný manažment a podnikanie v multikultúrnom prostredí*. s. 50.

[13] Tamtiež *s. 28.*

[14] JANKELOVÁ, N. a kol., 2022. *Manažment*. s. 65.

[15] IANNUZZI, E. 2023. *Sustainable Finance and ESG in Global Business. s. 65.*

[16] FRANCO, M. 2022. *Trends in International Business Management. s. 32.*

[17] BAJZLÍKOVÁ, Ľ. – BAJZLÍK, P. 2022. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov. s. 31.*

[18] IANNUZZI, E. 2023. *Sustainable Finance and ESG in Global Business. s. 68.*

2 Medzinárodné podnikanie a manažment v Nestlé, S. A.

V rámci druhej časti kapitoly sa zameriame na analýzu, v ktorej predstavíme konkrétny príklad medzinárodného podnikania a manažmentu a zároveň poukážeme na uplatňovanie nových princípov a aktuálnych trendov v tejto oblasti.

2.1 Charakteristika podniku Nestlé, S. A.

Spoločnosť pôsobí v približne 185 krajinách a priamo zamestnáva zhruba 277 000 ľudí.[19]

Nestlé S.A. (ďalej len Nestlé) je švajčiarska spoločnosť s celosvetovým pôsobením, založená v roku 1866 lekárnikom Henrim Nestlé. Hlavné sídlo firmy sa nachádza vo Vevey vo Švajčiarsku. Nestlé je najväčšou potravinárskou spoločnosťou na svete. Podľa jej finančnej výročnej správy dosiahli tržby 91,4 miliardy CHF v roku 2024. Z interných dokumentov je známe, že v roku 2025 Nestlé zlepšila organický rast tržieb s nižšou základnou maržou prevádzkového zisku v krátkodobom horizonte a spoločnosť investovala do rastu. Spoločnosť má stratégiu, zdroje, ľudí a tím a verí, že dosiahne vyšší rast tržieb v ďalších rokoch.

Tab. 2 Hospodársky výsledok Nestlé, S. A. za rok 2024 v CHF

V miliónoch CHF	2024	2023	Nahlásená zmena
Reálny vnútorný rast (RIG)	0,8 %	- 0,3 %	1,1%
Organický rast	2,2 %	7,2 %	- 0,5%
Hlásený rast tržieb	- 1,8 %	- 1,5 %	- 0,3%
Tržby	91 354	92 998	- 1,8 %
Hrubá zisková marža	46,7 %	45,9 %	80 bps
Čistý zisk	10 884	11 209	- 2,9 %
Voľný peňažný tok	10 666	10 403	2,5 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Solídne výsledky za rok 2024[20]

Tabuľka 2 poskytuje prehľad kľúčových ukazovateľov hospodárskeho vývoja spoločnosti Nestlé, S.A. za rok 2023 a 2024. Môžeme vidieť pozitívny vnútorný vývoj podniku, keďže reálny vnútorný rast prešiel zo záporných do kladných hodnôt 0,8 %, čo signalizuje obnovenie reálneho dopytu po produktoch spoločnosti. Napriek tomu došlo k poklesu tržieb, čo naznačuje vplyv externých faktorov globálneho prostredia. Ziskovosť podniku sa vyvíjala stabilne, čo dokumentuje rast hrubej ziskovej marže a spoločnosť si zároveň udržala silnú finančnú stabilitu, potvrdenú rastom voľného finančného toku. Pokles čistého zisku je možné vnímať aj ako dôsledok makroekonomických vplyvov a globálnych trhových podmienok.

Z interných dokumentov je známe, že v roku 2025 Nestlé zlepšila organický rast tržieb s nižšou základnou maržou prevádzkového zisku v krátkodobom horizonte a spoločnosť investovala do rastu. Spoločnosť má stratégiu, zdroje, ľudí a tím a verí, že dosiahne vyšší rast tržieb v ďalších rokoch.

Spoločnosť pôsobí v približne 185 krajinách a priamo zamestnáva zhruba 277 000 ľudí.[21]

Produkty spoločnosti Nestlé S. A.

Produkty spoločnosti Nestlé tvoria rozsiahle a rozmanité portfólio potravín a nápojov, ktoré pokrýva takmer všetky segmenty potravinárskeho priemyslu. Kľúčovú časť ponuky predstavuje káva so značkami Nescafé, Dolce gusto a Nespresso, pričom významné postavenie má aj oblasť mliečnych výrobkov a detskej výživy, ako sú sušené mlieka, dojčenské výživy NAN či cereálne

[19] Nestlé Good food, Good life. 2025. *Management.* [online].

[20] Nestlé Good food, Good life. 2025. Solídne výsledky za rok 2024. [online].

[21] Nestlé Good food, Good life. 2025. *Management.* [online].

kaše. Nestlé vyrába aj známe sladkosti, medzi nimi KitKat, Lion či After Eight, a pôsobí aj v segmente chladených a mrazených jedál prostredníctvom značiek Buitoni či Stouffer's. Dôležitou kategóriou sú raňajkové cereálie vyrábané v spolupráci s General Mills, ako Nesquik či Fitness, a súčasťou portfólia sú aj nápoje a minerálne vody, napríklad Perrier a S. Pellegrino. V posledných rokoch rastie význam segmentu zdravia a klinickej výživy, ktorý zastrešuje jednotka Nestlé Health Science, a silnú pozíciu má tiež divízia Nestlé Purina PetCare s produktmi pre domáce zvieratá. Celkovo ide o široké portfólio potravín, nápojov a výživových produktov, vďaka ktorému spoločnosť dokáže pokryť potreby spotrebiteľov na rôznych trhoch po celom svete.[22]

Zákazníci

Hlavnými zákazníkmi spoločnosti Nestlé S. A. sú koncoví spotrebitelia všetkých vekových kategórií, ktorí nakupujú široké portfólio potravín, nápojov, detskej výživy, krmív pre zvieratá či zdravotných produktov. Zároveň medzi kľúčových zákazníkov patria aj maloobchodné reťazce, supermarkety, e-commerce platformy, gastronomické prevádzky a distribútori, cez ktorých Nestlé svoje produkty globálne predáva.

Dodávatelia

Dodávateľmi spoločnosti Nestlé S.A. sú predovšetkým poľnohospodárski producenti surovín, ako sú dodávatelia kávy, kakaa, mlieka, obilnín, cukru, mäsa, či zeleniny, ktorí zabezpečujú základné vstupy do výroby. Dôležitú úlohu zohrávajú aj dodávatelia obalových materiálov, logistické a prepravné spoločnosti, technologickí partneri a poskytovatelia strojov a zariadení, ktoré podporujú výrobu a distribúciu produktov.

Konkurencia

Najväčšiu konkurenciu pre spoločnosť Nestlé S.A. predstavujú globálne potravinárske koncerny ako Unilever, PepsiCo a The Coca-Cola Company, ktoré pôsobia v podobných segmentoch a majú silné medzinárodné postavenie. Významným konkurentom je aj Mondelez International, najmä v oblasti cukroviniek, snackov a balených potravín. V segmente detskej výživy a zdravia súperí Nestlé so spoločnosťami ako Danone či Abbott Laboratories, ktoré výrazne investujú do výskumu a inovácií. Tieto firmy vytvárajú dynamické konkurenčné prostredie, v ktorom je potrebné neustále inovovať, posilňovať značky a prispôsobovať sa globálnym spotrebiteľským trendom.

2.2 Medzinárodný manažment podniku Nestlé S. A.

Organizačná štruktúra spoločnosti Nestlé S.A. je založená na prepojení regionálneho a funkčného modelu riadenia. Podnik je rozdelený do troch hlavných geografických zón – Americas (AMS), Európa (EUR) a Ázia, Oceánia a Afrika (AOA), ktoré umožňujú efektívne prispôsobovať produkty a stratégie špecifikám jednotlivých trhov (Nestlé Global). Okrem toho spoločnosť využíva aj globálne riadené strategické obchodné jednotky (SBU), medzi ktoré patria napríklad Nespresso, Nestlé Health Science či Waters & Premium Beverages. Tieto jednotky zabezpečujú koordináciu celosvetových aktivít v rámci konkrétnych produktových kategórií (Nestlé Global). Vďaka kombinácii regionálnej a funkčnej štruktúry sa rozhodovacie kompetencie delia medzi centrálu, ktorá má na starosti kľúčové strategické otázky, výskum a vývoj či technologické inovácie a regionálne manažmenty, ktoré prispôsobujú firemné rozhodnutia potrebám lokálnych trhov (Business Model Analyst).[23]

Správa spoločnosti Nestlé S. A.

Správu spoločnosti zabezpečujú aj dohľadové orgány, pričom najvyšším kontrolným orgánom je Správna rada (Board of Directors), ktorá vykonáva strategický dozor a dohliada na dlhodobé

[22] Nestlé Good food, Good life. 2025. *Výživa.* [online].

[23] Nestlé Good food, Good life. 2025. *Management.* [online].

smerovanie firmy (Nestlé Global). Popri nej pôsobia špecializované výbory, ako auditný či nominačný výbor, ktoré riešia konkrétne oblasti korporátneho riadenia a prispievajú k transparentnosti a efektívnej kontrole vnútorných procesov (MarketScreener). Operatívne vedenie podniku má na starosti Výkonná rada (Executive Board), ktorá zabezpečuje každodenné riadenie spoločnosti, koordináciu regionálnych iniciatív a implementáciu globálnej stratégie do praxe.[24]

Top manažment

Medzi kľúčové mená a ich úlohy v top manažmente, stav podľa verejný dostupných informácií tvoria:

- Pablo Isla – predseda (Chair) Správnej rady Nestlé od 1.10.2025.
- Philipp Navratil – generálny riaditeľ (CEO) Nestlé S. A. od 1.9. 2025.
- Jeff Hamilton – zodpovedný za zónu Americas (AMS).
- Guillaume Le Cunff – vedie zónu Európa (EUR).
- Rémy Ejel – vedie zónu Ázia, Oceánia a Afrika (AOA).
- Anna Manz – finančná riaditeľka (CFO).
- Stefan Palzer – technologický riaditeľ (Chief Technology Officer).
- Leanne Geale – Group General Counsel (právna riaditeľka).
- Anna Lenz – zodpovedná za ľudské zdroje (HR).
- David Rennie – vedúci strategických obchodných jednotiek, marketingu a predaja.
- Anna Mohl – vedúca Nestlé Health Science.[25]

Správnej rade, Nestlé in Society predsedá generálny riaditeľ. Riadi strategický rozvoj a implementáciu stratégie, dbá na vytváranie zdieľaných hodnôt v celom podnikaní vrátane všetkých spoločenských záväzkov, cieľov a stratégií a predkladá svoje stanovisko a potvrdenie výkonnej rade. Správna rada zabezpečuje, aby všetky aktivity a pracovné postupy boli v súlade s postavením spoločnosti Nestlé, S. A. Rada posudzuje a posilňuje referencie spoločnosti, zabezpečuje environmentálnu udržateľnosť a dbá na dodržiavanie predpisov. Výbor pre nominácie a udržateľnosť preskúmava výročnú správu Nestlé v spoločnosti. Jeho členovia tiež pravidelne diskutujú o tom, ako iné podstatné, nefinančné záležitosti ovplyvňujú finančné výsledky spoločnosti a ako naša dlhodobá stratégia súvisí s našou schopnosťou vytvárať spoločnú hodnotu. Taktiež prehodnocuje akcionársku základňu a ďalšie významné zainteresované strany a ich podstatné záujmy.

Charakteristika manažérskej stratégie

Manažment Nestlé kladie dôraz na regionálnu decentralizáciu, aby adaptoval produkty a stratégie na miestne trhy, pričom centrála stále koordinuje kľúčové funkcie (napr. technologický rozvoj, R&D, financie). Výkonná rada umožňuje rýchle rozhodovanie a koordináciu globálnych iniciatív, zatiaľ čo geografické zóny prenášajú spätnú väzbu a skúsenosti z trhov na centrálu. Podniková správa a udržateľnosť sú dôležitou súčasťou štruktúry: Nestlé má interné orgány ako „Operations Sustainability Council“ a „Group Compliance Committee“, ktoré podporujú stratégie zodpovedného podnikania.

2.3 Nové trendy v medzinárodnom podnikaní Nestlé, S. A.

Nestlé S.A. neustále implementuje nové trendy v medzinárodnom podnikaní a manažmente s cieľom zvyšovať efektivitu, podporovať rast a reagovať na meniace sa globálne prostredie. Spoločnosť zjednodušila svoju organizačnú štruktúru znížením počtu geografických segmentov z piatich na tri hlavné zóny, čo posilnilo prehľadnosť riadenia a zodpovednosť regionálnych manažmentov, a zároveň vytvorila samostatné globálne jednotky pre Nestlé Waters a prémiové nápoje. V oblasti riadenia výkonu aktualizovala rámec hodnotenia a stimulačné plány, čím zosúladila ukazovatele s obchodnou stratégiou. Nestlé aktívne využíva programy úspor nákladov, ako je iniciatíva Fuel for Growth, ktorá má do roku 2027 priniesť úspory až 2,5 miliardy CHF, pričom

[24] Tamtiež.

[25] Nestlé Good food, Good life. 2025. *Inkluzívna a zodpovedná správa vecí verejných.* [online]

ich časť bude reinvestovaná do rastu kľúčových segmentov. Spoločnosť zároveň posilňuje marketing a inovácie, plánuje zvýšiť marketingové výdavky až na 9 % tržieb a globálne uvádzať nové produkty cez šesť strategických „veľkých stávok“. Takýto prístup odráža moderné trendy medzinárodného manažmentu, kde sa kombinujú digitálne nástroje, inovačné stratégie a efektívna globálna koordinácia. Výhľad na rok 2026 je stabilný, s očakávaným zlepšením organického rastu a udržaním marže UTOP na úrovni 16 % alebo vyššej, čo potvrdzuje schopnosť Nestlé udržiavať konkurencieschopnosť v globálnom prostredí. Nestlé tiež aktívne podporuje udržateľnosť a zodpovedné podnikanie, čo zlepšuje jej reputáciu na medzinárodných trhoch. Spoločnosť pokračuje vo využívaní dát a analytických nástrojov na presnejšie predikcie dopytu a optimalizáciu dodávateľského reťazca. Tieto kroky umožňujú Nestlé nielen udržať konkurencieschopnosť a pružne reagovať na dopyt na trhu.

3 Zhodnotenie medzinárodného podnikania v spoločnosti Nestlé S. A.

V tejto časti článku poukážeme na hlavné výhody, nevýhody a problémy medzinárodného podnikania Nestlé S. A.

3.1 Výhody v medzinárodnom podnikaní Nestlé S. A.

Hlavné výhody spoločnosti Nestlé S.A. v medzinárodnom podnikaní a manažmente vychádzajú z jej rozsiahlych skúseností, globálnej prítomnosti a zo silných systémov manažmentu riadenia.

Tab. 3 Hlavné výhody spoločnosti Nestlé S. A. v medzinárodnom podnikaní a v manažmente

Oblasť	Hlavná výhoda	Stručný popis
Globálna prítomnosť	Diverzifikácia trhov	Nestlé pôsobí vo viac ako 180 krajinách, čo znižuje riziko závislosti od jedného trhu.
Značka a reputácia	Silné globálne značky	Nescafé, KitKat, Maggi a ďalšie uľahčujú vstup na nové trhy a budujú dôveru zákazníkov.
Medzinárodný manažment	Decentralizovaný model riadenia	Regionálne tímy majú autonómiu prispôsobiť produkty miestnym preferenciám.
Inovácie a R&D	Veľké investície smerujú do výskumu	Sieť výskumných centier umožňuje rýchle inovácie v potravinárstve a výžive.
Dodávateľský reťazec	Efektívna logistika	Silné partnerstvá a optimalizované distribučné procesy znižujú náklady.
Finančná sila	Silný kapitál	Umožňuje akvizície, marketingové kampane a investície do technológií.
Adaptabilita	Lokálna prispôsobiteľnosť	Úprava chutí, receptúr a balení na mieru regiónu zvyšuje konkurencieschopnosť.
Udržateľnosť	CSR a ekologické projekty	Investície do recyklácie, znižovania emisií a podpory komunít posilňujú reputáciu.
Rozvoj zamestnancov	Kvalitné programy vzdelávania	Medzinárodné rotácie a školenia podporujú silný manažérsky talent.
Digitalizácia	Využívanie dát a e-commerce	Analyzovanie dát, automatizácia a online predaj zvyšujú efektivitu a rast.

Zdroj: *Vlastné spracovanie, 2025*

Tabuľka 3 prehľadne identifikuje hlavné konkurenčné a strategické výhody spoločnosti Nestlé S. A. v medzinárodnom podnikaní a manažmente. Uvedené oblasti poukazujú na synergický efekt globálnej prítomnosti, inovačného potenciálu, efektívneho riadenia zdrojov a udržateľných podnikateľských prístupov.

3.2 Nevýhody v medzinárodnom podnikaní Nestlé S. A.

Medzinárodné podnikanie prináša okrem významných výhod aj množstvo rizík a problémových oblastí, ktoré vyplývajú z globálneho pôsobenia, kultúrnych rozdielov, regulačných rámcov a komplexnosti riadenia nadnárodných spoločností. Spoločnosť Nestlé S. A. ako globálny potravinársky koncern čelí špecifickým výzvam, ktoré ovplyvňujú jej reputáciu, udržateľnosť, efektívnosť riadenia a dlhodobú konkurencieschopnosť na medzinárodných trhoch.

Tab. 4 Nevýhody/problémové oblasti spoločnosti Nestlé S. A.

Oblasť	Nevýhoda / Problém	Stručný popis
Etické kontroverzie	Kritika za marketing dojčenských mliek	Dlhodobé obvinenia z neetických marketingových praktík v rozvojových krajinách.
Udržateľnosť a ekológia	Kritika spotreby vody a plastového odpadu	Nestlé čelí tlaku kvôli odberu vody v oblastiach s nedostatkom a kvôli plastovým obalom.
Reputácia	Negatívne PR a bojkotu spotrebiteľov	Kauzy (napr. káva, kakao, pracovné podmienky) periodicky poškodzujú dôveru verejnosti.
Komplexnosť riadenia	Náročnosť koordinácie globálneho systému	Veľký, decentralizovaný model riadenia môže spomaliť rozhodovanie a zvýšiť náklady.
Závislosť od komodít	Kolísanie cien surovín	Výkyvy cien kávy, kakaa, mlieka či obalových materiálov výrazne ovplyvňujú náklady.
Regulačné riziká	Prísne potravinové a zdravotné regulácie	Z miestnych zákonov často vyplýva potreba preformulovať produkty alebo zmeniť balenie.

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025

Tabuľka 4 poukazuje na hlavné problémové oblasti a nevýhody, s ktorými sa spoločnosť Nestlé S.A. v medzinárodnom podnikaní a manažmente dlhodobo stretáva. Uvedené faktory poukazujú na komplexnosť globálneho riadenia a potrebu systematického prístupu k etike podnikania, udržateľnosti, regulácii, reputačnému manažmentu a stabilite dodávateľských reťazcov.

3.3 Návrhy a odporúčania pre implementáciu moderných trendov v medzinárodnom manažmente a podnikaní pre spoločnosť Nestlé S. A.

Odporúčame, aby Nestlé S.A. intenzívnejšie investovala do digitalizácie procesov, vrátane využitia umelej inteligencie a big data na predikciu správania spotrebiteľov a aby spoločnosť zabezpečila optimalizáciu dodávateľských reťazcov. Navrhujeme rozšíriť automatizáciu výroby s cieľom znížiť náklady a zvýšiť flexibilitu pri reakcii na regionálny dopyt. Spoločnosti navrhujeme posilniť interkultúrne vzdelávanie manažérov a podporiť agilné organizačné štruktúry, ktoré umožnia rýchlejšie rozhodovanie a lepšiu adaptáciu na lokálne trhy. Odporúčame zamerať sa na ekologické inovácie v oblasti obalov, výroby a logistiky, ako aj investovať do segmentu zdravia a wellness, vrátane rastlinných a funkčných potravín. Navrhujeme zvýšiť využívanie digitálneho a sociálneho marketingu a rozvoj virtuálnych tímov na podporu globálnych projektov. Spoločnosti radíme rozširovať strategické partnerstvá, podporiť personalizáciu produktov prostredníctvom dátovej analytiky a posilniť cirkulárnu ekonomiku. Odporúčame tiež využívať moderné technológie, napríklad blockchain, na zvýšenie transparentnosti v dodávateľskom reťazci a ďalej rozvíjať diverzitu, inklúziu a systematické sledovanie globálnych trendov pre udržanie konkurencieschopnosti. Týmito spôsobmi bude spoločnosť schopná dosahovať vyššie hospodárske výsledky a celkový zisk.

Záver

Príspevok poukázal na nové trendy v medzinárodnom podnikaní a manažmente, ktoré Nestlé S. A. uplatňuje na globálnych trhoch. Oboznámili sme, ako strategické plánovanie, digitalizácia, inovácie a udržateľné postupy prispievajú k rastu a ku konkurencieschopnosti spoločnosti. Analýza organizačných zmien a optimalizácie nákladov poskytuje cenné poznatky o efektívnom riadení globálnych operácií. Zároveň zdôrazňuje význam investícií do ľudských zdrojov, interkultúrneho vzdelávania a agilného riadenia pre úspech na medzinárodnej úrovni.

V závere príspevku sme poukázali na hlavné výhody a silné stránky spoločnosti Nestlé S. A., ako aj na jej slabé stránky a problémové oblasti, pričom na základe týchto analytických zistení sme formulovali odporúčania zamerané na posilnenie konkurencieschopnosti a zabezpečenie dlhodobého úspechu spoločnosti na medzinárodnom trhu.

Pre študentov manažmentu a podnikania predstavuje praktický príklad aplikácie teoretických poznatkov v reálnom podnikovom prostredí. Pre manažérov a podnikateľov môže slúžiť ako inšpirácia pre implementáciu moderných trendov a optimalizáciu vlastných procesov. Celkovo článok prispieva k lepšiemu pochopeniu výziev a príležitostí medzinárodného podnikania a poskytuje odporúčania pre zlepšenie firemných stratégií.

Literatúra

Knižné zdroje:

[1] BALÁŽ, P. a kol. 2020. Medzinárodné podnikanie. Sprint dva, 2020. ISBN 9788089710515.

[2] BAJZLÍKOVÁ, Ľ. – BAJZLÍK, P. 2022. Medzinárodný manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-89037-62-9.

[3] DANIELS, J. D. – RADEBAUGH, L. H. a kol., 2021. International Business: Environments & Operations, 17. vydanie, Pearson, 2021, ISBN 9781292403-27-4.

[4] DERESKY, H. 2018. International Management: Managing Across Borders and Cultures. 9th ed. Pearson. ISBN 978-0134739-72-6.

[5] FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem. Stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje.* Prvé vydanie. Wolters Kluwer- IURA Edition, Bratislava, 2013. 364 s. ISBN 978-80-8078-532-1.

[6] FRANKO, M. 2022. Trends in International Business Management. Routledge. ISBN 978-1032273-06-1.

[7] IANNUZZI, E. 2023. Sustainable Finance and ESG in Global Business. Springer. ISBN 978-3031324-15-8.

[8] JANKELOVÁ, N. a kol. 2022. Manažment. Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-263-3.

[9] KOZÁKOVÁ, J. – HUDÁKOVÁ, M. – FILOVÁ, A. 2021. *Medzinárodný manažment a podnikanie v multikulturálnom prostredí.* Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2021. 333 s. ISBN 978-80-552-2421-3.

[10] MADLEŇÁK, A. 2023. Medzinárodné podnikanie a medzinárodný marketing. Wolters Kluwer SK, 2023. ISBN 9788057106364.

[11] PROCHÁZKOVÁ, K. – BEDNÁR, R. 2018. Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie: základy teórie a prípadové štúdie. Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. ISBN 9788022544955.

[12] UBREŽIOVÁ, I. – KOZÁKOVÁ, J. – DIAČIKOVÁ, A. 2018. Medzinárodný manažment a podnikanie. Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra, 2018. ISBN 9788055218779. Elektronické zdroje:

[11] NESTLÉ, Good food, Good life. 2025. *Solídne výsledky za rok 2024; realizácia plánu na zrýchlenie rastu*. [online]. 2025. [cit. 20.11.2025]. Dostupné na internete: https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results 2024? .

[12] NESTLÉ Good food, Good life. 2025. *Management.* [online]. 2025. [cit. 20.11.2025]. Dostupné na internete: https://www.nestle.com/investors/corporate governance/management.

[13] NESTLÉ Good food, Good life. 2025. *Inkluzívna a zodpovedná správa vecí verejných.* [online]. 2025. [cit. 20.11.2025]. Dostupné na internete: <https://www.nestle cwa.com/en/csv/what-is-csv/governance? >.

[14] NESTLÉ Good food, Good life. 2025. *Výživa.* [online]. 2025. [cit. 20.11.2025]. Dostupné na internete: <https://www.nestle.com/investors/corporate-governance/management>.

Formation of conceptual foundations for assessing the information and intellectual component of the innovation potential of economic entities

Formovanie koncepčných základov pre hodnotenie informačnej a intelektuálnej zložky inovačného potenciálu hospodárskych subjektov

*Svitlana LABUNSKA**

Abstract

The article is devoted to improving approaches to assessing the resource component of an enterprise's innovation potential in the context of the emerging knowledge economy. It is substantiated that it is precisely information, intellectual, and other intangible resources that form the key basis for the innovative capacity and competitive advantages of economic entities. The study analyzes the relationship between the development of innovative activity and the performance of economic systems, in particular through a comparison of macroeconomic and innovation indicators. Particular attention is paid to a comparative analysis of the level of innovation in the economies of Slovakia and Ukraine in 2024, which made it possible to identify differences in the structure of their innovation potential and determine directions for strengthening the resource base for innovation.

The purpose of the study is to substantiate, on the basis of a comparative analysis, the relationship between the performance of economic systems and their level of innovation activity, to determine the role of intangible resources in shaping the innovative potential of an enterprise and to substantiate a methodological toolkit for its assessment that adequately reflects the requirements of the digital transformation of modern business processes.

The results of empirical analysis confirmed that investments in intangible assets and innovative activities are statistically significant determinants of industry revenue growth. It was found that countries with high GDP have significantly higher Global Innovation Index values, which emphasizes the key role of knowledge-intensive resources in modern economic development models. Ukraine has seen a positive trend in the increase in the share of investments in intangible assets, which creates the conditions for long-term innovative growth.

The proposed matrix approach to assessing the innovative potential of an enterprise ensures a comprehensive consideration of resource, functional, and digital components, increasing the accuracy of analytical assessments and the effectiveness of innovation development management.

Keywords:

Innovative activity, innovative potential, investment in intangible assets, intangible resources

JEL Classification: C51, M21, O30, 032

* prof. Svitlana Labunska, DrSc. in Economics, Established Researcher, Institute of Public Administration, Department of Administrative Law and European Law, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: svitlana.labunska@vsemba.sk, Department of Accounting and Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Av. Nayka 9-A,161166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: svetlana.lab@gmail.com

Introduction

Over the past decade, the global economy has undergone significant transformations. Its development is increasingly determined by the innovativeness of national economies in general and the capacity for innovative development of economic entities in particular.

At the national level, the innovativeness of the economic system contributes to productivity growth, cost optimization, and the formation of new markets, which ensures an increase in countries' GDP. Studies by Poliakova, Shayda & Drebot (2025)/ [13], Nechyporuk & Rusyn (2022)/ [10] note that the EU's innovation policy is based on a poly-structural model aimed at developing scientific and innovative infrastructure, commercializing technologies, and promoting cooperation between member states in high-tech projects. It provides for the strengthening of the European research area and financial support for innovation.

At the level of individual sectors of national economies and at the level of individual enterprises, innovation activity directly affects the economic performance of business units (Karácsony et al., 2025/[5], Kiselakova et al., 2020/ [6], Melnyk, et al., 2022/[9]). The innovation process is an objective condition for updating the technological basis of production, improving the consumer properties of products, and evolving the forms and means of managing a business entity (Labunska, et al., 2023/ [7]).

To ensure the implementation of innovations in all their forms and the organization of an effective system of managerial influence on them, it is necessary, first of all, to determine the level of innovative potential as the basis for the innovative activity of a business entity, which is the latest at the time of implementation of innovative transformations, i.e., individual innovative projects or a package of them. Despite the large number of scientific works on this issue, there are no unambiguous interpretations of the concept of enterprise innovation potential (EIP) in foreign and domestic scientific sources. First of all, it should be noted that the innovative potential of an enterprise is an integral subsystem of the overall economic potential of an enterprise and consists of innovative resources in all classical subsystems of economic potential, as defined in the work of Ansoff, et al., 2018/ [1].

Based on the morphological analysis of the definition of IPE, several general conceptual approaches to its interpretation and assessment can be identified. Within the resource-based approach to assessing innovation potential, it is defined as the total availability of resources that enable an enterprise to engage in innovative activities (Nyzhnyk, et al., 2020/ [12], Voronina et al., 2020/ [17], Ahn et al., 2022/ [2]).

Another approach to determining innovation potential is the functional-performance approach, i.e., considering IPE from the perspective of an enterprise's ability to implement innovations and obtain results from their implementation (Nepelski & Van Roy. 2021/ [11], Yepifanova et al., 2022/ [22], Torbacki (2024)/ [16]). This approach determines the dynamic component of the innovation process, which is quite significant when selecting and implementing an innovation project, but in most cases characterizes the criteria for selecting innovative investments or the effectiveness of their implementation.

To assess IPE, the study uses a combination of resource and functional approaches, taking into account the general strategic condition of maintaining a stable balance in the enterprise management system. The resource component of an enterprise's innovation potential is considered in the interrelation of four main elements: material, labor, financial, and information and intellectual resources. Their formation is ensured by the enterprise management system with the aim of implementing the functions of accounting and control, analysis, planning and forecasting, as well as organizing and motivating the implementation of innovative transformations in business processes.

Measures to improve the management of innovative activities require changes to the tools of the economic system in which the real processes of production, exchange, and consumption are coordinated. Such coordination is based on the perception, processing, and transmission of information and knowledge, as well as on the preparation and adoption of decisions for effective

action. This is associated with changes in information flows and knowledge flows, on the basis of which decisions are made.

Therefore, the problem of improving the processes of identifying and evaluating the innovative potential of an enterprise as a whole, as well as its most dynamic component — information and intellectual resources — is becoming particularly relevant in the current conditions of economic development (Labunska, et al., 2019/ [8]).

The main objective of the study is to substantiate, based on a comparative analysis, the relationship between the performance of economic systems and their level of innovation activity, to determine the role of intangible resources in shaping the innovation potential of business units, and to improve methodological approaches to assessing the information and intellectual component of an enterprise's innovation potential.

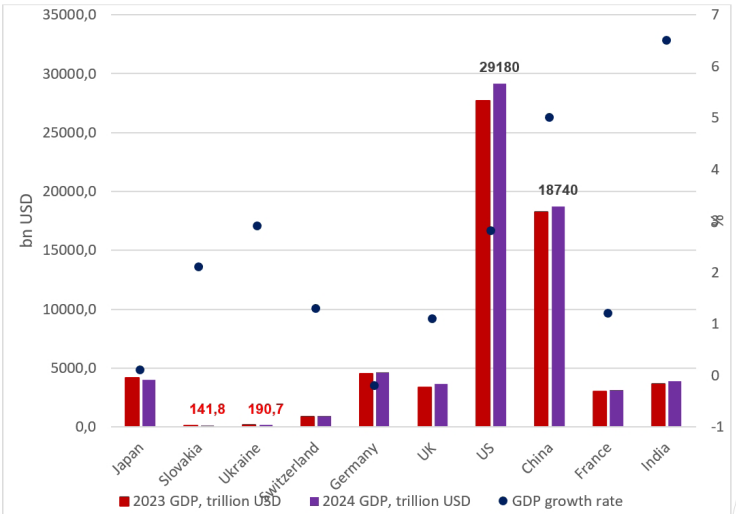
To achieve the set scientific goal, a set of general scientific and special methods was used. Methods of statistical observation, comparative and correlation analysis, synthesis and grouping were used, which ensured the reliability and analytical validity of the results obtained. The results of data processing are systematized and presented in the form of diagrams, graphs, and tables.

1 Intangible Resources as a Determinant of Sustainable Innovation Development of Economic Systems

The rapid pace of technological progress, changes in global market conditions, and constantly evolving societal demands create a need for innovation as an essential tool for solving complex economic problems. The further development of modern economic systems of any hierarchical level in a market economy is based on the constant pursuit of competitive advantages by economic entities in order to achieve their chosen strategic goals. The basis for such advantages is the organization of a permanent systematic process of innovation in economic systems.

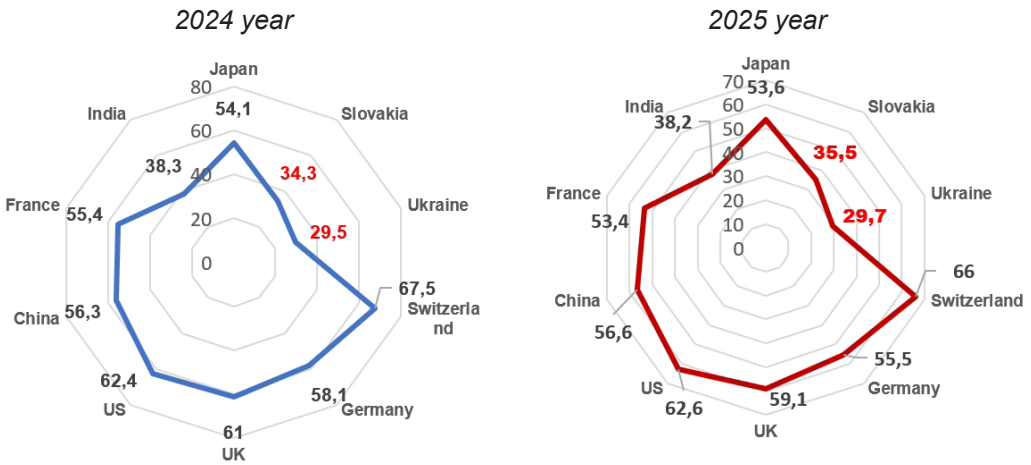
It should be noted that countries with a high level of economic development, as indicated by their nominal GDP, have high levels of innovation activity and are open to the introduction of all types of modern technological transformations, as reflected in the Global Innovation Index (GII) of the country's economy, Fig. 1 and Fig. 2, respectively.

Fig. 1 Key Macroeconomic Indicators of GDP in Countries with Sustainable Economic Development for 2023–2024



Source: *own processing based on the World Bank databases. (2025)/[21]*

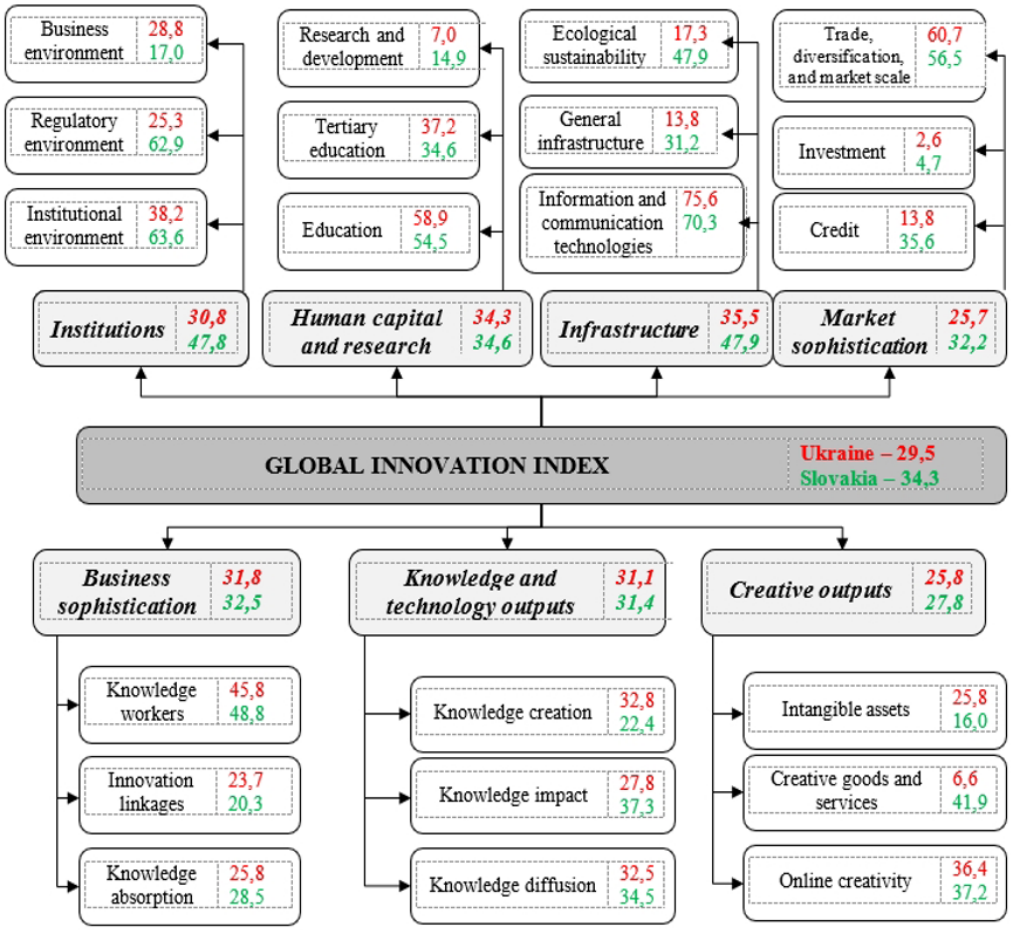
Fig. 2 Comparative characteristics of the Global Innovation Index indicators of countries with sustainable economic development



Source: *own processing based on the databases WIPO(2024) &WIPO (2025a) [18,19]*

In the context of rapid progress in information and communication technologies and the introduction of artificial intelligence into all business processes, intangible assets are becoming particularly important, occupying an increasingly significant place in the structure of a company's total assets. They determine the information and intellectual component of the innovative potential of business units and have a significant impact on their competitiveness. As noted in the WIPO Annual Report for 2025, Global Innovation Index (2025)/[19], it is the indicators of Research and Development, Business Sophistication, Knowledge and Technology Outputs, Online Creativity, and Intangible Assets that are the drivers of a country's overall innovation activity. Figure 3 shows the results of a comparative analysis of indicators for Slovakia and Ukraine that form the overall level of innovation activity in the countries' economic systems. As can be seen from the comparison, Slovakia has superior results in the assessment of all GSS components, which gives it a higher index, confirming the readiness of its economic system to accept and implement innovations. However, it should be noted that the index of intangible asset use in business processes is lower than in Ukraine, which is a significant reserve in the country's economic development, as intangible assets play an increasingly important role in modern economic processes.

Fig. 3 Comparative characteristics of the Global Innovation Index (GII) indicators of Ukraine and Slovakia according to the WIPO assessment for 2025

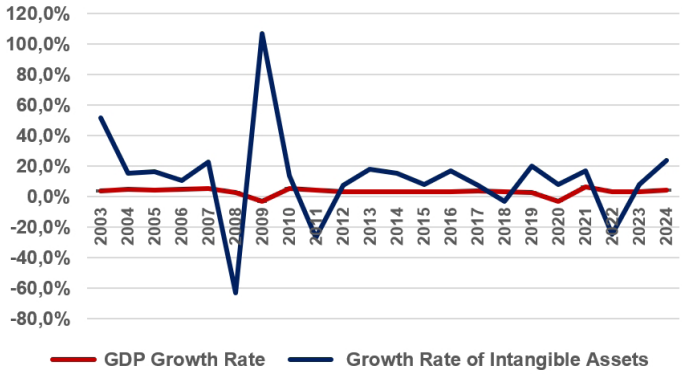


Source: *own processing based on the databases WIPO (2025a)/[19]*

Over the past decade, the global economy has undergone significant transformations. Its development is increasingly determined by intangible resources — knowledge, innovation, data, digital products, and technologies, which form the bulk of the market value of enterprises. The dynamics of the global value of intangible assets show growth that significantly exceeds the growth rate of global GDP, Fig. 4.

Tangible resources, such as equipment or buildings, are gradually losing their dominant importance, giving way to intangible assets. According to Brand Finance (2024)/ [3], the global value of intangible assets reached US$79.4 trillion, exceeding the value of tangible assets (US$68.8 trillion).

Fig. 4 Dynamics of global GDP growth rates and total intangible assets in 2003–2024



Source: *own processing based on the World Bank databases. (2025)/[21]*

To provide a more in-depth analysis and justification of the significance of intangible asset dynamics on global GDP growth, the study assessed the strength of the relationship between these indicators for 2003–2024.

Fig. 5 Results of the correlation analysis of the dependence between global GDP growth rates and changes in intangible assets

Regression Statistics	
Multiple R	0,36251389
R Square	0,13141632
Adjusted F	0,08798714
Standard I	0,02111768
Observati	22

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regressior	1	0,00134946	0,00134946	3,0259911	0,047308649
Residual	20	0,00891913	0,000445957		
Total	21	0,010268591			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*	*Lower 95,0%*	*Upper 95,0%*
Intercept	0,03734277	0,00486501	7,675784185	2,1955E-07	0,027194534	0,047491	0,02719453	0,047490999
X Variable	-0,0260558	0,014978577	-1,739537611	0,09730865	-0,05730056	0,005189	-0,05730056	0,005188966

Source: *own processing based on the databases of the State Statistics Service of Ukraine 2025/[15]*

The results of the correlation analysis show a low but statistically significant positive correlation between the dynamics of intangible assets and global GDP growth rates (correlation coefficient ≈ 0.36). This indicates **that an increase in the value of intangible assets contributes to economic growth to a certain extent, in particular through the** expansion of innovation activity and increased production efficiency. At the same time, the level of dependence remains moderate, which may be due to the time lag between investments in intangible resources and their impact on macroeconomic results.

2 Impact of investments in intangible resources on the performance of business entities

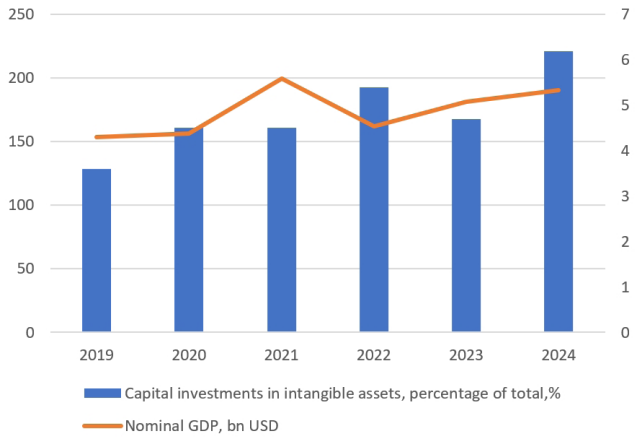
In the modern economy, a significant share of global GDP is accounted for by investments in knowledge-intensive resources, in particular software, databases, intellectual property, the results of scientific research and development, as well as brand and design capital. This investment structure indicates a gradual transition of the global economy from material to intellectual and innovative factors of growth, which is consistent with the identified correlations between intangible assets and the rate of global GDP growth.

In recent years, there has been a growing gap between the dynamics of tangible and intangible investments. Since 2020, tangible investments have remained virtually unchanged amid tightening monetary policy and growing global economic uncertainty. At the same time, in the world's leading economies, which are showing high GDP growth rates, investment in intangible assets continues to grow significantly. In particular, in the United States, the growth rate of investment in intangible assets in 2020–2024 exceeded the growth rate of tangible investment by more than five times, WIPO, 2025b/[20].

Among the countries of the European Union, France is the undisputed leader in terms of growth in investment in intangible assets, where they increased three times faster than tangible assets. An even more pronounced difference can be observed in Germany, where annual growth in investment in intangible assets exceeded 3% during this period. At the same time, among economies with a relatively lower level of development of the intangible assets sector, Lithuania stands out, where in 2023–2024 this indicator grew by almost 17%. Slovakia, over the period from 1995, when investment in intangible assets accounted for 7.4% of GDP, increased this indicator to 8.8% of total GDP in 2024, indicating an acceleration in the transition to a knowledge-based economy, WIPO, 2025b/[20].

The overall dynamics of investment in intangible assets in Ukraine during 2019–2024 shows a steady upward trend, which correlates with changes in nominal GDP, Fig. 6. Despite significant economic shocks caused by Russia's full-scale military aggression, investment activity in intangible assets continues to show a positive trend. This indicates that an increase in the share of investments in intangible assets has a potential impact on economic growth, which manifests itself with a certain time lag.

Fig. 6 Dynamics of capital investments in intangible assets and Ukraine's nominal GDP in 2019–2024

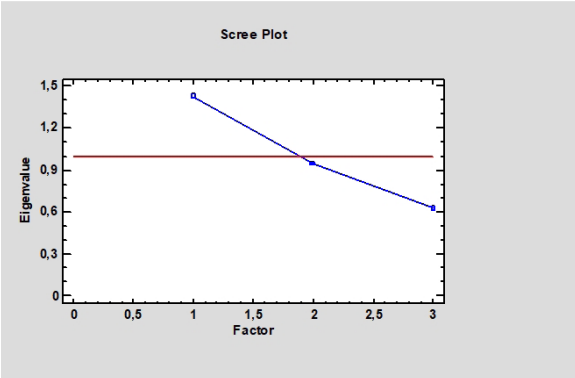


Source: *own processing based on the databases State Statistics Service of Ukraine (2025)/[15]*

Given the growing role of intangible assets in the structure of the modern economy, the question arises as to how innovative activity is transformed into financial results at the level of individual industries. Since industry revenues largely depend on the ability of enterprises to innovate, modernize production, and increase technological competitiveness, it is important to analyze indicators that reflect the innovative potential and investment strategy of economic entities. It is the relationship between investment in innovation, particularly in intangible assets, and the financial results of industries that allows us to assess the extent to which innovation activity translates into revenue growth and what factors determine the strength of this impact.

To assess the relationship between the growth rates of economic sectors in Ukraine for 2020-2022 (Y) and indicators of innovation activity in the respective sectors (Appendix A), namely: expenditure on innovation activities (x_1), volume of capital investment in intangible assets (x_2), and number of innovation-active enterprises (x_3), a factor analysis was performed using the principal component method. This method can be used to identify internal implicit (latent) complex factors that accumulate the relationship between the initial indicators and are new summary indicators, Fig. 7.

Fig. 7 Results of factor analysis of the impact on the rate of change in industry revenues (Y) of indicators of innovation activity costs (x_1), the volume of capital investments in intangible assets (x_2) and the number of innovatively active enterprises (x_3), in 2016–2022, the example of Ukraine



Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor
	1
X1	0,751747
X2	0,810825
X3	0,451576

Variable	*Estimated Communality*	*Specific Variance*
X1	0,565124	0,434876
X2	0,657438	0,342562
X3	0,203921	0,796079

Source: *own processing*

The eigenvalue of the first factor, Fig. 7, is 1.426 (>1.0), while the subsequent ones have lower values (0.946; 0.628), which confirms the feasibility of identifying one main factor in accordance with Kaiser's criterion.

The results of the factor analysis showed that the identified latent factor explains 47.55% of the variation in the initial variables, which is sufficient to interpret the impact on the growth rate of income in the sectors (Y) of the indicators of innovation activity in the sector: expenditures on innovation activities (x_1), the volume of capital investments in intangible assets (x_2), and the number of innovation-active enterprises (x_3)? Tab2.

Tab 2 Factor loadings of variables (principal components method)

Variable	Designation	Factor	Communality
Expenditures on innovation activities in the industry	x	**0.752**	0.565
Volume of capital investments in intangible assets	x_2	**0.811**	0.657
Number of innovation-active enterprises	x_3	0.452	0.204

Source: *own processing*

The equation for this factor is as follows:

$$F = 0{,}752x_1 + 0{,}811x_2 + 0{,}452x_3 \quad (2)$$

The highest loads are found in variables x_2 (0.811) and x_1 (0.752), which indicates the dominant role of investments in intangible assets and expenditures on innovation activities in the formation of the integral factor of influence. The positive impact of x_3 (0.452) confirms that the activity of enterprises contributes to the strengthening of the overall dynamics of innovative development, although its share in the structure of the factor is smaller. Thus, the obtained factor can be interpreted as **the "innovation and investment factor of industry development,"** which integrates both the financial and structural components of innovation potential. The growth of this factor reflects the strengthening of the innovation dynamics of the industry and contributes to an increase in the growth rate of income in the relevant sector of the economy.

It is also advisable to determine the systemic impact of factors on y_1 by calculating a paired nonlinear regression model. The results of the regression analysis are presented in Fig. 8.

Fig 8 Fragment of regression modeling results in Statgraphics software

Coefficients

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	17,6281	0,108558	162,384	0,0000
Slope	0,571138	0,0766516	7,45109	0,0000

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	45,7998	1	45,7998	55,52	0,0000
Residual	56,0961	68	0,824943		
Total (Corr.)	101,896	69			

Source: *own processing*

$$y_1 = \exp(17{,}6281 + 0{,}571F) \quad (3)$$

This model is statistically sound, as evidenced by Fisher's criterion (*F-Ratio* = 55.52, P-Value=0.00). The significance of the model parameters is confirmed by Student's criterion. The coefficient of determination =44.95% is sufficient, i.e., 44.95% of the value of is explained by the change in the corresponding latent factor, which is significant. This impact should be taken into account in the development of management measures to improve the performance of the relevant sector of the economy at the macro level, with a view to increasing the innovative activity of both individual economic entities and the economic sector as a whole.

3 Enhancement of methodological frameworks for evaluating enterprise innovation potential

The authors' general understanding of the definition of innovation potential is based on the measurement of the main components that determine the first level of decomposition in the assessment, namely:

$$IPE= r1IR +r2IL+r3IFI+r4IMar+r5IOrg \quad (4)$$

Where

IPE is the integral indicator for assessing innovation potential based on the resource component.

IR is the integral indicator of tangible and intangible resources (production component);

IL – integrated indicator of labor resources ( );

IFI is the integral indicator of financial resources;

IMar – integral indicator of the market component of innovation potential.

IOrg – integral indicator of the organizational component of innovation potential.

r1, r2, r3, r4, r5 – weight ranks of indicators in the overall IRE assessment.

It should be noted that the weight ranks of the significance of the components of innovation potential are established depending on the industry affiliation, business scale, and strategic direction of the business entity.

The second level of decomposition involves an integrated assessment of each component based on key indicators. Since each component is characterized by several indicators, we believe that a matrix approach to IRE assessment is very effective. Such indicators should be calculated based on the company's financial and statistical reporting data. This undoubtedly increases the reliability and objectivity of the information obtained and at the same time highlights the strengths and weaknesses of a particular business unit when implementing one or another type of innovative change. Within this approach, the integral indicator of the level of innovation potential can be determined by formula (4):

$$\mathbf{IPE} = \left(\sum_{i=1}^{n} a_{1i*}\ \mathbf{IRti} + \sum_{i=1}^{n} a_{2i*}\ \mathbf{IRorgi}\right) + \left(\sum_{i=1}^{n} b_{1i*}\ \mathbf{ILti} + \sum_{i=1}^{n} b_{2i*}\ \mathbf{ILei}\right) + \left(\sum_{i=1}^{n} c_{1i*}\ \mathbf{FRti} + \sum_{i=1}^{n} c_{2i*}\mathbf{FRei}\right) + \left(\sum_{i=1}^{n} d_{(1i*)}\ \mathbf{IMarti} + \sum_{i=1}^{n} d_{(2i*)}\ \mathbf{IMarei}\right) + \left(\sum_{i=1}^{n} d_{(1i*)}\ \mathbf{IOrgrti} + \sum_{i=1}^{n} d_{(2i*)}\ \mathbf{IOrgei}\right) \quad (4)$$

Where

- $a_{(1i)}$ …..$d_{(1i)}$ – weighting coefficients of the impact of the level of availability of the i-th type of resource for each component;
- a_{2i} …..d_{2i} –weighting coefficients of the impact of the level of efficiency of use of the i-th type of resource for each component ;
- n – number of model indicators based on expert assessment results.
- ∑IRтi…. ∑IOrgтi – sum of indicators characterizing the availability of innovative resources for each component;
- ∑IRei…. ∑IOrgei – the sum of features characterizing the efficiency of use of innovative resources for each component.

At the third level of decomposition, each component is identified and evaluated. The weight ranks of the influence of each component are determined for the evaluation of the summary indicator. To summarize the information, the calculated indicators must be normalized according to a reference vector, for which the maximum value of the indicator of the industry leader can be selected. The general concept of the matrix approach is presented in the formula: (5)

$$\mathbf{ILPE} = \begin{pmatrix} \mathbf{r1} * \mathbf{ILR} \\ \mathbf{r2} * \mathbf{ILL} \\ \mathbf{r3} * \mathbf{ILFI} \\ \mathbf{r4} * \mathbf{ILMa} \\ \mathbf{r5} * \mathbf{ILOrg} \end{pmatrix} \quad (5)$$

Where:

- ILPE – integral indicator of the level of innovation potential by resource component;
- ILR – integral indicator of the level of formation of tangible and intangible resources (production component) ;
- ILL – integral indicator of the level of formation of labor capital;

- ILFI – integral indicator of the level of formation of financial resources;
- ILMar—integral indicator of the level of development of the market component of innovation potential;
- ILOrg – integral indicator of the level of development of the organizational component of innovation potential;
- r1, r2, r3, r4, r5 – weight ranks of indicators in the overall assessment of the IRE.

Within the proposed concept of improving the assessment of the resource component, in particular its information and intellectual component, which is characterized by the presence of intangible resources of the enterprise, the expediency of using information not only from financial statements but also from data generated in the management accounting system is justified. This approach provides a more comprehensive and relevant reflection of the overall innovative potential of the business entity and increases the accuracy of analytical assessments and the effectiveness of management decisions.

It should be noted that despite the decisive role of intangible resources, the methodology for their assessment needs to be refined and improved. Incorrect identification and valuation of intangible resources leads to their subjective underestimation in the overall innovation potential, inefficient allocation of capital, insufficient investment, and, as a result, the formation of a flawed business unit strategy.

Intangible resources include both «disclosed» assets, reflected in accounting and financial reporting, and «undisclosed» assets, i.e., those that cannot be recognized as assets in accordance with IFRS requirements. Intangible resources that can be identified and reliably measured, and therefore meet the criteria for recognition as assets, include:

- rights to use natural resources, property, and other objects;
- rights to commercial designations (in particular, trademarks and commercial/brand names), provided that they can be identified and reliably measured based on primary documents;
- rights to industrial property (inventions, utility models);
- trade secrets, including know-how;
- copyright and related rights, including purchased or developed software.

The lion's share of modern intangible assets of companies is occupied by digital assets based on blockchain technologies. According to Precedence Research (2024)/[14], the blockchain technology market will reach $41.15 billion in 2025 and is projected to grow nearly 70-fold by 2034. Therefore, the growing role of such types of assets in business processes necessitates the improvement of approaches to their valuation in the company management system in order to refine the assessment of innovative potential.

The author's understanding of the valuation of such assets as digital assets (smart contracts and other types of contracts developed using blockchain technologies, cryptocurrencies, copyrights, and licenses) for the valuation of IPE and ensuring their effective management in the enterprise management system is presented in Tab.3.

According to research by Brand Finance Group experts (Brand Finance, 2024/[3]), in 2024, about 79% of the value of intangible assets in the world was not reflected in balance sheets. This is due to historical limitations enshrined in International Accounting Standards, as well as a significant gap between disclosed financial statements and the actual market value of companies. As a result, balance sheets are becoming less and less relevant for assessing the performance and innovation potential of companies.

Experts from Brand Finance and WIPO propose classifying «undisclosed» resources that cannot be identified in financial accounting and reporting as assets according to three key components (Brown et al., 2025/[4]):

- rights (distribution agreements, employment contracts, financial agreements, supply contracts, licenses, etc., if they cannot be identified as assets);

- relationships and intellectual property (trained and assembled workforce, customers, and relationships with suppliers);
- intellectual property (patents; copyrights; trademarks; patented technologies, if they do not meet the criteria for recognition as assets).

The presence of intellectual and information resources as part of intangible resources and their effective management contributes to the formation of additional economic benefits for the enterprise in intangible form, which further affects the growth of the enterprise's value. The existence of such additional benefits is revealed through the concept of «goodwill,» and the benefits formed independently by the enterprise on the basis of existing intangible resources form «internally generated goodwill.»

To assess the innovative potential, such «internally generated goodwill» must be calculated in the enterprise's management system not only on the date of change of the organizational and legal form of ownership, but also on the date of determining the level of formation of the information and intellectual component in the overall assessment of the resource component of IRE. General methodological approaches to this are presented in Tab. 3.

Tab 3 Methodological approaches to identifying and assessing intangible resources within an enterprise's financial accounting and management system

Type of information and intellectual resource	**Identification and assessment in the management system**	**Identification and assessment in the financial accounting system for financial reporting**
Smart contracts and other agreements developed and implemented using blockchain technologies	Recognized as a digital resource, the value of which is formed from: - costs of developing/purchasing smart contract software - costs associated with the information and functional support for the development of the smart contract; - costs associated with information and functional support for the implementation of smart contracts; - expenses related to hedging risks during the execution of smart contracts.	It is recognized as an asset (valued at initial acquisition cost or based on confirmed development costs).
Cryptocurrency	Identified as a digital resource, the initial cost is determined either by the cost method or by converting it into the value of major world currencies or using tokens with subsequent revaluation.	Recognized as an asset (book value is determined using the cost method).
Software	Recognized as a digital resource, valued at acquisition cost in accordance with IFRS standards, subject to amortization during use.	Recognized as a digital resource (valued at acquisition cost in accordance with IFRS standards, subject to amortization during use).
Patents, licenses, and other property rights (provided they can be identified as enterprise assets)	Recognized as intangible resources, valued at acquisition cost	Recognized as intangible assets (valued at acquisition cost)

Relationships and intellectual property (professional experience, quality of personnel, etc.)	Recognized as intellectual resources. The expert method of valuation is used.	Not recognized as an asset
Research and development	Recognized as an information and intellectual resource, valued using the cost method, with the addition of expenses related to hedging risks in case of failure to obtain positive research results.	Not recognized as an asset (classified as an expense in the period incurred)
Internally generated goodwill	Recognized as an information and intellectual resource. Valued using the income approach	Not recognized as an asset (not subject to valuation)
Other intangible resources, if they cannot be recognized as assets of the enterprise	Recognized as an information and intellectual resource, valued using the income approach or expert valuation method	Not recognized as assets (added to operating expenses for the period in which they actually arise)

Source: *own processing*

Thus, in the author's opinion, the differentiation of approaches to the identification and valuation of intangible resources in management and financial accounting systems is necessary, since an accurate assessment of the innovative potential of business entities requires a broader coverage of information and intellectual resources than is permitted by financial reporting standards. Such differentiation ensures, on the one hand, the correct and transparent reflection of assets in financial accounting and, on the other hand, enables management to fully take into account the strategic value of the enterprise's information and intellectual resources.

Conclusion

The study confirmed that the development of economic systems in modern conditions is largely determined by the intensity of innovative activity, among the driving factors of which information, intellectual, and other intangible resources play an important role. A comparative analysis of macroeconomic and innovation indicators showed that countries with high GDP levels demonstrate significantly higher Global Innovation Index values, indicating a strategic relationship between the level of innovation in the economy and its long-term competitiveness. A separate comparative analysis of the key indicators of innovative development in Slovakia and Ukraine for 2024 was conducted, which made it possible to identify potential areas for their further growth.

It was found that the dynamics of the value of global intangible assets significantly outpace the growth rate of global GDP, confirming the transformation of the global economy towards a model where knowledge and technology play a leading role, rather than material factors of production. The results of the correlation analysis showed a statistically significant positive relationship between the increase in the value of global intangible assets and the growth rate of global GDP, which emphasizes the importance of investments in knowledge-intensive assets for ensuring economic development.

Based on an analysis of performance indicators in selected sectors of the economy (the example of Ukraine for 2018-2022), a trend towards an increase in the share of investment in intangible assets has been identified, indicating the formation of a foundation for long-term innovative development even in the face of external shocks. Factor analysis made it possible to identify an integral «innovation-investment factor,» which explains almost 48% of the variation in the growth rates of industry revenues, demonstrating the significant impact of investments in intangible resources and innovation expenditures on the performance of enterprises. The results of regression modeling confirmed that the intensification of innovation and investment activity is statistically significant and contributes to the growth of revenues in economic sectors, justifying the need to integrate innovation benchmarks into state and corporate strategies.

The proposed matrix approach to assessing the innovation potential of an enterprise ensures a systematic and multi-level determination of its resource component, taking into account both the availability and the effective use of resources. The improved methodological approach allows for a comprehensive assessment of the resource and functional elements of innovation potential, including digital and intellectual assets, which is extremely important for improving the accuracy of economic assessments and the effectiveness of managing the innovation activities of enterprises.

Acknowledgment

Scientific Paper was elaborated within the framework of the project EU Next Generation EU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00081

References

[1] ANSOFF, H. I. – KIPLEY, D. – LEWIS, A. O. – HELM-STEVENS, R. & ANSOFF, R. (2018). Implanting Strategic Management (3rd ed., 592 pp.). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1.

[2] AHN, S. – KIM, K.-S. – & LEE, K.-H. (2022). *Technological capabilities, entrepreneurship and innovation of technology-based start-ups: The resource-based view.* Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(3), 156. https://doi.org/10.3390/joitmc8030156.

[3] BRAND FINANCE. (2024). Global Intangible Finance Tracker (GIFT™): An annual review of the World's Intangible Value. https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-gift-100-2024.pdf.

[4] BROWN, A., & GARNHAM, A., GREWAL, A. K., LEON, L. R., & WUNSCH-VINCENT, S. (2025, February 28). The value of intangible assets of corporations worldwide rebounds to all-time high of USD 80 trillion in 2024. *World Intellectual Property Organization (WIPO).* https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/the-value-of-intangible-assets-of-corporations.

[5] KARÁCSONY, P. - TSOY, A. – MESZAROS, J. & NURGALIYEVA, K. (2025). Analysis of factors influencing innovation of Hungarian small and medium-sized enterprises. *Problems and Perspectives in Management, 23(1),* 635–642. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.47.

[6] KISELAKOVA D. – SOFRANKOVA, B. – ONUFEROVA, E. & CABINOVA, V. (2020). Assessing the effect of innovation determinants on macroeconomic development within the EU (28) countries. *Problems and Perspectives in Management,* 18(2), 277-289. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.23.

[7] LABUNSKA, S. – CIBÁK, Ľ. – SIDAK, M., and SOBAKAR, M. (2023). The role of internally generated goodwill in choosing areas and objects of investment. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(2), 215-231. https://doi:10.21511/imfi.20(2).2023.1.

[8] LABUNSKA, S. – KARASZEWSKI, R. – PROKOPISHYNA, O. and IERMACHENKO, I. (2019). Cognitive analytical tools for cost management of innovation activity. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 395-407. https://doi:10.21511/ppm.17(1).2019.34.

[9] MELNYK, L. – MATSENKO, O. – KUBATKO, O. – KORNEYEV, M. & TULYAKOV, O. (2022). Additive economy and new horizons of innovative business development. Problems and Perspectives in Management, 20(2), 175–185. https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.15.

[10] NECHYPORUK, K. O. & RUSYN, V. (2022). Modern models of innovation policy in countries around the world. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, (45), 53–57. (in Ukrainian) URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/11.pdf .

[11] NEPELSKI, D. & VAN ROY, V. (2021). Innovation and innovator assessment in R&I ecosystems: The case of the EU Framework Programme. *Journal of Technology Transfer*, 46(3), 792–827. https://doi.org/10.1007/s10961-020-09814-5.

[12] NYZHNYK, O. V. (2020). Formation and evaluation of innovative resource potential of enterprises. Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky" [Herald of Khmelnytskyi National University. Economics Sciences Series], (28(19)), 26–-35.

https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-26.
[13] POLIAKOVA, Y. – SHAYDA, O. & DREBOT, N. (2025). Innovation activity: Global and European approaches. Sustainable Development of Economy, (5(56)), 26–31. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-4.
[14] Precedence Research. (2024). *Blockchain technology market size: Share and trends 2024 to 2034*. Retrieved September 2, 2025, from https://www.precedenceresearch.com/blockchain-technology-market.
[15] State Statistics Service of Ukraine: website. Retrieved from URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.
[16] TORBACKI, W. (2024). A framework for assessing innovations, business models and sustainability for software companies using hybrid multiple-criteria decision-making. Sustainability, 16*(14), 5871*. https://doi.org/10.3390/su16145871.
[17] VORONINA, V. L. – ZIUKOVA, M. M. & ARTEMENKO, A. Y. (2020). Assessment of the innovative potential of an enterprise as a means of effective management of its development. *Economic Space,* (162), 57–62. https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-10.
[18] World Intellectual Property Organization. WIPO (2024). *IP Facts and Figures 2024* (WIPO Publication No. 943EN/24). Geneva: WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-943-2024-en-wipo-ip-facts-and-figures-2024.pd.
[19] World Intellectual Property Organization. WIPO (2025a). Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads (18th ed.). Geneva: WIPO. https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html.
[20] World Intellectual Property Organization. WIPO (2025b). World Intangible Investment Highlights 2025. https://www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-2025/en/world-intangible-investment-highlights-2025.html.
[21] WORLD BANK. (2025). *GDP, PPP (current international $)* [Data set]. World Bank Open Data. Retrieved November 5, 2025, from https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD.
[22] YEPIFANOVA, I. & HLADKA, D. (2022). Methodological approaches to assessing the innovation potential of an enterprise. *Innovation and Sustainability*, (3), 152–158. https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.15.

Appendix A

Tab. 1 A Industry Indicators of Intangible Asset Investment, Innovation Activity, and Revenue Performance (State Statistics Service of Ukraine, 2022/[15]

Industry	CAPEX on Intangible Assets, %	Innovation Expenditure	Share of Innovative E nterprises, %	Revenue Index
Extraction of crude oil and natural gas	39	196.2	80	65
Mining of metal ores	216.7	97.9	50.5	107.3
Mining of other minerals and quarrying	128.1	32.6	43.1	106.2
Manufacture of food products	71.7	225.1	39.6	104.8
Manufacture of beverages	77.3	355.7	41.9	110.2
Textile manufacturing	119.0	50.7	41.1	95.5
Manufacture of wearing apparel	31.7	435.2	27	94.3

Manufacture of leather, leather products and other materials	143.7	19.5	23.5	88.3
Wood processing and manufacture of wood and cork products, except furniture; manufacture of straw and plaiting materials	187.2	98.5	30.3	92.2
Manufacture of paper and paper products	100.3	161.1	42.2	59.8
Printing and reproduction of recorded media	64.5	18.4	14.2	89.3
Manufacture of chemicals and chemical products	185.1	198.4	51.4	99.8
Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations	95.9	309.4	67.1	109.2
Manufacture of rubber and plastic products	1260.5	87.6	32.2	95.7
Manufacture of other non-metallic mineral products	175.1	36.1	44.0	125.3
Metallurgical production	27.7	49.3	42.9	70.6
Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	163.6	41.1	38.8	96.1
Manufacture of computers, electronic and optical products	78.4	72.5	67.5	77.5
Manufacture of electrical equipment	64.8	91.6	52.4	77.9
Manufacture of machinery and equipment, n.e.c.	278.9	101.8	44.6	95.2
Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	38.3	147.9	52.5	96.2
Manufacture of other transport equipment	87.0	40.8	50.7	95.6
Manufacture of furniture	59.3	40.8	42.1	118.1
Manufacture of other products	298.4	57.7	41.4	101.6
Repair and installation of machinery and equipment	94.8	266.5	26.7	98.6
Electricity, gas, steam, and air conditioning supply	155.4	59.2	57.6	120.5
Water collection, treatment, and supply	135.3	29	73.6	109.0
Waste collection, treatment, and disposal; materials recovery	145.3	120.7	38.9	82.1
Land and pipeline transport	43.6	36.0	22.3	93.5
Warehousing and support activities for transportation	76.0	75.8	24.4	96.7
Publishing activities	56.8	96.7	17.1	90.0
Computer programming, consultancy, and related activities	56.5	171.6	23.8	133.7
Information service activities	56.9	29.1	15.8	123.2
Architectural and engineering activities; technical testing and analysis	86.4	102.5	26.7	112.7
Advertising and market research	79.4	555.1	13	114.4

Design and Development of a Web-Based Project Management System for IT Companies[1]

Návrh a vývoj webového systému riadenia projektov pre IT spoločnosti

Liliia SHUMYLIAK – Ľuboš CIBÁK***

Abstract

This work is dedicated to the development of a project management system in the IT sector that enables users to conduct project development easily, conveniently, and efficiently, divide tasks into components, assign executors, and manage the human resources involved in a project. For comparison, several systems with similar functional scope were analyzed. Existing solutions such as JIRA, Microsoft Project, Trello, and Assembla exhibit drawbacks, including complexity of use, functional overload, outdated design, and paid access. The proposed system addresses these disadvantages and offers advantages such as ease of use and an intuitive interface.

Keywords:

Project Management System, IT Projects, Web-Based Application, REST API, Task Management, Team Collaboration, Workflow Automation, Resource Management

JEL Classification: O32, M15, L86

Introduction

Today, humanity is rapidly transitioning into the digital era. Nearly all processes in daily life are executed through computers, which in turn run specific software applications. Clients seeking such software address IT companies for development services. As the number of software solutions grows, the number of companies providing these services also increases. Each company aims to develop products as efficiently and systematically as possible; therefore, project management systems are employed to achieve these goals.

The relevance of this topic stems from the fact that existing analogues are often difficult to use, overloaded with unnecessary features, and fail to promote efficient workflows, which discourages users. Furthermore, most analogues are paid services or free but with significant functional limitations, often creating a barrier for small IT companies with limited resources.

The developed system positions itself as a project management hub in which all tasks are distributed across workflow stages. This approach ensures transparency in team collaboration and

[1] The work was funded by the EU NextGenerationEU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00085.

* Liliia Shumyliak, PhD., Public Administration Institute, Department of Management Informatics, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 851 04 Bratislava; Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Software Department, Kotsyubynsky 2, Chernivtsi, 58012, Ukraine, e-mail: l.shumylyak@chnu.edu.ua

* Assoc. prof. Ing. Luboš Cibák, PhD. MBA, Public Administration Institute, Department of Management Informatics, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: lubos.cibak@buem.sk

enables users to observe the status of each task as it progresses through all workflow stages. Access rights configuration allows administrators to define which users have permissions to perform specific actions within the project.

The modern market of project management systems provides a wide range of web applications; however, most are financially inaccessible and overly complex, often featuring outdated design.

1 Literature review

Project management systems have become a critical component in the IT industry, providing structured methodologies to plan, execute, and monitor projects. Over the last decade, the adoption of web-based project management tools has increased due to their ability to enhance collaboration, increase transparency, and streamline task execution among distributed teams.

Several widely used project management systems have been analyzed in prior studies, including JIRA, Microsoft Project, Trello, and Assembla. JIRA, developed by Atlassian, is recognized for its robust tracking and reporting capabilities and support for Agile and Scrum methodologies. However, it has been criticized for its steep learning curve and functional complexity, which can hinder adoption by smaller teams or companies with limited resources [1]. Microsoft Project provides advanced scheduling and resource management features, but its interface and pricing model are less accessible for small and medium-sized enterprises [2]. Trello and Assembla are known for their simplicity and visual task management through boards and cards; yet, they often lack advanced reporting and workflow automation capabilities, limiting their usefulness for complex projects [3].

Research highlights that effective project management systems should balance functionality, usability, and cost-efficiency. Overly complex tools can lead to reduced user engagement, while insufficient features can compromise workflow efficiency. Studies also emphasize the importance of role-based access control, task tracking, and real-time updates as core features to support effective team collaboration and project monitoring [4].

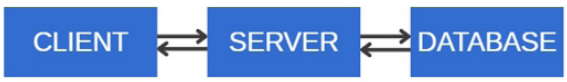
From a technological perspective, modern project management systems increasingly rely on client–server architectures with RESTful APIs, enabling modular, scalable, and maintainable systems. Frameworks such as Spring for backend development and Angular for frontend development are widely adopted due to their support for modularity, dependency injection, and efficient handling of dynamic web interfaces [5][6]. Database management is another critical aspect, with relational databases like MySQL commonly used to ensure data integrity, task history tracking, and reliable resource allocation [7].

2 System Design and Architecture

To implement a web-based project management system, a client–server architecture with REST technology was selected, as it is most suitable for modern web applications (Fig. 1).

The server is a computer that provides necessary resources, while the client is a computer that interacts with these resources.

Fig. 1 Client–Server Architecture



Source: *created by authors*

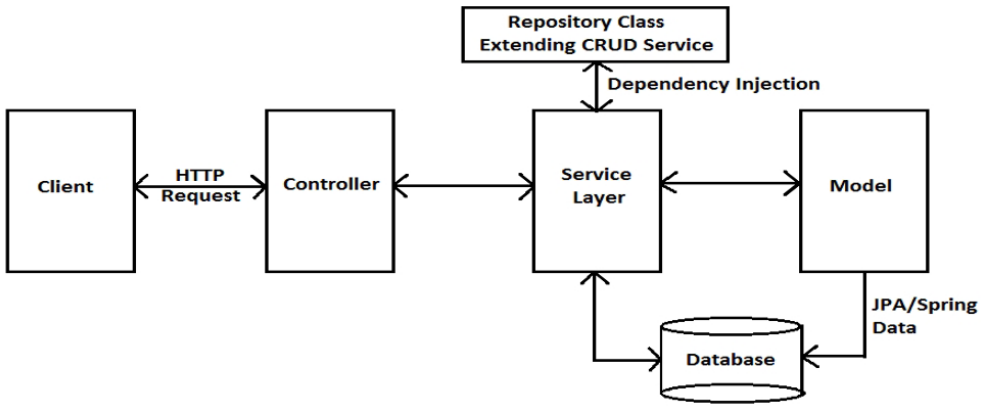
2.1 Overview of client-server architecture

The server-side architecture is divided into layers, allowing programs to be developed efficiently and conveniently. The following layers are distinguished: controller, service, model, and repository.

- Controller – the layer that communicates with the external environment, in this case with the client, using REST architecture in JSON format. It contains methods to which the client can send requests.
- Service – the layer that contains the business logic of the system.
- Model – an independent component that represents the structure of a database table. This layer must be independent of all other parts and must not depend on the version of the database.
- Repository – the layer that facilitates communication with the database via programmatic implementation.

A general representation of the server-side architecture is provided in Fig. 2.

Fig. 2 General Server-Side Architecture



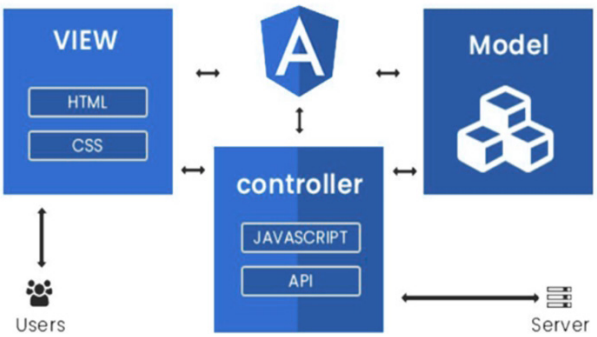
Source: *created by authors*

The workflow is as follows: a request arrives from the client to the controller, which validates it, checks authentication, and passes instructions to the service layer. The service executes the business logic and, if necessary, interacts with the database through the repository. The repository uses the model to perform database operations, returns results to the service, the service processes the results and passes them to the controller, and the controller returns a JSON response to the client.

2.2 Client-side architecture

The client-side architecture is shown in Fig. 3.

Fig. 3 General Client-Side Architecture



Source: *created by authors*

An illustrative example of this architecture's operation is a situation when a user navigates to a page:

a) the controller receives an instruction to display the page;
b) the controller requests data from the server using REST;
c) after receiving the response, it initializes the model based on the obtained data;
d) a View is created, which uses the initialized model;
e) the View is displayed to the user.

Thus, this architectural template provides all necessary technological capabilities to create a flexible application consistent with SOLID principles. A clear separation of the client and server enhances scalability and fault tolerance. In our case, such an approach ensures not only successful implementation but also future modification and expansion according to evolving user requirements and data-processing procedures.

2.3 Database design and structure

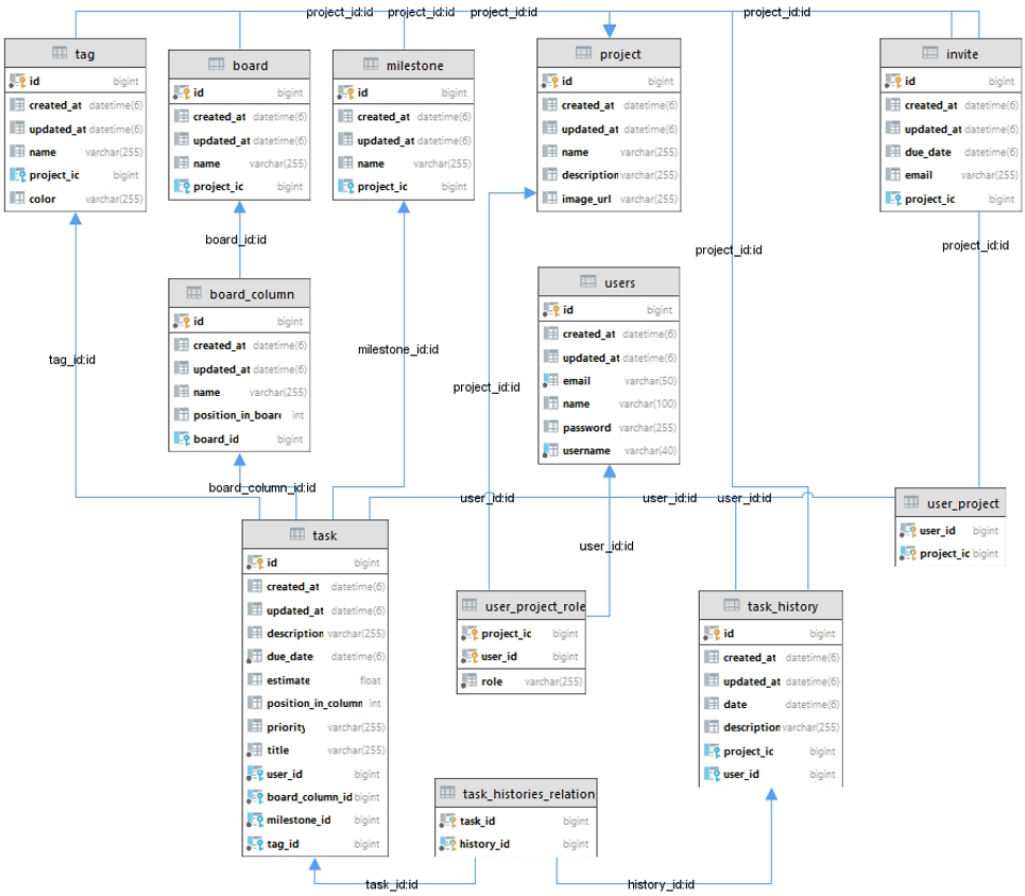
The implemented MySQL database consists of 12 tables containing all necessary data for system operation (Table 1).

Tab. 1 Database Table Information

Table Name	Purpose
project	Projects
board	Boards
board_column	Sections
task	Tasks
tag	Tags
milestone	Work periods
task_history	Task history
task_histories_relations	Relations between tasks and their history
invite	Invitations
users	Users
user_project	Relations between users and projects
user_project_role	User roles in projects

The overall database structure is shown in Fig. 4.

Fig. 4 General Database Structure



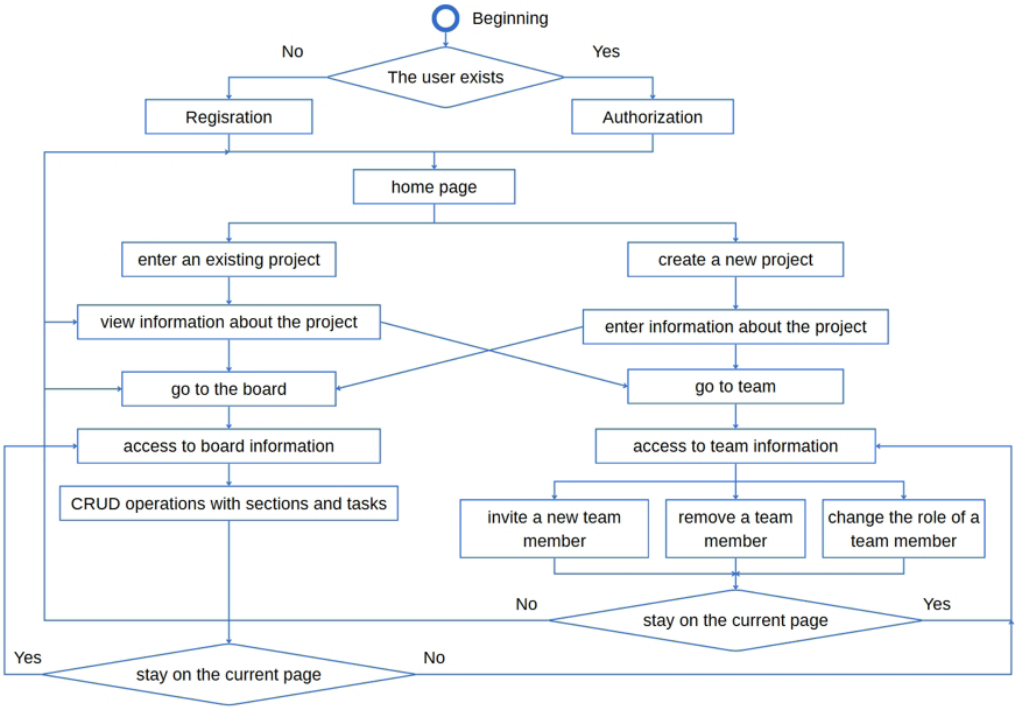
Source: *created by authors*

3 Workflow and business logic execution

The system's core algorithms include authorization, project management, section and task manipulation, and user management.

A general flow diagram of system operation is shown in Fig. 5.

Fig. 5 General System Workflow Diagram



Source: *created by authors*

The server-side structure is shown in Fig. 6.

This component is developed using two Java frameworks: Spring and Hibernate.

A key feature of Spring is the dependency injection pattern, which reduces component coupling and simplifies development. Hibernate is used for manipulating SQL tables through Java objects.

To enable Spring, a class with the main method was created:

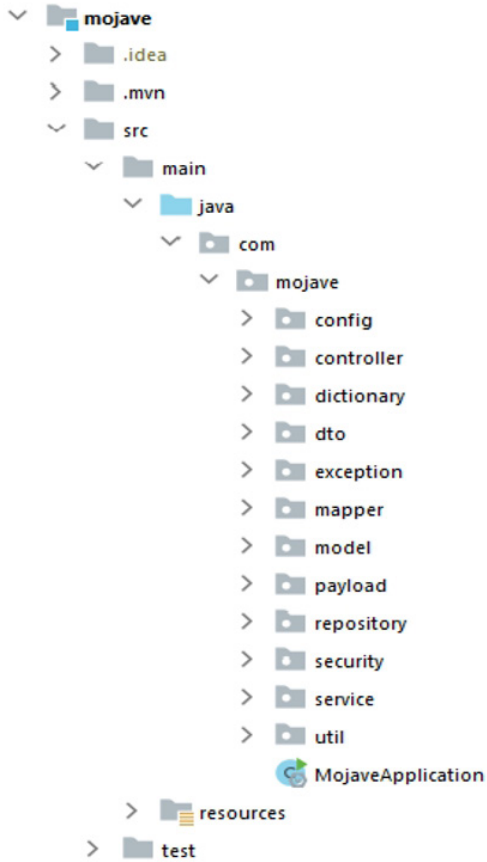
```
@EnableJpaAuditing
@SpringBootApplication
    public class MojaveApplication {
        public static void main(String[] args) {
            SpringApplication.run(MojaveApplication.class, args);
    }
}
```

To configure the database connection, the following settings were added to the application. properties file:

spring.datasource.url=jdbc:mysql://localhost/mojave?serverTimezone=UTC
spring.datasource.username=admin
spring.datasource.password=admin

To manipulate database data, a model class representing the structure of a database table and a repository performing all queries must be created. A service class is implemented to handle business logic using the repository and model. To connect the service logic with the client, a REST controller is created to communicate via JSON.

Fig. 6 Server-Side Structure



Source: *created by authors*

The client-side structure is shown in Fig. 7.

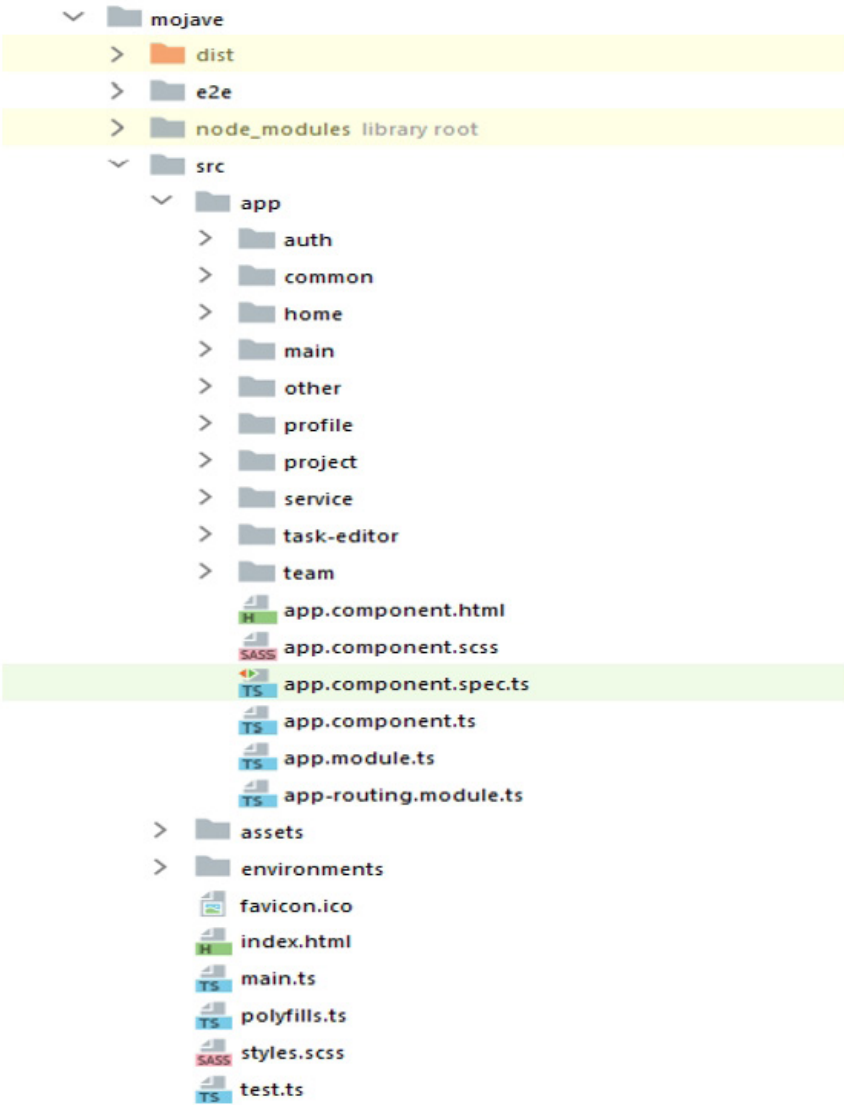
This part is developed using JavaScript and the Angular framework, in combination with HTML and CSS.

In this framework, the core concept is the *component*, where business logic is executed. Each component is associated with an HTML template (e.g., *notifier.component.html*) and a corresponding stylesheet (*notifier.component.css*).

Upon loading the home page, the user may log in or proceed to the registration form. After authentication, the user sees a home page displaying projects in which they participate, with the ability to open them or create new ones. The user can then navigate to the board or team page.

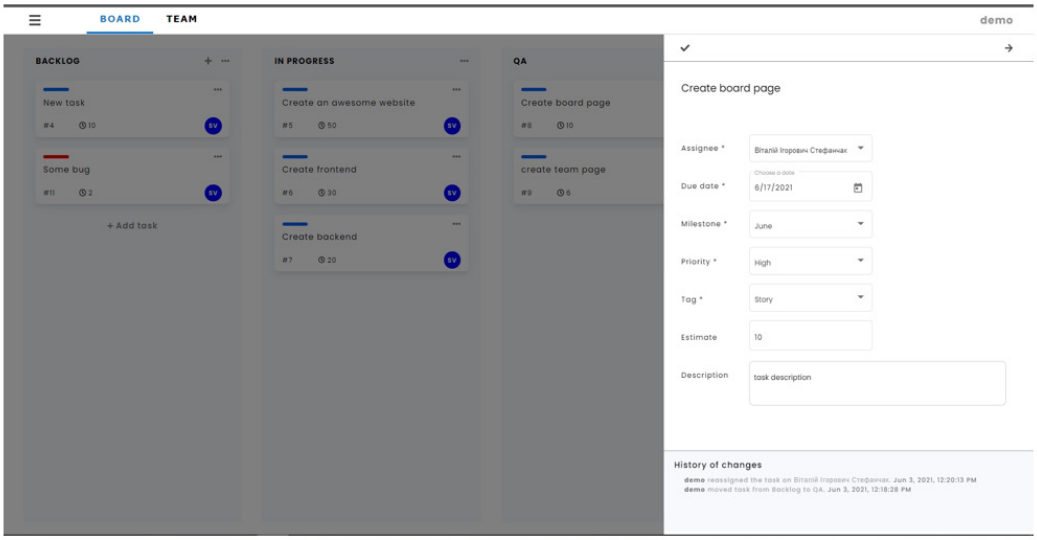
To create a task, the user clicks the “Add task” button, prompting a side form for input. To edit a task, the user selects the corresponding interface element; the same form appears but with pre-filled fields (Fig. 8). The task history is also viewable. All form fields are validated.

Fig. 7 Server-Side Structure



Source: *created by authors*

Fig. 8 Task Creation and Editing



Source: *created by authors*

The implemented application includes interfaces for authorization, project management, board and task management, team management, and user profile management.

The developed software system is ready for practical use and can be employed to support IT project management. In the future, the system may be enhanced by extending task functionality and introducing new modules.

Conclusions

This study focused on the design and implementation of a web-based project management system tailored for IT companies, providing efficient tools for task management, resource allocation, and team collaboration. The system addresses key limitations of existing solutions, including complexity, functional overload, outdated design, and restricted access due to cost. By adopting a REST-based client–server architecture, the system ensures scalability, maintainability, and clear separation between client and server responsibilities. Administrators can assign roles and access rights, monitor task progress, and manage human resources effectively. The MySQL-based database supports all system functionalities, including task history tracking, project organization, and team management, ensuring reliable data storage and retrieval.

In conclusion, the developed system provides a comprehensive solution for managing IT projects in small to medium-sized companies, combining ease of use with robust technical architecture. Its implementation can enhance team productivity, improve transparency in project workflows, and reduce operational inefficiencies. Future work may include the integration of advanced analytics, automated reporting, and AI-assisted task prioritization to further optimize project management processes.

Literature

[1] EVAN BROOKS: Unpacking Jira: An Honest Review of Features, Limitations, and Alternatives (2025): [online]. [cit. 2025-05-13]. Available online: https://ones.com/blog/review-of-jira-and-alternatives/.

[2] DONATO, H.: Microsoft Project Review: Pros & Cons, Features, Pricing. [online]. [cit. 2024-03-20]. Available online: project-management.com.

[3] JITPAIBOON, T. – SMITH, S. M. – GU, Q.: Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. In Project Management Journal. ISSN 8756-9728. Roč. 50, č. 3, p. 271–287, 2019. DOI 10.1177/8756972819833545.

[4] MASSIMO, R. – ZENEZINI, G. – OTTAVIANI, F. M. – DE MARCO, A.: Project Management Information Systems: a Systematic Review. In Procedia Computer Science. Vol. 256, p. 1739-1747, 2025. ISSN 1877-0509. DOI 10.1016/j.procs.2025.02.313.

[5] FIELDING, R.: Architectural Styles and the Design of Network-based Software Architectures. Irvine: University of California, 2000, p. 162.

[6] FOWLER, M. – RICE, D. – FOEMMEL, M. – HIEATT, E. – MEE, R. – STAFFORD, R.: Patterns of Enterprise Application Architecture. Boston : Addison-Wesley, 2002, p. 560. ISBN 0-321-12742-0.

[7] DATE, C. J.: An Introduction to Database Systems. Boston: Addison-Wesley Pub. Co., 1986, p. 672. ISBN 9780201142013.

Cirkulárna ekonomika a stav investičného prostredia v SR[1]

Circular economy and the state of the investment environment in the Slovak Republic

*František VOJTECH**

Abstract

The aim of the paper is to evaluate the current state of the circular economy and the state of the investment environment in Slovakia in the period under review. At the beginning of the paper, we will point out the characteristics of the circular economy and the difference between the circular and linear economy. We will then discuss specific activities currently implemented to support the investment environment in the context of creating a smart city and artificial intelligence. The real challenge is far from making these processes more efficient. Achieving real and permanent unsustainability in these areas will also require addressing social and economic inequalities. We will analyze the current state of the investment environment from the perspective of the SARIO agency. In conclusion, we will propose solutions that would help gradually eliminate shortcomings in individual sectors in Slovakia and thus support the growth of living standards in Slovakia.

Keywords:

circular economy, sustainability, investment environment, living standards, smart cities

JEL Classification: H89

Úvod

V úvode chceme prezentovať čo je Cirkulárna ekonómia, a v skratke definovať, čo je jej úlohou a aký má historický kontext z pohľadu ekonómie.. Môžeme ju charakterizovať ako spoločenskú vedu, ktorá predstavuje systém poznatkov a procesov, na základe čoho a akým spôsobom spoločnosť rozhoduje o využití statkov a o ich rozdelení medzi rôzne skupiny obyvateľstva. Skúma činnosti, ktoré sú spojené nielen s výrobou, ale aj rozdeľovaním, výmenou a spotrebou statkov a služieb.

Ekonomika je celistvý súbor všetkých ekonomických činností daného štátu, súhrn odvetví a druhov výroby národného hospodárstva, štruktúra, organizácia a stav jeho národného hospodárstva. Ekonomika je časť spoločenského života, súhrn činností a zariadení, zameraná na materiálne udržiavanie a zabezpečovanie ľudského života. Je to oblasť spoločenskej činnosti, prostredníctvom ktorej sa vyrábajú, rozdeľujú, vymieňajú a spotrebúvajú statky.

[1] Príspevok je súčasťou projektu: 3/2023-M Sociálno-ekonomická stratégia vývoja klimaticky neutrálnych a inteligentných miest a jej význam pre súkromný a verejný sektor

* doc. Ing. František Vojtech, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: frantisek.vojtech@vsemba.sk

1 Teoretické východiská a súčasný stav cirkulárnej ekonomiky na Slovensku

Obehová ekonomika je model produkcie a spotreby, ktorý zahŕňa zdieľanie, prenajímanie, znovuvyužitie, opravovanie, nahradenie opotrebovanej časti a recykláciu existujúcich materiálov a produktov tak dlho, ako je len možné. Cieľom obehového hospodárstva je produkovať tzv. nulový odpad, ktorý predstavuje stav, kedy nedochádza k produkcii takmer žiadneho odpadu.[2]

Za začiatok tohto myšlienkového smeru môžeme považovať rok 2002, kedy bola vydaná kniha Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things od nemeckého chemika Michaela Braungarta a amerického architekta Williama McDonougha. Je manifestom o tom, ako dosiahnuť model Cradle to Cradle Design. Vyžaduje si to radikálnu zmenu v priemysle: prechod od vzoru od kolísky po hrob ku vzoru od kolísky po kolísku. Naznačuje, že metódy „zníženia opätovného použitia recyklácie“ zachovávajú túto stratégiu od kolísky až po hrob a že je potrebné urobiť viac zmien. Táto kniha ponúka novú víziu moderného priemyslu. Namiesto našich súčasných nehospodárnych a znečisťujúcich metód výroby mohli by sme brať prírodu ako model na výrobu vecí. Pri správnom redizajne by predmety, ktorým skončila životnosť, mali poskytnúť základ pre niečo nové. Pri navrhovaní a výrobe produktov sa musíme prestať báť, že budeme „menej zlí“ a začať hľadať spôsoby, ako byť skutočne dobrí. Tu nájdeme radikálny manifest a plán pre našu planétu, v ktorom sa dá všetok odpad dobre využiť[3] .

Základné myšlienky môžeme zhrnúť do troch tvrdení. Prvé hovorí o vyčerpateľnosti zdrojov, druhé o nutnosti vytvorenia cirkulárneho /obehového/ reťazca a tretie prispôsobiť týmto reťazcom celý výrobný cyklus.

Každá teória má aj svojich odporcov. V prvom rade ide o konzumerizmus. Hlavným cieľom mnohých firiem je predať čo najviac svojich produktov bez ohľadu na to, či ich spotrebitelia potrebujú. Reklama slúži nielen na informovanie nakupujúcich, ale aj na presviedčanie, že nový produkt je nevyhnutný pre život a treba si ho kúpiť, hoci starší ešte stále slúži celkom dobre. Druhá časť kritikov tvrdí, že 100% cirkularita je fyzikálne nemožná. Došlo by k popretiu druhého termodynamického zákona

Ak sme spomínali cieľ firiem predať čo najviac výrobkov, je na mieste otázka či trh je schopný dostatočne rýchlo reagovať na vyčerpávanie zdrojov, v súlade s potrebou predísť ekologickému vyčerpaniu zdrojov bez náhrady.

Tab. 1 znázorňuje hlavné rozdiely medzi lineárnou a cirkulárnou ekonomikou. Vidíme, že lineárne hospodárstvo vo vzťahu k produktu produkt vyrobí, spotrebuje a zlikviduje. V obehovom hospodárstve sa produkt vyrobí, spotrebuje, opraví, znovu použije alebo zrecykluje. Z pohľadu ekológie sa lineárne hospodárstvo vyznačuje ekologickou neúčinnosťou, pretože produkt po jeho spotrebe putuje do odpadu. Obehové hospodárstvo sa z pohľadu ekológie vyznačuje vysokou ekologickou efektivitou, pretože produkt je po spotrebe buď repasovaný, opravený, čiastočne, prípadne úplne zrecyklovaný a znovu použitý vo výrobnom procese. Z časového hľadiska sú výrobné suroviny produktu v lineárnom hospodárstve využité krátkodobo, ide o jednorazové použitie surovín vo výrobnom procese. V obehovom hospodárstve predstavuje časové využitie výrobných surovín produktu dlhodobý horizont, pretože sú zavedené viacnásobné životné cykly surovín vo výrobnom procese. Opätovné využitie výrobných surovín je teda v lineárnom hospodárstve mizivé a v obehovom hospodárstve ide o recyklovanie výrobných surovín vo vysokej miere

V súčasnej dobe sa v EÚ iba v malej miere využívajú druhotné suroviny. Prekážkou v ich používaní je ich kvalita, pretože neexistuje celoeurópska norma, ktorá by posudzovala úroveň nečistôt a vhodnosť materiálu pre recyklovanie. Je úlohou EK, aby vytvorila tieto normy, podľa

[2] ŠTOFOVÁ, L. 2017. Environmentálno-ekonomické aspekty odpadového hospodárstva. s. 13

[3] Cradle to Cradle: Michael Braungart William McDonough, rok vydania 2019, Vydavateľstvo Vintage, ISBN 9781784873653

ktorých sa zvýši kvalita a dôvera vo využívanie druhotných surovín a zvýši sa miera recyklácie. Pre rozvoj výroby s druhotnými surovinami je dôležité prepojenie s právnymi predpismi o chemických látkach, o ktorých tiež neexistujú jednotné normy o ich škodlivosti pre ľudský organizmus a životné prostredie.[4]

V slovenskom hospodárstve dlhodobo dominuje tradičná priemyselná výroba, ktorá vytvára podmienky pre rozvoj ďalších sektorov ekonomiky. Súčasne platí, že odvetvie priemyslu je vo veľkej miere závislé od zahraničných partnerov, teda aj od zmien v ich hospodárstve. Zavedenie environmentálnych inovácií a technológií v hospodárstve najdôležitejších ekonomických partnerov Slovenska evokuje potrebu ich aplikácie aj v slovenskom hospodárstve.

Tab. 1 Rozdiely v lineárnom a obehovom hospodárstve

	Lineárne hospodárstvo	**Obehové hospodárstvo**
Životný cyklus produktu	vyrobiť – spotrebovať – zlikvidovať	vyrobiť – spotrebovať – opraviť – znovu použiť – recyklovať
Ekológia	ekologická neúčinnosť	ekologická efektivita
Časové využitie výrobných surovín produktu	krátkodobé – jednorazové použitie surovín vo výrobnom procese	dlhodobé – viacnásobné životné cykly surovín vo výrobnom procese
Opätovné využitie	mizivé	recyklácia vo vysokej miere

Zdroj: *DAŠKO, M. 2021. Analýza kvality lokálneho environmentálneho governance z pohľadu užívateľov verejných služieb a zamestnancov lokálnej samosprávy. s. 13*[5]

Zavádzanie digitálnych technológií do ekonomiky bude v budúcnosti čoraz viac podliehať aj environmentálnemu aspektu. Slovensko má ešte priestor využiť svoje rezervy v nedostatočnom využívaní príležitostí ekologického rozvoja ekonomiky založenej aj na zelených digitálnych inováciách. Prostredníctvom zelených technológií si môžeme všímať aj postupné znižovanie energetickej náročnosti technológií. Eko-inovácie prispievajú k znižovaniu nákladov, zvyšujú kapacitu pre nové príležitosti rastu ale predovšetkým chránia životné prostredie, znamenajú vhodné riešenie ako ekonomiku digitalizovať ale súčasne aj chrániť životné prostredie v nedostatočnom využívaní príležitostí ekologického rozvoja ekonomiky založenej aj na zelených digitálnych inováciách. Prostredníctvom zelených technológií si môžeme všímať aj postupné znižovanie energetickej náročnosti technológií. Eko-inovácie prispievajú k znižovaniu nákladov, zvyšujú kapacitu pre nové príležitosti rastu ale predovšetkým chránia životné prostredie, znamenajú vhodné riešenie ako ekonomiku digitalizovať ale súčasne aj chrániť životné prostredie[6]

Očakávané prioritné oblasti opatrení pre dlhodobý horizont stratégie pokrývajú všetky vybrané sektory digitálnej transformácie Slovenska – hospodárstvo, spoločnosť, verejná správa, rozvoj územia a veda, výskum a inovácie, čím komplexne pokrývajú digitálnu transformáciu najdôležitejších zložiek krajiny. Realizácia dlhodobého horizontu sa predpokladá od 3Q roka 2022 do 4Q roka 2030, t.j. po ukončení implementácie Akčného plánu digitálnej transformácie Slovenska 2019–2022, ktorý bude zahŕňať krátkodobý horizont. Najneskôr v roku 2022 sa uskutoční revízia a odpočet implementácie Akčného plánu digitálnej transformácie Slovenska 2019–2022. Práve na základe plnenia tohto akčného plánu, rovnako aj na základe globálneho smerovania a priorít EÚ, sa určí Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska 2022–2030, prípadne sa toto obdobie rozdelí na viac akčných plánov. Medzi najdôležitejšie prioritné oblasti budú patriť: – Inovačné

[4] Kruh sa uzatvára – Akčný plán EÚ pre obehové hospodárstvo. 2015. s. 12–13 online

[5] DAŠKO, M. 2021. Analýza kvality lokálneho environmentálneho governance z pohľadu užívateľov verejných služieb a zamestnancov lokálnej samosprávy. s. 13

[6] RÚZ. Analýza potenciálu ekoinovácií v SR z hľadiska podnikateľov a podpory EÚ. (online).Bratislava: Republiková únia zamestnávateľov, 2020, s.22. Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_ PKSD/Analyzy/RUZ/AV_Analyza_potencialu_ekoinovacii_v_SR_z_hladiska_podnikatelov_a_podpory_EU.pd

digitálne a dátové hospodárstvo – Vzdelaná, zdravá a bezpečná spoločnosť – Moderná a efektívna verejná správa – Inteligentný rozvoj územia – Kvalitná veda, výskum a inovácie svetovej úrovne 38 Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska 2019-2022 34 Stratégia tak definuje takzvaný digitálny pilier pripravovanej Vízie a stratégie rozvoja Slovenska do roku 2030. Všetky segmenty hospodárstva a spoločnosti budú postupne digitálne transformované za aktívnej podpory verejnej správy a prostredníctvom využitia nástrojov, ktoré budú odskúšané v rokoch 2019 až 2022[7]

2 Stav investičného prostredia na Slovensku z pohľadu agentúry SARIO a spôsoby riešenia v budúcnosti

Slovensko potvrdilo svoju pozíciu ako atraktívna destinácia pre investície a export . Rok 2024 bol pre Slovensko úspešný z hľadiska prilákania investícií a podpory exportu. Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO) zaznamenala 12-percentný rast v počte úspešne ukončených investičných projektov a prostredníctvom svojich nástrojov podporila V roku 2024 SARIO získalo 28 investičných projektov s celkovou hodnotou 1,7 miliardy EUR, čo predstavuje nárast o 38 % z hľadiska výšky investícií oproti roku 2023. Tieto projekty vytvoria 3599 priamych pracovných miest a tisícky ďalších v rámci dodávateľských sietí.

Zo všetkých úspešných investičných projektov v roku 2024 má **7 výrazný potenciál pre vytváranie vyššej pridanej hodnoty,** nakoľko ide o projekty technologického centra (4 projekty), projekty centier zdieľaných služieb (2) a 1 OEM projekt.

V 15 prípadoch boli investičné projekty realizované ako expanzia už etablovaných spoločností, 13 investorov sa rozhodlo založiť na Slovensku nové prevádzky.

Úspešne uzatvorené projekty za rok 2024 pochádzajú z Číny, Nemecka, Kórejskej republiky, Veľkej Británie, Talianska, Českej republiky, Taiwanu (ČĽR), Turecka, Belgicka, Rakúska a Ukrajiny. Zastúpenie majú aj 2 úspešné investičné projekty slovenských spoločností.

V roku 2024 agentúra SARIO úspešne ukončila v okresoch východného Slovenska 9 investičných projektov (32 % z celkového počtu) a v okresoch stredného Slovenska 5 projektov (18 % z celkového počtu). 9 projektov (32 % z celkového počtu) bolo úspešne vykázaných v okresoch určených na podporu z Fondu na spravodlivú transformáciu (FST), pričom 6 z týchto okresov je zaradených aj do NRO[8] (21 % z celkového počtu).

Tab. 2 Počet nových registrovaných projektov – medziročné porovnanie

ROK	2020	2021	2022	2023	2024
Počet ukončených projektov	**15**	**29**	**31**	**25**	**28**
Potenciál ukončených projektov	**697 mil.** eur investície **2 893** nových priamych miest	**464 mil.** eur investície **3 244** nových priamych miest	**1,87 mld.** eur investície **7 540** nových priamych miest	**1,23 mld. eur** investície **4 381** nových priamych miest	**1,70 mld. eur** investície **3 599** nových priamych miest

Zdroj: *Výročná správa SARIO 2024*

[7] Akčný plán digitálnej transformácie Slovenska 2019-2022

[8] Okrem zoznamu najmenej rozvinutých okresov podľa zákona 336/2025 Z.z. o podpore najmenej rozvinutých okresov (posledná aktualizácia zverejnená dňa 18.10.2024), SARIO eviduje ako NRO taktiež okresy Prievidza a Partizánske, ktoré sú do kategórie D (NRO) zaradené pre potreby plnenia podmienok na poskytnutie investičnej pomoci do 31.12.2026.

Ukončené investície majú **výrazný exportný potenciál,** keďže značná časť produkcie a služieb je určená na vývoz, resp. sú poskytované najmä mimo územia SR. Uvedené reflektuje cieľ zvyšovania prílevu investícií s exportným potenciálom.

Tab. č. 3 Členenie rozpracovaných projektov podľa sektorov

Sektor	Počet ukončených projektov	
Automobilový priemysel	19	68 %
z toho elektromobilita	11	29 %
Strojárska výroba	3	11 %
Metalurgia, materiály a povrchová úprava	2	7 %
Elektrotechnický priemysel	1	3,5 %
Centrá služieb (vrátane IT centier)	1	3,5 %
Chemický priemysel	1	3,5 %
Iný	1	3,5 %
SPOLU	28	100 %

Zdroj: *Výročná správa SARIO 2024*

Realizácia vyššie spomenutých investičných projektov vyvoláva aj nepriamu tvorbu pracovných miest. Kalkulácia závisí od konkrétneho odvetvia. Z dostupných štúdií možno predpokladať, že každé priame miesto vo výrobnom odvetví vytvorí vo všeobecnosti minimálne 1,58 nepriameho miesta v dodávateľskej sieti (zdroj: National Association of Manufacturers, Prieskum výhľadov výrobcov za rok 2024[9]). V určitých odvetviach je tento multiplikačný efekt ešte vyšší, ako napr. pri výrobe automobilov (1:4 až 1:7), alebo v elektrotechnickom odvetví až do 1:15.

Medzi najvýznamnejšie investičné projekty realizované v roku 2024 patrí výrobný závod pre výrobu batérií pre elektromobily s kapacitou 20 GWh bude vybudovaný spoločnosťou GIB EnergyX Slovakia, ktorá predstavuje spoločný podnik čínskej skupiny Gotion High Tech a slovenskej spoločnosti InoBat. Plánovaná výška investície, ktorá bude realizovaná v štátnom strategickom parku Šurany, predstavuje 1 233 500 000 eur a vytvorí 1 311 nových pracovných miest. Okrem plánovaného výrobného závodu s potenciálom pre ďalšiu expanziu, má investor plán na Slovensku v budúcnosti vybudovať taktiež výskumno-vývojové centrum.

SARIO pracovalo na projekte s krycím názvom Kamzík od decembra 2022, kedy bolo oslovené spoločnosťou InoBat s požiadavkou na identifikovanie vhodnej lokality pre potenciálnu realizáciu závodu na výrobu batérií pre elektromobily. Počas spolupráce pripravili pre investora ponuku vhodných lokalít, informácie o slovenskom podnikateľskom a investičnom prostredí, informácie o pracovnej sile, vyplnili investorove RFI dokumenty a prepojili investora s dôležitými externými partnermi. Dôležitými súčasťami viacerých návštev investora na Slovensku boli stretnutia s predstaviteľmi MH SR či MH Invest.

Spoločnosť Gotion High Tech, založená v roku 2006, je globálny hráč v sektore elektromobility (vývoj a výroba lítium-železo-fosfátových batérií). Podľa dostupných informácií je aktuálne spoločnosť Gotion svetovo 9. najväčší výrobca batérií pre elektromobily. Sídlom spoločnosť je čínske mesto Hefei v provincii Anhui. Spoločnosť má celosvetovo niekoľko výrobných závodov a R&D centier (Hefei, Šanghaj, Silicon Valley, Cleveland, Tsukuba, Singapur, Nemecko). V roku 2021 sa skupina Volkswagen stala jej majoritným akcionárom s podielom viac ako 26 %. Dňa 1.9.2023 získal Gotion 25% strategický základný podiel vo firme InoBat.[10]

[9] National Association of Manufacturers, Prieskum výhľadov výrobcov za rok 2024

[10] Výročná správa SARIO za rok 2024

Medzi ďalších významných investorov patrí Spoločnosť Jiangsu Xinquan Automotive Trim, založená v roku 1982 v čínskom meste Changzhou, sa zameriava na výrobu interiérových a exteriérových komponentov pre osobné a úžitkové vozidlá svetových značiek (Audi, Volkswagen, Ford, Volvo, BYD, Daimler a pod.). Do výrobného portfólia spoločnosti patria komponenty ako palubné dosky, vetracie otvory, prístrojové panely, nárazníky, konzoly, obloženie stĺpikov a dverí, a pod. Spoločnosť Xinquan má celosvetovo 25 závodov (23 v Číne, 1 v Malajzii a 1 v Mexiku), 3 technologické centrá v Číne a 2 inžinierske kancelárie v USA. V roku 2023 spustila spoločnosť proces výberu lokality pre vôbec prvý závod v rámci Európy. V hľadáčiku investora bolo Slovensko a Maďarsko. SARIO zaregistrovalo projekt v máji 2023, kedy bolo oslovené konzultačnou spoločnosťou EY Slovensko, ktorá investora zastupovala. V priebehu nasledujúcich dní pripravilo ponuku vhodných nehnuteľností v rámci Banskobystrického, Košického a Prešovského kraja a vypracovalo odpovede pre investorov. Do užšieho výberu sa dostali nehnuteľnosti v Košiciach, Novej Polhore a Prešove, ktoré investor spolu s agentúrou SARIO navštívil v priebehu júla 2023. Z navštívených lokalít si investor pre realizáciu investície vybral lokalitu Prešov. V priebehu novembra 2023 bola založená slovenská entita spoločnosti Xinquan Slovakia Automotive Trim. Výška investície je odhadovaná na 30 mil. eur a má potenciál vytvoriť až 500 nových pracovných miest.

Tieto aktivity by nebolo možné realizovať, keby v organizácii nebola databáza priemyselných nehnuteľností a neustále sa rozširovala. Túto službu realizoval Odbor regionálnych kancelárií / ORK/ SARIO

Regionálne kancelárie naďalej aktívne vyhľadávali nové lokality pre budúcich investorov a aktualizovali komplexnú databázu nehnuteľností, v ktorej evidujú celkovo **526 dostupných priemyselných budov, areálov, pozemkov a kancelárskych priestorov.** ORK vybudoval a spravuje aj verejnú databázu nehnuteľností, v súčasnosti môžu návštevníci stránky SARIO nájsť kompletný prehľad ponúkaných priemyselných nehnuteľností v rámci celého Slovenska na internetovej stránke **https://db.sario.sk/sk.**

Dostupnosť vhodných nehnuteľností zohráva kľúčovú rolu pri získavaní nových investícií. ORK rieši nedostatok vhodných lokalít na umiestňovanie nových investícií najmä v menej rozvinutých regiónoch s vyššou nezamestnanosťou, aj preto konzultanti regionálnych kancelárií poskytujú majiteľom nevyhovujúcich a dlhodobo nevyužívaných priestorov poradenstvo, ako nehnuteľnosť zatraktívniť, komunikujú s developermi a propagujú oblasti s nedostatkom nehnuteľností ako vhodné destinácie na vybudovanie nových priemyselných parkov.

V priebehu roka 2024 sa aktivity Odboru regionálnych kancelárií pri spravovaní databázy nehnuteľností sústredili na aktualizáciu údajov k nehnuteľnostiam, získavanie nových a potenciálne zaujímavých priemyselných nehnuteľností pre investorov aj v menej rozvinutých regiónoch s vyššou nezamestnanosťou, sledovanie trendov ohľadom trhu s nehnuteľnosťami a interakcie s developermi a firmami operujúcimi na Slovensku.

Tab. č. 4 Štatistika k nehnuteľnostiam za rok 2024

Kraj	Zaradené nehnuteľnosti	Počet novo-registrovaných nehnuteľností	Počet stretnutí s miestnymi inštitúciami	Počet stretnutí s firmami
BA	42	11	1	37
TT	70	9	2	12
TN	74	8	14	23
NR	67	8	41	25
ZA	71	7	39	157
BB	74	9	30	28
PO	60	9	47	40
KE	68	15	65	56

Kraj	Počet spracovaných ponúk pre investorov	Počet nehnuteľností ponúknutých investorom	Počet sprevádzaných investorov
BA	23	19	2
TT	37	25	8
TN	42	23	2
NR	32	16	12
ZA	28	33	5
BB	59	51	12
PO	57	35	10
KE	66	45	19

Zdroj: *Výročná správa SARIO 2024*

3 Spôsoby riešenia investičného prostredia na Slovensku v budúcnosti z pohľadu agentúry SARIO a štátnych orgánov

Medzi strategické ciele do budúcnosti patrí systematická podpora etablovaných investorov pri ich rozširovaní a inovácii v smerovaní na možnosti zvýšenia finalizácie produkcie v Slovenskej republike s dôrazom na: a) komplexné služby podporujúce ich ekonomický rast b) podporu expanzií a technologického výkonu c) zapájanie lokálnych subjektov do dodávateľských reťazcov do zahraničných investorov – internacionalizácia MSP v zahraničí, podpora teritoriálneho rastu MSP d) zvyšovanie záujmu o joint venture projekty slovenských subjektov.

V roku 2024 bolo **v rámci aktivity Rozvoj dodávateľských reťazcov** (RDR) zrealizovaných viac ako **85 stretnutí** s predstaviteľmi výrobných prevádzok malých a stredných podnikov (MSP). Stretnutia sa konali prioritne formou osobných návštev prevádzok jednotlivých MSP, časť bola realizovaná formou online rozhovorov. Účelom rokovaní bolo spoznať MSP a ich potenciál, pripravenosť diverzifikovať výrobu, resp. poskytované služby, preveriť ich záujem o nadväzovanie spolupráce so zahraničnými/nadnárodnými subjektami.

Firmám bol zároveň predstavený nový portál Národného projektu FindIn.sk, slúžiaci na selekciu spoločností vo všetkých odvetviach slovenského hospodárstva podľa viacerých kritérií vyhľadávania, čo významne uľahčí identifikáciu relevantných slovenských firiem a ich následné oslovovanie s kooperačnými ponukami od zahraničných subjektov. Navštíveným firmám bola ponúknutá možnosť zverejnenia kompletného firemného profilu s relevantnými kontaktnými údajmi, prezentačným materiálom, fotografiami a pod. zdarma.

Sieťovanie MSP bolo realizované prostredníctvom **sourcingovej činnosti,** ktorej cieľom je zvyšovať objem dodávok tovarov a služieb slovenských subjektov do zahraničia. Odbor Národný projekt sa v roku 2024 venoval **12 sourcingovým dopytom nadnárodných spoločností z krajín: Švédsko, Nemecko, Fínsko, Čína, India a Švajčiarsko.** V súvislosti s týmito sourcingovými dopytmi prevažne z oblasti strojárskeho a plastikárskeho priemyslu, bolo odoslaných viac ako 300 oslovovacích emailov slovenským malým a stredným podnikom. V 82 prípadoch MSP pozitívne zareagovali na kooperačné ponuky a požiadali SARIO o predstavenie ich výrobného profilu zahraničnému klientovi za účelom zahájenia rokovaní o potenciálnej spolupráci.

V rámci systematickej podpory nových i etablovaných investorov sa odbor investičných projektov (OIP) SARIO príležitostne stretáva s dedikovanými dopytmi firiem na hľadanie dodávateľov rôznych komponentov, ako aj poskytovateľov rôznych služieb (baliacich, logistických a pod.) a pokročilých technologických riešení (najmä v oblasti Industry 4.0). V tomto zmysle sa od I.Q 2023 vykazujú 2 typy sourcingovej činnosti OIP SARIO – komponentný sourcing a Industry 4.0 sourcing.

V rámci tzv. komponentného sourcingu v roku 2024 vykonal odbor investičných projektov SARIO sourcingové aktivity pre nemeckého investora **BÖHM Fertigungstechnik Slowakei** a pôvodom španielsku firmu **FINESPA CZ** v oblastiach CNC frézovanie, CNC sústruženie, zváranie

a rezanie laserom či ohýbanie sústružených dielcov. Konzultanti OIP SARIO boli zároveň opätovne v komunikácii s predstaviteľmi **VOLVO Cars Košice,** ktorým poskytli prístup k výstupom komplexnej sourcingovej kampane z roku 2023, ako aj dedikovaný zoznam 18 robotických firiem z prešovského a košického kraja.

V rámci Industry 4.0 sourcingu sa v roku 2024 uskutočnili prepojenia a návštevy 4 short-listovaných firiem pre írskeho investora **DANUCEM,** ktorý mal záujem o firmy z oblastí manažmentu vody, robotizácie a priemyselnej automatizácie. Išlo o spoločnosti **Rossum Integration, MK Tech, Asseco CEIT a Matador Automation.** Zároveň sa uskutočnili stretnutia s viacerými relevantnými Industry 4.0 firmami, ktorých služby a riešenia môžu konzultanti OIP SARIO ponúkať klientom, menovite **Bossard CZ, IOTEQ, SOVA Digital** a ďalšie. Vzhľadom na dlhodobý útlm aktivít v rámci Industry 4.0 sourcingu sa počas roka 2024 neusporiadal žiaden inovačný workshop či webinár, avšak táto platforma bola naďalej príležitostne ponúkaná počas stretnutí s prichádzajúcimi či etablovanými firmami. Koncom roka boli konzultanti OIP v spojení s americkou firmou Cubic Corporation s cieľom identifikovať slovenských dodávateľov v oblastiach ako UX/UI design, validátory cestovných lístkov, softvérové i hardvérové riešenia pre platobné brány a ďalšie podporné služby v oblasti mobility – najmä mestskej hromadnej dopravy. Kolegom zo Slovenskej vesmírnej kancelárie tiež pomáhali pri hľadaní a identifikovaní najpokročilejších slovenských firiem pre zadanie od prominentných klientov **Blue Origin** a **Axiom Space.**[11]

V rámci Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií 2030[12] investície do výskumu, vývoja a inovácií sú najefektívnejším spôsobom ako zvýšiť dlhodobú konkurencieschopnosť ekonomiky a kvalitu života na Slovensku.[13] Začiatkom milénia Slovensko dobiehalo západoeurópske ekonomiky vďaka investíciám vysoko produktívnych firiem zo zahraničia, ktoré hľadali nákladovú efektívnosť. Od úspechu tohto modelu rastu prešlo viac ako dvadsať rokov a jeho potenciál je takmer vyčerpaný. Pokračovať rovnakým smerom limituje možnosti pre zlepšovanie kvality života a odkláňa nás od náročnejšej práce na reálnej transformácii našej ekonomiky.3 Slovensko potrebuje stáť na oboch nohách: systematicky podporovať zahraničné investície s vyššou pridanou hodnotou a rozvíjať produktivitu domácich firiem cez investície do výskumu, vývoja a inovácií. 4 Inovácie nám pomôžu lepšie reagovať na budúce výzvy. Slovensko je súčasťou globálneho ekosystému a nemôže sa izolovať od dopadu prichádzajúcich spoločenských, technologických a environmentálnych výziev. Potrebujeme posilniť nástroje na odolávanie šokom, akými sú nepriaznivé dôsledky zmeny klímy, energetická a potravinová kríza, epidémie, ale aj vojenské konflikty. Zároveň musíme reagovať na megatrendy, akými sú urbanizácia, dekarbonizácia, digitalizácia, priemyselná transformácia a exponenciálne technologické, demografické a sociálne zmeny v kontexte možností našej krajiny. Komplexnosť a rýchlosť zmien vyžaduje flexibilitu, schopnosť rozhodovať sa na základe faktov, ako aj nové inštitúcie, ktoré podporujú inovatívnosť a samé sa kontinuálne zlepšujú.

Úspech stratégie budeme hodnotiť na základe ukazovateľov zmeny. Slovensko, ktoré si verí, zrýchli ekonomický rast, vytvorí lepšie pracovné príležitosti a dosiahne vyššiu kvalitu života pre všetkých svojich obyvateľov. Do roku 2030 Slovensko: postúpi v rebríčku European Innovation Scoreboard o 10 priečok, zvýši súkromné výdavky na výskum a vývoj na 1,2 % HDP z dnešných 0,5 % HDP; a bude investovať aspoň 2 % HDP na výskum a vývoj.

[11] Výročná správa SARIO za rok 2024

[12] Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií 2030

[13] OECD. (2015). The Impact of R&D Investment on Economic Performance: A Review of the Econometric Evidence. https://one.oecd.org/document/DSTI/EAS/STP/NESTI(2015)8/en/pdf

Záver

Cieľom tohto článku bolo ukázať ako sa plnia strategické ciele, ktoré smerujú k nárastu investícií na Slovensku. Chceli sme zdôrazniť že aj na Slovensku medzi strategické ciele patrí rast investícií s exportným potenciálom a dôrazom na: a) vyššiu pridanú hodnotu, priame investície do výskumu a vývoja a transfer technológií b) diverzifikáciu sektorov – podpora/prezentácia Slovenskej republiky ako destinácie pre elektrotechnický priemysel, IT, priemysel (vrátane elektromobily) c) rast zamestnanosti v najmenej rozvinutých regiónoch (ďalej len „NRO“) Slovenska – znižovanie rozdielov medzi jednotlivými regiónmi, cielenie investícií do NRO, podpora malých a stredných podnikov (ďalej len „MSP“) d) šírenie a napĺňanie posolstiev značky Slovensko.

Tých cieľov je veľa a tie sa postupne napĺňajú. No jedna z najväčších chýb pri podpore strategických investícií je hľadanie podpory vo verejnosti. Je nutné presvedčiť obyvateľov dotknutých oblastí, že je to strategická úloha, ktorá prispeje k rozvoju ich života do budúcnosti.. Ak sa to nepodarí, tak sa ozaj Slovensko staneme čiernou dierou Európy.

Literatúra

[1] AKČNÝ PLÁN DIGITÁLNEJ TRANSFORMÁCIE SLOVENSKA 2019-2022. Dostupné na: https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2019/07/Akcny-plan-DTS_2019-2022.pdf.

[2] AGENDA 2030 PRE UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ. Dostupné na: https://www.minzp.sk/agenda-2030/.

[3] AKČNÝ PLÁN EÚ PRE OBEHOVÉ HOSPODÁRSTVO. 2015. Dostupné na: https://www.sazp.sk/zivotne-prostredie/environmentalne-manazerstvo/udrzate-na-spotreba-a-vyroba-scp/udrzate-na-spotreba-a-vyroba-vo-vseobecnosti/akcny-plan-eu-pre-obehove-hospodarstvo.

[4] ANALÝZA POTENCIÁLU EKOINOVÁCIÍ V SR z hľadiska podnikateľov a podpory EÚ. (online).Bratislava: Republiková únia zamestnávateľov, 2020,s.22. Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analyzy/RUZ/AV_Analyza_potencialu_ekoinovacii_v_SR_z_hladiska_podnikatelov_a_podpory_EU.pdf.

[5] BALÍK OPATRENÍ V OBLASTI OBEHOVÉHO HOSPODÁRSTVA – Otázky a odpovede.2015. online: https://ec.europa.eu›print›MEMO_15_6204_SK.

[6] BALOG. M. et al. *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy.* Slovenská inovačná a energetická agentúra Bratislava : 2013, s. 12. SBN 978-80-88823-55-1.

[7] BRAUNGART, M. – MCDONOUGH, W.: Cradle to Cradle. 2019, Vyd. Vintage, ISBN 9781784873653.

[8] DAŠKO, M. 2021. Analýza kvality lokálneho environmentálneho governance z pohľadu užívateľov verejných služieb a zamestnancov lokálnej samosprávy. s. 13.

[9] ČERŇANOVÁ, L. – DUFALA, M. – MICHALOVIČ, M.: Current trends in the Slovak legal system in the area of waste management, Acta Universitatis Carolinae – Iuridica, č. 3., 2020, s. 87 – 94.

[10] HOLROYD, C. – COATES, K.: The Global Digital Economy. 1.vydanie. New York: Cambria Press, 2015, s.228. ISBN: 978-1-60497-891-9.

[11] KRUH SA UZATVÁRA – Akčný plán EÚ pre obehové hospodárstvo. 2015. s. 12 – 13 online.

[12] OECD. (2015). The Impact of R&D Investment on Economic Performance: A Review of the Econometric Evidence. https://one.oecd.org/document/DSTI/EAS/STP/NESTI(2015)8/en/pdf.

[13] OPERAČNÝ PROGRAM KONKURENCIESCHOPNOSŤ A HOSPODÁRSKY RAST. Dostupné na: https://www.economy.gov.sk/eu-a-fondy/eurofondy/po-2004-2006-a-2007-2013/operacny-program-konkurencieschopnost-a-hospodarsky-rast-zakladne-dokumenty.

[14] NÁRODNÁ STRATÉGIA VÝSKUMU, VÝVOJA A INOVÁCIÍ 2030. Dostupné na: https://vaia.gov.sk/sk/narodna-strategia-vyskumu-vyvoja-a-inovacii-2/.

[15] NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS, Prieskum výhľadov výrobcov za rok 2024.

[16] RYBANSKÝ, R. – PIEŠŤANSKÁ, P.: 2018. Zelený marketing a jeho produkt v procesoch kruhovej ekonomiky. In: Šalgovičová, J., Bučková, Z., Mendelová, D. eds. 2018. Marketing

identity 2018. *Digitálne zrkadlá.* Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Kongresové centrum SAV, Smolenický zámok, Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 6-7-november 2018, ISBN 978-80-8105-986-5.

[17] RÚZ. Analýza potenciálu ekoinovácií v SR z hľadiska podnikateľov a podpory EÚ. (online). Bratislava: Republiková únia zamestnávateľov, 2020, s.22. Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_.

[18] ŠTOFOVÁ, L. 2017. Environmentálno-ekonomické aspekty odpadového hospodárstva. Odpady. Roč. 17/9 ISSN 1335-7808.

[19] TOKÁROVÁ, M. – HRDINOVÁ, G. – SAKÁL, P. 2012. Udržateľný marketing a spoločensky zodpovedné podnikanie. Transfer inovácií, Vydanie 23, ISSN 1337 – 7094 [cit. online] (2.9.2022) Dostupné na: https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/23-2012/pdf/116-123.pdf.

[20] VÝROČNÁ SPRÁVA SARIO za rok 2024. Dostupné na: https://www.sario.sk/sk/o-nas/marketing-pr/vyrocne-spravy.

[21] VOJTECH, F. – LEVICKÝ, M. Stratégia – inovácie – kvalita, vyspelá spoločnosť. In *Verejná správa a regionálny rozvoj*, roč. 15, č. 2 (2019), s. 179-185. ISSN 1337-2955.

[22] ZÁKON Č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy.

Research on the prospects for the future development of international tourism in the world and in Ukraine

Výskum perspektív budúceho rozvoja medzinárodného cestovného ruchu vo svete a na Ukrajine

*Volodymyr YERMACHENKO**

Abstract

The article is devoted to researching the results of the recovery of international tourism after the long-term impact of the COVID-19 pandemic in the world and the prospects for the development of inbound tourism to Ukraine in the post-war period. It is argued that it was the revitalization of inbound tourism that enabled the world's major economies to ensure employment, restore the sustainable development of tourist destination infrastructure, and regain the leading position of the tourism industry in shaping national budgets. The study analyzes the relationship between the development of inbound tourism and GDP growth in the world's leading countries by comparing macroeconomic indicators. Attention is paid to finding ways to revive Ukraine's tourism market, which, having failed to recover after the pandemic, found itself in a state of prolonged war on its territory, leading to the destruction of tourism infrastructure in the east and south of the country and bringing inbound tourism to a standstill.

The purpose of the study is to scientifically substantiate approaches to restoring international tourist flows to Ukraine by forming a modern concept for the development of inbound tourism and increasing its competitiveness.

It is substantiated that it is information and other intangible resources that can form the competitive advantages that will ensure the sustainable development of inbound tourism. To achieve this goal, the essence and key determinants of international tourism have been identified, current trends in its development in the world and in Ukraine have been analyzed, the specifics of the industry's functioning in the post-war conditions are characterized, and promising areas of specialization for Ukrainian tourism are outlined.

The methodological basis consists of methods of analysis and synthesis, comparative and statistical analysis, generalization, and a structural approach. The information support includes official UNWTO reports, analytical materials from the Ministry of Economy of Ukraine and the State Service for Tourism and Resorts, statistical data, and scientific research.

As a result of the study, the main directions of transformation of the activities of enterprises in the tourism sector were identified, approaches to the post-war revitalization of the industry were formulated, and it was substantiated that its modernization is an important factor in the country's economic recovery.

Keywords:

tourism business, international tourism, tourist clusters, revitalization of territories, tourist destinations

JEL Classification: O20, P47, Z32

* prof. Volodymyr Yermachenko, PhD. in Economics, Postdoctoral, Institute of Public Administration, Department of Administrative Law and European Law, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovak Republic, volodymyr.yermachenko@vsemba.sk

Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Av. Nayka 9-A,161166 Kharkiv, Ukraine

Introduction

1 Analysis of the current state and development of international tourism

The current period is characterized by global economic and international relations changes. An important component of these processes is international tourism relations. The rapid growth of tourism in the post-pandemic recovery period, its complex nature, and its increasing impact on various aspects of modern society necessitate a theoretical study and generalization of the complex and diverse processes that characterize international tourism relations.

Tourism influences the development of international relations, cultural exchange, the development of democracy and tolerance in society, etc.

International tourism performs several important functions in a country's economy:
- it is a source of income and foreign exchange earnings for the host country;
- it contributes to the development of related industries and the diversification of the host country's economy;
- it contributes to employment growth, unemployment reduction, and improvement of the standard of living in the host country;
- it contributes to the balance of payments of countries participating in international tourism;
- on an international level, it serves to smooth out differences (leveling the level of economic development) between poor and rich countries and regions.

International tourist flows include tourists who stay in the country for a long time or cross its borders. They have a significant impact on the development of the host country's tourism industry and depend on a variety of global security factors, including natural disasters, geopolitical instability, political changes, acts of terrorism, and military conflicts. The consumer spending of non-residents of a particular country is both a factor and a source of tourism infrastructure development international tourist flows (2018)/[6]. However, it is necessary to acknowledge the existing problem of accurately calculating tourist spending abroad. When exporting goods, it is known exactly how many and what products are sold, but there is no complete picture of how much the country earns from foreign tourists. Unlike trade in goods, which is registered by customs authorities at the border, national statistics often provide only an incomplete account of income from inbound tourism, as it is impossible to reliably identify personal purchases in most cases in many countries around the world, especially where there is a large volume of cash circulation and it is impossible to accurately account for the incoming and outgoing volume of currency used by tourists.

The tourism sector has been and now, after summarizing the results of 2024, it can be said with confidence that it remains one of the key drivers of the global economy, accounting for a total of about 10% of global GDP and supporting hundreds of millions of jobs. The recovery of the industry after the COVID-19 pandemic has been the subject of intensive study by both international organizations and the academic community. Let's look at the behavior of the main factors characterizing inbound international tourism over the past 5 years for the 10 leading countries. We will select the following as the main factors. An international arrival is any visitor who travels to another country for tourism purposes and stays there overnight. Tourism receipts are expenditures made by foreign visitors in the host country on goods and services for their own consumption. These data are reflected in the "Services" item of the balance of payments of the host country. The share of inbound tourism revenue in GDP is calculated as the direct ratio of international tourism revenue (in billions of USD) to the total nominal GDP of the host country (in trillions of USD) for the corresponding year. This metric demonstrates the direct dependence of the economy on foreign tourists. Table 1 shows data on the number of arrivals and revenues from inbound tourism for 10 countries that were world leaders in international inbound tourism in 2019, the pre-pandemic year, and in 2024, the first year in which inbound tourism reached pre-pandemic levels.

Tab 1 Top 10 countries by inbound tourism revenue, arrivals and their share in GDP in 2019

10 countries by inbound tourism revenue, arrivals and their share in GDP in 2019

Ranking (by Tourism Revenue)	Country	Tourism Revenue (USD billion)	Number of Arrivals (million)	GDP (USD trillion)
1	USA	214	78.7	21.3
2	Spain	71.4	83.8	1.40
3	France	63.8	90.3	2.83
4	Thailand	59.0	39.7	0.54
5	United Kingdom	53.1	39.4	2.86
6	Italy	49.3	64.6	2.0
7	Australia	45.3	9.5	1.39
8	Japan	42.8	31.9	5.10
9	Germany	41.6	39.6	3.89
10	China	40.1	67.5	14.30

Source: *formed by the author on the databases [13]*

In 2024, the first year in which inbound tourism reached pre-pandemic levels, the top ten leaders changed not only in terms of the number of arrivals to the country, but also in terms of revenue from inbound tourism. Therefore, the composition of the “top ten” itself has changed. This is reflected in Table 2.

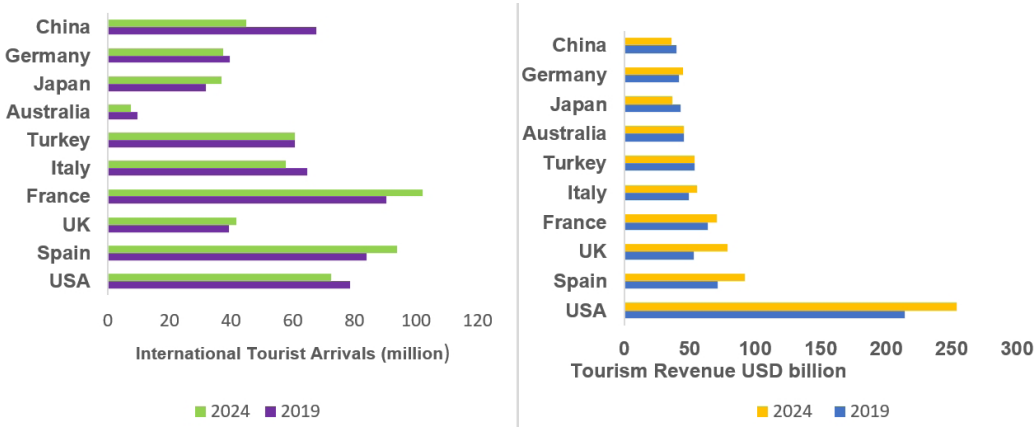
Tab 2 Top 10 countries by inbound tourism revenue, arrivals, and their share in GDP in 2024

Ranking (by Tourism Revenue)	Country	Tourism Revenue (USD billion)	Number of Arrivals (million)	GDP (USD trillion)
1	USA	253.9	72	29.1
2	Spain	92.0	93.8	1.73
3	UK	78.9	41.8	3.64
4	France	71.0	102.0	3.16
5	Italy	55.9	57.8	2.30
6	Turkey	54	60.6	1.10
7	Australia	45.3	7.6	1.70
8	UAE	42.9	17	0.50
9	Japan	36.9	36.9	4.25
10	Mexico	35.9	45.0	1.5

Source: *formed by the author on the databases [13]*

A comparison of the two periods shows the industry’s recovery after a civilizational cataclysm that, according to preliminary estimates, claimed the lives of more than 6.8 million people. COVID Live (2023)/[4], suspended production in virtually all countries of the world and caused cumulative losses to the global economy of approximately $12 trillion in 2020-2021, with a projected $28 trillion over the five years from 2020. (Virtual Press Conference (2020)/[12], World Economic Outlook Update (2020)/[14]). As of January 2021, during the pandemic, total global GDP had shrunk by nearly $22 trillion, Coronavirus: Global GDP(2021)/[3]. There has also been a significant impact on structural shifts in the global tourism market, which is sensitive to large-scale cataclysms, leading to two years of collapse and stagnation.

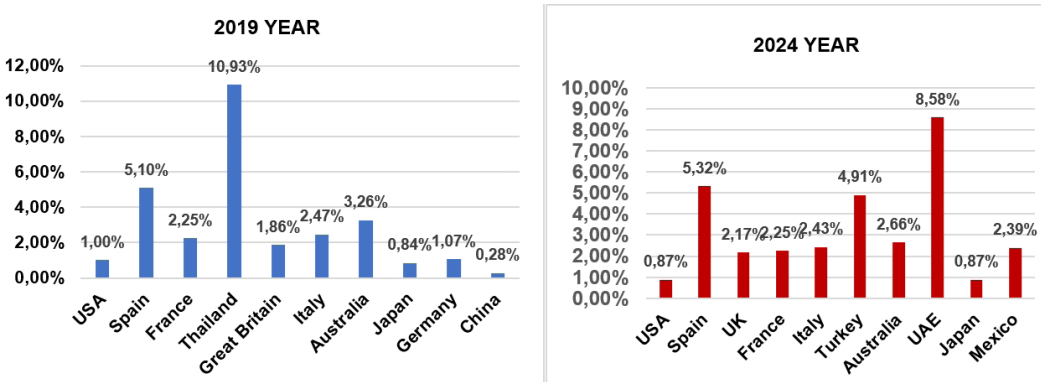
Fig.1 Comparative indicators of inbound tourism and tourism revenues (Top 10 countries for 2019 and 2024)



Source: *formed by the author on the databases [13]*

Based on the results of a comparative analysis, we can conclude that virtually all the top ten countries in 2024 have restored their inbound tourism to pre-pandemic levels. To clarify the general trends in the growth of the tourism sector, let us consider the impact of total revenue in this sector on the GDP of countries. The share of tourism in GDP in most countries ranges from 1% in highly developed and diversified economies to 10% in countries with a relatively large tourism sector (USA – 0.87, UK – 2.17, Spain – 5.32, UAE – 8.58%). A comparative analysis of 2019 and 2024 showed that global tourism demonstrates high adaptability and growth potential even in the face of global shocks, Fig. 2. Leading countries are characterized not only by significant potential in natural and cultural resources, but also by strategically balanced approaches to their use. A high level of integration of modern information technologies and effective management of cultural heritage are key determinants of their competitiveness and long-term sustainable development trajectories.

Fig. 2 Comparative characteristics of index indicators of countries by the share of income from inbound tourism in GDP

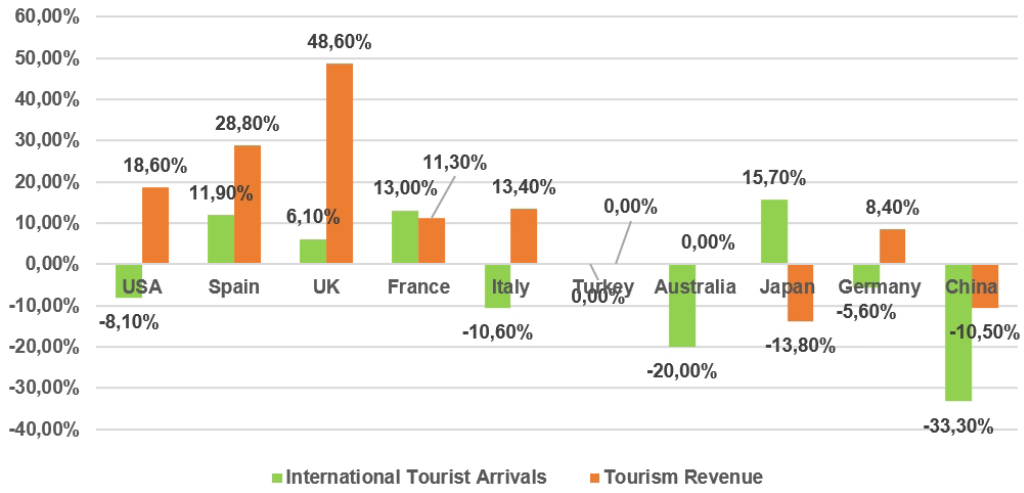


Source: *formed by the author on the databases [13]*

The modern tourism industry is rapidly recovering and once again occupies an important place in international economic relations and influences the development of the economies of individual countries and the global economy as a whole. According to statistics, international tourism accounts for 9-10% of global GDP and about 7% of total global exports, and the number of tourists who traveled to other countries in 2024 exceeded 1.4 billion people. Tourism as an export category ranks fifth in global exports of goods and services, second only to exports of fuel, chemicals, food products, and the automotive industry, and at the same time ranks first in many developing countries.

The economic development and tourism resources of the leading countries in the field of tourism are closely correlated with their unique tourism resources and ability to monetize these assets, as confirmed by UNWTO and WTTC data. A comparison of indicators shows that in 2024, most countries have restored or exceeded their 2019 tourism revenues, despite varying dynamics in the number of international arrivals. Spain and France are showing significant growth in tourist flows, which increases their global competitiveness. At the same time, the US has seen a decline in arrivals but maintains high tourism revenues, which may indicate higher tourist spending. A visualization of the data on this trend is presented in Fig. 3.

Fig. 3 Comparative characteristics of the dynamics of index indicators of countries by the number of arrivals and revenues from inbound tourism



Source: *formed by the author based on [13]*

Based on the results of the analysis of global tourism resilience, we can draw some general conclusions. The US, Spain, and the UK showed significant growth in international tourism revenues in dollar terms compared to pre-pandemic levels. The US increased its revenues by almost 19%, despite the fact that the number of arrivals is still 8.1% below 2019 levels, indicating a significant increase in average spending per tourist. Spain and France have fully recovered and exceeded both revenues and arrivals. Thailand, Germany, and China dropped out of the top 10 in terms of revenue in 2024, giving way to other countries, reflecting changes in global flows and recovery rates. Japan achieved a record number of arrivals in 2024 (+15.7%), exceeding its previous peak in 2019. A key trend in 2024 was the increase *in average spending per tourist*. This confirms the findings of the World Economic Forum (WEF) that the sector is showing significant resilience and the ability to generate higher value added even with lower physical visitor flows. Although the direct contribution of inbound tourism revenues to GDP is relatively small for large economies (US ~0.87%, China ~0.28%), for countries with a strong dependence on tourism, this share is critical. For countries such as Spain and the UAE, international tourism is a fundamental

pillar of the economy, and restoring this indicator to or above 2019 levels is of crucial macroeconomic importance.

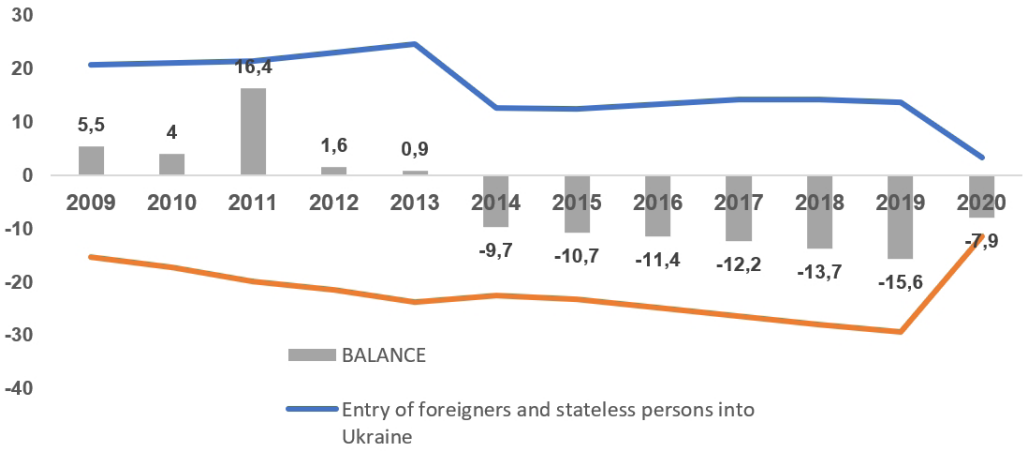
Academic research indicates continued growth in the industry, but with new challenges and emphases. The number of international arrivals in 2025 is projected to already significantly exceed pre-pandemic levels. The UNWTO expects growth of 5% in the first half of 2025. The main obstacles could be high inflation in tourism services (transport, accommodation) and persistent economic factors and geopolitical risks, which could dampen consumer confidence. Regional shifts are also possible. The Asia-Pacific region is expected to be a key driver of growth in the medium term, as its recovery began later.

Based on an analysis of inbound tourism dynamics for 2019 and 2024 using 10 leading countries as examples, and based on data from the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) and the World Travel and Tourism Council (WTTC), as well as the World Bank (WB) and the International Monetary Fund (IMF), it is possible to make some predictions for an equivalent period of 5-6 years, but hopefully less turbulent. The global tourism market, estimated at $10.5 trillion in 2022, is expected to grow at an average annual rate of 5% over the next five years. Analysts expect that by the end of the forecast period in 2032, the tourism market will be worth US$17.1 trillion. According to UNWTO data, by 2030, the total number of tourist trips is expected to reach 37.4 billion, of which 17.4 billion will be international and domestic overnight trips (1.8 billion international/15.6 billion domestic).

2 International tourism in Ukraine in the pre-war period

From 2009 to 2013, Ukrainian tourism, like global tourism in general, showed steady growth—more than 8 million hotel stays annually. Until 2014, Ukraine had seen strong growth in international tourism, including inbound tourism. According to Julia Simpson, President and CEO of the World Travel and Tourism Council (WTTC), tourism «contributed UAH 561 billion to the Ukrainian economy, which is actually about 6.5% of GDP. In Ukraine, before the COVID-19 pandemic and the war, 1.15 million people were employed in the travel and tourism sector.» Tourism is one of the most powerful weapons (2024)/ [11]. The number of so-called tourist magnets was growing. The preparation and successful hosting of the 2012 European Football Championship in Ukraine played an important role in this. Eight sites were added to the list of UNESCO World Heritage Sites in Ukraine. Existing sports, transport and logistics, cultural and entertainment facilities were renovated and new ones were built, as well as accommodation, catering and other facilities. From 2010 to 2013, the number of international tourists grew steadily, but in 2014 there was a sharp drop in the number of inbound tourists by 48.5%, while the number of outbound tourists decreased by only 5.6%. The entry of foreigners and stateless persons into Ukraine and the departure of Ukrainian citizens abroad from 2009 to 2020, according to data from the State Border Service of Ukraine, is shown in Fig. 4.

Fig. 4 Entry of foreigners into Ukraine and departure of Ukrainian citizens abroad and balance of revenues/losses to the budget



Source: *formed by the author based on [10,13]*

The first Russian aggression halved the 2013 figures. Since 2014, due to the start of the Russian-Ukrainian conflict and its negative consequences, there have been significant changes in the structure and volume of international tourist flows to Ukraine. Since that year, international tourist visits to Ukraine have declined significantly due to the political crisis in the country, the annexation of Crimea, and negative changes in the regional structure of tourism provoked by events in eastern and southern Ukraine. In particular. The annexation of Crimea resulted in the loss of approximately 30% of the country's tourism and recreational potential for leisure, forcing some foreign tourists who preferred seaside holidays to look for alternatives or abandon this type of holiday in Ukraine. In 2015, the situation worsened, and the number of foreign tourists visiting Ukraine reached a historic low.

From 2016 to 2019, the situation with international tourist flows improved somewhat, with outbound tourism growing by 6.60% in 2016, 7.17% in 2017, 5.82% in 2018, and 4.89% in 2019. The number of outbound tourists exceeded pre-war levels, reaching almost 30 million. However, this growth led to a decrease in revenues to the country's budget, as the money spent by Ukrainian tourists did not go towards the development of Ukraine's tourism industry.

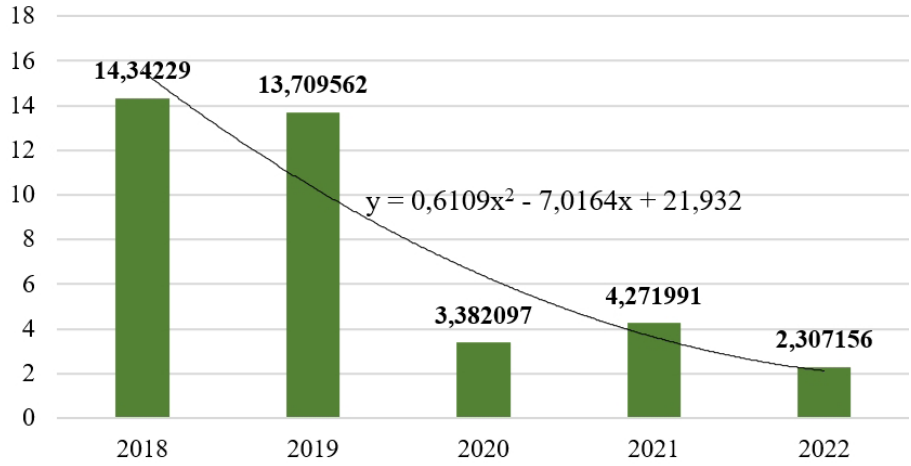
Arrivals also grew steadily until 2018: 7.28% in 2016, 6.72% in 2017, and 0.80% in 2018. However, in 2019, arrivals fell again by 4.41%. This happened before the pandemic, which further negatively affected the decline in tourist flows. Overall, the gap between the number of inbound and outbound tourists can be explained by the consequences of the significant decline that occurred in 2014, when the number of inbound tourists fell sharply. Thus, the start of the Russian attack on Ukraine in 2014 and the associated financial and geopolitical crises caused changes in international tourist flows.

The complex geopolitical situation in Ukraine has become a kind of negative factor in the global tourism market, playing a key role in the reduction of inbound tourist flows during this time. When choosing a place to vacation, many tourists prefer countries with guaranteed security and stability. It should be emphasized that Russia's full-scale invasion of Ukraine in February 2022 posed a threat not only to the Ukrainian tourism sector, but also to the global tourism industry, which was beginning to recover from the damage caused by the Covid-19 pandemic, especially in Europe. A study of tourist flow dynamics in recent years has revealed important trends. In 2018, 14.34 million arrivals were recorded, but in 2019, this figure fell by 4.41% to 13.71 million. The pandemic year of 2020 saw a catastrophic decline in arrivals of 75.33%, caused by Covid-19

and the introduction of quarantine, reducing the number to 3.38 million. However, in 2021, there has been an increase of 26.31% to 4.27 million arrivals. In contrast, 2022 shows a decline of 45.99%, with a total of 2.31 million arrivals.

The main trend is a dramatic drop in the number of arrivals in 2020 due to the pandemic, followed by a recovery in 2021 and another decline in 2022 due to Russia's military actions against Ukraine. Geopolitical uncertainty, economic challenges, and the pandemic situation have significantly affected the stability of tourist flows, which has significant consequences for Ukraine's economy and tourism industry. An analysis of the dynamics of the entry flow over 5 years from 2018 to 2022 is presented in Fig. 5.

Fig. 5 Analysis of the dynamics of the entry flow, million people



Source: *compiled by the author based on data from [8]*

The trend line on the graph (Fig. 5) shows a stable downward trajectory, indicating a gradual decline in inbound tourist flows even before the start of the pandemic. The shock years of 2020 and 2022 stand out in particular, when the dynamics deviated sharply from the average trend due to pandemic restrictions and military events. Even despite a partial recovery in 2021, the growth rate was insufficient to return the industry to its pre-crisis level. This confirms the low resilience and slow adaptability of Ukraine's tourism sector to external challenges. As a result, the overall trend reflects a deepening systemic crisis in the field of inbound tourism.

3 The state of international tourism in Ukraine in 2022–2024

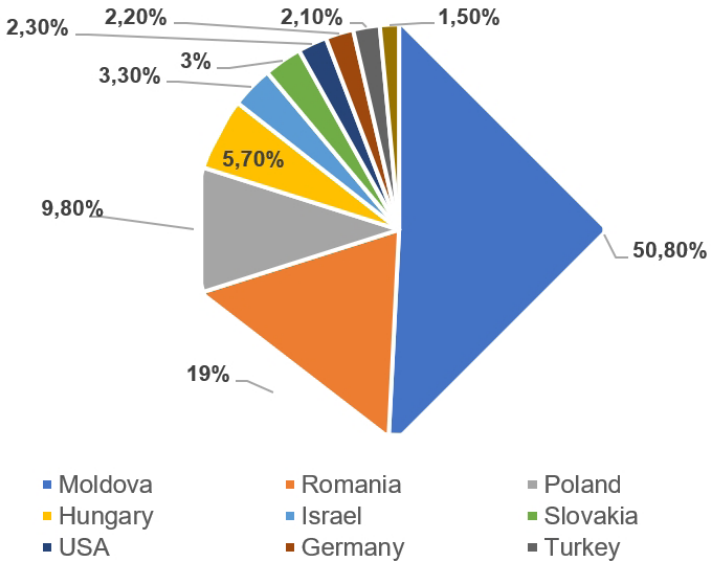
The catastrophic decline in Ukraine's international tourism industry is linked to Russia's military aggression. According to the Report (2023)/[2]. Instead, it triggered an unexpected transformation: tourism companies began to use their knowledge, connections, and experience to save lives and relocate the most vulnerable categories of Ukraine's population abroad.

In the summer of 2024, four leading industry associations – the Association of Inbound Tour Operators of Ukraine, the Ukrainian Hotel and Resort Association (UHRA), the All-Ukrainian Association of Guides, and the Ukrainian Restaurant Association—conducted a nationwide survey on the state of tourism during the war. The survey involved 268 respondents from 23 regions of Ukraine and Kyiv. Representatives of accommodation establishments (45%), tour operators and travel agencies (20%), catering establishments (15%), and others were surveyed. The results of the study are disappointing. Compared to pre-war times, only 13% of companies have increased the volume of services provided; three-quarters of companies have seen a decrease in

the volume of work, in many cases by more than half; almost half of those surveyed lack financial resources; 10% of enterprises are not operating at all. American experts analyzed the results of the study and calculated that if it weren't for the war, Ukrainian tourism could have earned $1.75 billion in 2024. In reality, the industry earned $700 million. These results also affected the labor market, which lost 700,000 potential jobs.

In 2024, Ukraine continued to be the subject of significant international attention, which is reflected in the dynamics of inbound tourist flows. According to the State Border Service, more than 20 million foreign tourists visited the country in 2019, but due to pandemic restrictions and the subsequent escalation of military aggression, this figure has fallen significantly: to 4.5 million in 2021 and to a minimum level in 2022 due to the start of a full-scale invasion. In 2023, the number of foreign visitors was about 2.5 million, while in the first half of 2024, it was 1.19 million.

Fig. 6 Statistics of tourist arrivals to Ukraine by country of origin in 2024



Source: *compiled by the author based on data from [13]*

Unfortunately, with a total number of entries in 2024 amounting to 2,481,203, only 701 people entered for the purpose of "tourism"...The full-scale invasion of 2022 could have been the final blow to the industry (tourism statistics show that official employment fell by 40,000). Unfortunately, we can only report the most disappointing results for international tourism in Ukraine as of 2024. However, the figures for domestic tourism, which is currently the industry's lifeline, are encouraging. The total amount for 2024 was approximately UAH 3 billion for the first time since 2020. DART (2025)/ [5]. Therefore, we can confidently state that the industry has survived and is showing a successful upturn in the development of at least domestic tourism and a slight decrease in outbound tourism. And for the first time since 2022, this corrects the trends in the overall balance of tourism revenues amid an absolute decline in inbound tourism.

4 Comparative analysis of the prospects for the development of inbound tourism in the context of post-conflict and post-pandemic recovery

An analysis of the resilience of the tourism sector requires differentiation between types of crises. The COVID-19 pandemic was a global, systemic shock, while military conflicts (e.g., Syria, Ukraine) and large-scale natural disasters (e.g., earthquakes in Turkey and Syria in 2023, tsunami in the Indian Ocean in 2004) are local, albeit devastating, in nature. A comparison of the trajectories of recovery after the impact of the pandemic and natural and political disasters reveals fundamental differences in dynamics and prospects.

Features of the impact of the COVID-19 pandemic on tourist destinations and features of their revitalization. were characterized by administrative restrictions (lockdowns, border closures), but not by physical destruction of infrastructure. Demand recovery was V-shaped and rapid as soon as restrictions were lifted. Examples from Spain, Saudi Arabia, the UK, and others show that pent-up demand led to a rapid recovery and even growth in revenues (see Table 3). The key factors in the recovery were consumer confidence in travel safety and the coordination of international protocols (vaccine passports). The physical infrastructure remained intact.

Military conflicts and natural disasters lead to local destruction and slow S-shaped recovery of supply. These crises result in direct destruction of tourism infrastructure (hotels, transport hubs, heritage sites) and, importantly, long-term loss *of perception of safety* in the destination.

Unlike a pandemic, recovery from conflicts/disasters requires not only the restoration of demand, but also the reconstruction of supply and, most importantly, the restoration of the image of safety. The result of the impact on tourist destinations: local destruction, slow S-shaped recovery of supply. Comparative factors of tourism recovery (potential and prospects) are presented in Table 3.

Tab. 3 Comparative factors of tourism recovery

Factor	COVID-19 pandemic	Military conflicts / Cataclysms
Nature of the shock	Global (demand)	Local (supply and security)
Recovery pace	Fast (V-shaped)	Slow (S-shaped)
Key driver	Removal of administrative barriers	Infrastructure reconstruction, image without danger
Potential by 2019	Undamaged	Partially/completely destroyed

Source: *Own processing*

For countries and regions that have experienced conflict (e. g., Ukraine) in the upcoming recovery period, the prospects for tourism development will depend on:

- Investments in infrastructure. Public and private international investments are needed for physical reconstruction.
- Rebranding of the destination. A targeted marketing campaign is needed to change negative perceptions of safety.
- Prioritization of domestic tourism. In the first stage of recovery (3-5 years after stabilization), domestic tourism will be the main driver, as it was in other post-conflict areas (e. g., Croatia in the 1990s).

Studies conducted in post-crisis countries, especially those with military action, such as Montenegro, Croatia, Slovenia, Georgia, Vietnam, and others, show that tourism can play a key role in post-conflict recovery and peacebuilding, but revitalizing post-conflict tourist destinations requires the development of governmental and non-governmental development programs by third-country organizations. Overall, while global tourism has returned to growth, local crises require individual, long-term recovery strategies that differ significantly from the universal «opening of borders» after the pandemic.

5 Steps to restore international tourism in Ukraine in the post-war period

The development of Ukraine's tourism sector under martial law and during the post-war recovery period requires increased attention from state authorities, local governments, and private sector commercial enterprises. Regions affected by military events need to rebuild their transport and service infrastructure. Tourism in these areas will only be able to develop actively after a set of revitalization measures has been implemented and new tourist destinations have been developed that meet current and future market demands.

Cluster associations of tourism and service enterprises and tourist information centers should become key elements in the development of small businesses in the tourism sector. Investments in health, medical, and rehabilitation centers are urgently needed to develop resort and health potential based on the effective and rational use of Ukraine's natural resources.

The restoration and reconstruction of tourist facilities in Ukraine damaged as a result of military events and their further involvement in the tourism industry is an important and necessary step towards restoring lost or destroyed natural, cultural, and mental tourist destinations, as well as restoring their practical value in public life. The total needs of the tourism and culture sector in terms of funds for the restoration and reconstruction of the industry over the next 10 years are estimated at US$6.9 billion. This figure includes US$2.3 billion for short-term needs (2023–2026) and US$4.6 billion for medium- and long-term needs (2027–2033). (Kulivnuk V., (2023)/[8], A. Ivanov, (2023)/[1]). Therefore, efforts to reconstruct and further develop tourist facilities affected by military events should be aimed at reviving their intrinsic qualities and values, restoring their status in public life, and giving them new social significance in the tourism sector of Ukrainian society. DART presented the Concept of Memorialization of Memorial Sites (2024)/[5].

On July 10, 2025, within the framework of the Ukraine Recovery Conference (URC Rome 2025) in Rome, Ukraine and its partner countries signed a Declaration of Intent to establish a Tourism Alliance — an open international initiative to support the recovery of our country through tourism. Italy, the Czech Republic, and Poland were the first to officially join the initiative.

As part of the GovTech Lab Ukraine open innovation program for the public sector, implemented by the Global Government Technology Centre, Kyiv, three challenges were selected, the solution of which will improve the quality of public services. Among them is the project idea of the State Agency for Tourism Development of Ukraine — ETR 2.0 — updating the Unified Tourism Register GovTech Lab Ukraine (2023)/[7]. As of today, the state Unified Tourism Register nominally functions as an administrative database of categorized hotels and licensed tour operators, but it is not capable of fully collecting statistical data, while a significant part of the tourism sector remains in the «shadows.» Therefore, the ETR needs a global transformation into a modern analytical and management system. This will make it possible to see the real state of the tourism industry, reduce the administrative burden on businesses, and increase community revenues from tourism taxes several times over in the coming years. GovTech Lab UA is the first Ukrainian open innovation program that helps implement modern digital solutions in the public sector. It is implemented by the Global Government Technology Centre Kyiv with the support of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, the World Economic Forum, and the Swiss-Ukrainian EGAP program implemented by the Eastern Europe Foundation. The program brings together government agencies, startups, and technology companies to find and test effective solutions.

Ukraine has the opportunity to become a tourism-oriented country again Strategic Roadmap (2023)/[9]. There is significant demand for tourism services among both Ukrainian citizens and foreign tourists, who are willing to spend money on the development of this sector. Unfortunately, the tourism industry has been significantly affected by the COVID-19 pandemic and the ongoing military conflict, which has led to a decline in the industry with no signs of a rapid recovery. Therefore, research into Ukraine's competitiveness in the global tourism services market in the current conditions is very relevant in terms of understanding possible ways to overcome the negative consequences of external aggression, the post-war development of Ukraine's tourism industry,

and the country's gradual return to the top 20 global leaders in international tourism, UN Tourism (2025)/[10].

The reconstruction of the country after a full-scale military conflict should include the development of tourism as an independent sector of the economy with the participation of as many active participants as possible, united in the form of a cluster managed by local self-government bodies. Attracting capital to Ukraine should be achieved through active cooperation with foreign partners, aimed at restoring infrastructure and economic growth in the tourism industry as an important sector of the national economy. Ukraine's marketing policy in the field of tourism should emphasize its reputation as a safe and attractive destination for leisure and recreation.

A very important step should be to conduct a large-scale marketing campaign for foreign markets, promote non-standard forms of tourism, and open national tourist offices in developed countries around the world to promote Ukraine as a country with a developed tourist infrastructure, high-quality service, and a long and successful history of inbound tourism.

Conclusion

The article argues that despite the current stagnation in inbound tourism, it should become one of the drivers of sustainable development in the tourism industry for the post-war development of international tourism in Ukraine. The implementation of the developed proposals should increase the efficiency of the tourism business, which will undoubtedly lead to an increase in employment, growth in the volume of export services provided, a positive impact on the development of enterprises in the tourism industry and related industries, and on the relevant sector of the economy and regional development in general.

Based on a comparative analysis of business activity in the country's tourism sector and its impact on the country's economic indicators, it has been proven that the volume of national income in the post-war period should be linked to recovery and innovation in the tourism sector.

In order to develop a strategy for the effective management of the processes of restoration and development of international tourism in Ukraine in the post-war period, trends in the development of the industry in countries during the period of recovery from the COVID-19 pandemic and natural, political, and social conflicts were analyzed. The study formulates steps for changes in the activities of tourism enterprises focused on international tourism and develops and justifies a number of measures to activate proposals from state and local authorities for the development of clusters focused on creating a competitive tourism product in the context of the end of natural, political, and social conflicts.

Acknowledgment

Scientific Paper was elaborated within the framework of the project EU Next Generation EU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00133

References

[1] IVANOV, A. – TKACHENKO, T. – BORYSLAVSKYI, POLIAKOV, I. – SHEIKO, Y. (2024) Sustainable development of enterprises of the tourist and recreational complex and its impact on socio-economic processes in Ukraine. Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade 17 (se3), 298-305. (BRAJETS).

[2] ANALYTICAL REPORT WITH SCIENTIFIC RESEARCH WORKS "Analytical research losses tourist industries from wars in Ukraine." Kyiv. URL: https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war-%D0%86mpact-analysis.pdf, (date of application: 27.11.2025).

[3] CORONAVIRUS: Global GDP to sink by $22 trillion over COVID, says IMF. *Deutsche Welle*, January 26, 2021. Retrieved January 27, 2021.*https://omore.city* › tourism-status-in-ukraine-2024).

[4] COVID Live – Coronavirus Statistics – Worldometer. *www.worldometers.info*. Cited 16 March 2023.
[5] DART presented the Concept of Memorialization of Memorial Sites. Kyiv region will become a pilot region.URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-predstavilo-koncepciyu-memorializaciyi-pamyatnih-misc-kiyiv-shchina-stane-pilotnim-regionom (access date: 10.06.2024).
[6] INTERNATIONAL TOURIST FLOWS: socio-geographic aspects of formation and geospatial distribution: monograph / O.D. Korol. Chernivtsi: Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych, 2018.– 512 p., ISBN 978-966-423-464-8.
[7] GOVTECH LAB UKRAINE Opens Call for Startups to Co-Create Innovative Digital Solutions for Ukraine's Resilience, https://www.kyivgovtechcentre.org/govtech-lab. [8] KULIVNUK, V. – KUZMIN, I. – HLADKYI, O. – GERTSIY, O. – POSTOVITENKO, K. – TKACHENKO, T. – SHPARAGA, T. (2023) Methods for Assessment of Quality and Efficiency of Control and Management by Complex Informaciology Systems. In: Nagar, A.K., Jat, D.S., Mishra, D., Joshi, A. (eds) Intelligent Sustainable Systems. WorldS4 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 812. Springer, Singapore. pp 257–267.
[9] STRATEGIC ROADMAP "Restoration of small and medium-sized businesses in the tourism and hospitality sector in 2023–2033", https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-msb-v-ukraini-za-ocinkou-teritorialnih-gromad-ta-ova.
[10] Tourism Data and Matching Priorities – Ukraine.URL: https://www.unwto.org/europe/ukraine (date (application: 27.11.2025).
[11] Tourism is one of the most powerful weapons in the arsenal of peace – WTTC President and CEO Julia Simpson. URL: https://interfax.com.ua/news/interview/988894.html (date of access: 27.11.2025).
[12] Virtual Press Conference Remarks by Kristalina Georgieva at the Annual Meetings (October 2020) (original on the IMF website): www.imf.org.
[13] UN Tourism World Tourism Barometer, https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data.
[14] World Economic Outlook Update, June 2020 (in English): www.imf.org.

Review: World economy – selected issues

Recenzia publikácie: Svetová ekonomika – vybrané state

*Ladislav MURA**

The education of future economically knowledgeable experts requires the inclusion of a wide range of basic and advanced subjects in the educational process. Advanced subjects help to deepen general economic knowledge to a new and applied level. In addition to basic disciplines such as microeconomics, macroeconomics, and public economics, traditional economic education also includes other disciplines, among which is global economics. The discipline of World Economy has a long tradition in the educational environment of the Faculty of Management, Economics and Trade at the University of Prešov in Prešov.

In addition to business, management, and marketing-focused subjects, professionally competent new specialists also need to take courses in purely economic disciplines, or disciplines that focus more closely on economic theories explaining the functioning of not only the domestic but also the global economy. This is a very important aspect of integral education – understanding basic, but also broader and applied economic disciplines is a prerequisite for making informed decisions. This is especially true in a period of high globalization, the blurring of mutual borders, the common European market, and deeper interconnection of regional economies and their structures.

The global economy not only drives the economies of individual countries and continents, but also explains the rationale and existence of various economic organizations that play an important role and perform key functions in the functioning of economic relations. Understanding the principles on which the global economy is based and operates helps all stakeholders to function better in a global environment and carry out their activities more effectively.

The global economy has undergone and continues to undergo numerous and significant changes, constantly shaping, adapting, and determining the behavior of individual participants not only in the global market. It also has an impact on smaller, i.e., regional, continental, or national economies. The rapid development and expansion of economic interactions, significant technological progress, information and communication technologies, and innovations are also significantly driving economic relations at the global level. Two major phenomena, globalization and internationalization, are very significantly determining the global economy in every direction.

Today, globalization determines all processes that take place across the globe and affect all entities present on the market. That is why understanding how the global economy works is so important. The global economy encompasses several levels and partial topics, such as global institutions and their functioning, global trade, international economic relations, and advancing globalization processes. Understanding these processes and trends is essential for understanding the functioning of the economy as such.

The global economy is the focus of attention not only for economists, but also for sociologists, political scientists, and public policy makers. The global economy does not always develop steadily, or in a way that can be considered positive for individual economic entities. Crises and imbalances, which have always existed in the economy from time to time, but have become increasingly frequent in recent years, require a professional, coordinated, and globally acceptable approach from knowledgeable experts.

* assoc. prof. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc., University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Tourism, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava. e-mail: ladislav.mura@euba.sk

Studying the fundamentals, principles, and pillars of the global economy provides solid knowledge for further study and understanding of interrelationships as part of a comprehensive economic and management education. Just as it is necessary to devote sufficient space to explaining the theoretical foundations, it is equally necessary to devote adequate space to the practical aspects of the global economy. It is precisely the practical aspect that enables students to comprehensively perceive economic processes and the environment of market entities as part of the educational process.

The training of well-informed experts therefore clearly requires the continued implementation of subjects of a global economic nature in higher education. It is gratifying that the Faculty of Management, Economics and Trade at the University of Prešov in Prešov has not forgotten this need and reflects it in its educational activities. In addition to acquiring theoretical knowledge, higher education also requires the preparation of a new generation of economists, managers, and businesspeople to acquire skills and train their ability to apply knowledge to model examples, problem solving, and the like. The practical level that students encounter, especially in the form of seminars, helps to develop their analytical thinking. These lessons help students build and develop critical thinking in relation to the evaluation of economic phenomena. Based on these skills, students are subsequently able to make qualified decisions in relation to global challenges and trends.

The preparation and publication of new university scripts entitled World Economy – Selected Articles by a team of authors consisting of two academics from the Department of Economics and Business of the faculty in question, namely Assoc. Prof. Ing. Mariana Dubravská, PhD. and Assoc. Prof. Ing. Elena Širá, PhD., responds to the empirical level of education.

The reviewed teaching text has a distinctly practical character and is intended primarily as a supporting teaching aid for seminars on the subject of the same name, World Economy, which is taught in full-time and part-time studies at the first level of study. The university scripts have a total length of 68 pages, thus meeting one of the basic criteria for the category of university teaching aid. The scripts are suitably structured into a total of ten thematic areas, which are supplemented by an introduction and a list of used literature. In the introduction, the authors state the position and importance of the world economy and the importance of studying this discipline. In the introduction, the authors of university scripts also indicate the structure and organization of the teaching text, stating the goal it pursues. From the perspective of the scope of professional literature used for the processing of practically oriented scripts, it can be stated that the processing of 47 literary sources can be considered sufficient. The literary sources used are not only Slovak, but also foreign in significant representation. This enabled the authors to develop a theoretical and methodological background that created a suitable basis for defining key theoretical foundations and practically oriented tasks, assignments and case studies. The list of literary sources is prepared according to the required and globally applied citation rules.

This practical scripts is structured into ten separate chapters, which cover specific topics and logically follow on from one another. The first two chapters focus on the strategic and programmatic frameworks for the current programming period and on migration, a significant trend in recent years. The chapter on the EU Strategic Program for 2024 to 2029 explains the three basic priorities, followed by a discussion of the tasks and priorities for the programming period. Theoretical knowledge is interspersed with supplementary tests. The second chapter deals with migration and the International Organization for Migration (IOM). Addressing the issue of migration in education is very topical and desirable, as migration has perhaps never been as high in modern history as it is now. Addressing the issue of migration is also important because the general public often confuses the terms migration and mobility.

The following chapters then focus on major global economies such as Japan, the US, China, and the European Union. Separate chapters are devoted to international economic integration, selected European Union institutions, the euro currency and the eurozone, and Brexit. The third chapter of the reviewed textbook focuses on Japan's position, importance, and influence in the global economy. Japan is one of the most important drivers of innovative approaches and

economic growth in the global economy. Japan is also the economic centre of the Asia-Pacific region. Therefore, the inclusion of this chapter can be considered fully justified. The following chapter is devoted to the leading player in the world economy, which is the United States of America. Although the US economy has also been shaken by several crisis situations and phenomena in recent decades, the leading position of this country in economic relations cannot be denied. I therefore definitely welcome the inclusion of such a chapter and the creation of a separate space in the reviewed scripts. The theoretical input is supplemented by a number of tasks and assignments through which students can consolidate the curriculum. The fifth separate chapter is dedicated to the modern tiger, which is China. The Chinese economy is at the top of the global economy, without it it is not even possible to talk about the world economy. The leading feature of the Chinese economy is its stability and the fact that thanks to market reforms it has opened up to the world. On the other hand, imported modern technologies and foreign capital significantly support the development of the Chinese economy.

In the next part of the reviewed scripts notes, the authors focus on international economic integration as an important means of economic growth. In the theoretical introduction, the authors outline the basic classification of integration stages, which they then supplement with verbal and analytical tasks. From an economic perspective, it is necessary to focus on the European Union within the European space. The inclusion of the seventh chapter devoted to the economy of the European Union is absolutely necessary, because the economy of the European Union has its own solid pillar in the world economy. The European Union has undergone its own formation up to its present form. After the theoretical foundations of the topic, the authors of the university scripts again included control questions, a quiz and a picture task. Subsequently, the pillars of the European Union and the process of joining the union are discussed. The following eighth chapter continues with the issues of selected institutions of the European Union and the issues of the European Council. This part of the scripts focuses on fixing knowledge of the functions of the European Council and its meetings, the decision-making process, the presidency. A suitable form is composed of exercises, assignments supplemented with graphics. Space is also devoted to the European Commission, the European Parliament and the Court of Justice of the European Union in this chapter. Similarly, the theoretical introduction is followed by tasks and assignments aimed at verifying the acquired knowledge. Again, the logically following chapter is the chapter devoted to the Euro currency and the eurozone. The inclusion of such a partial issue as a separate chapter can be evaluated positively, because the monetary union is one of the basic areas of the functioning of the European Union. Not only economic, but also monetary union is the basic content of the functioning of the European Union. In the ninth chapter, the authors devote themselves to the stages of the creation of economic and monetary union, a common currency area, and the evaluation of the Maastricht criteria. The authors also devote a separate space within the given chapter to the single currency Euro. The theoretical elaboration is again assigned to a limited extent, specific tasks and interesting points, supplemented by a graphic apparatus with visions. The last, tenth chapter is devoted to the latest events in the world economy in the context of the European Union economy – BREXIT. It was a significant step by the United Kingdom when it withdrew from the common union of the European Union. Tasks are assigned to the theoretical frameworks that help students remember this issue. After studying the university scripts from the author team of Assoc. Prof. Ing. Mariana Dubravská, PhD. and Assoc. Prof. Ing. Elena Širá, PhD. entitled World Economy – Selected Countries, it can be stated that the scripts were carefully prepared, provide the necessary theoretical input into partial thematic areas in the subject World Economy. Tasks, assignments, questions are directly linked to the curriculum and provide space for verifying the acquired knowledge and also space for fixing the main parts of the curriculum. I recommend the assessed scripts to the attention not only of students preparing for the university educational process, but also of economists, managers and entrepreneurs from practice.

References

[1] DUBRAVSKÁ, M. – ŠIRÁ, E.: Svetová ekonomika – vybrané state. 1. vydanie. Prešov: Bookman, 2025, 68 s. ISBN 978-80-8165-588-3

Autori príspevkov

Assoc. prof. Ing. Ľuboš **Cibák,** PhD. MBA, Public Administration Institute, Department of Management Informatics, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: lubos.cibak@buem.sk

Mgr. Jaroslav **Čársky,** PhD., odborný asistent, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 854 01 Bratislava, e-mail: jaroslav.carsky@vsemba.sk

doc. Ing. Iveta **Dudová,** PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav verejnej správy, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: iveta.dudova@vsemba.sk

Dr. h. c. prof. mpx. h. c. prof. Ing. Vladimír **Gozora,** PhD. MBA, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vladimir.gozora@vsemba.sk

prof. Ing. Vojtech **Kollár,** PhD., Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.kollar@vsemba.sk

Mgr. Jozef **Kondek,** Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 8451 04 Bratislava, e-mail: jozef.kondek@vsemba.sk

PhDr. Silvia **Matúšová,** PhD., Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: silvia.matusova@vsemba.sk

assoc. prof. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav **Mura,** PhD., MSc., University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Tourism, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: ladislav.mura@euba.sk

prof. Svitlana **Labunska,** DrSc. in Economics, Established Researcher, Institute of Public Administration, Department of Administrative Law and European Law, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: svitlana.labunska@vsemba.sk Department of Accounting and Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Av. Nayka 9-A,161166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: svetlana.lab@gmail.com

Liliia **Shumyliak,** PhD., Public Administration Institute, Department of Management Informatics, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 851 04 Bratislava; Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Software Department, Kotsyubynsky 2, Chernivtsi, 58012, Ukraine, e-mail: l.shumylyak@chnu.edu.ua

PhDr. Silvia **Vadkertiová,** PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav verejnej správy, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: silvia.vadkertiova@vsemba.sk

doc. Ing. František **Vojtech,** PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: frantisek.vojtech@vsemba.sk

prof. Volodymyr **Yermachenko,** PhD. in Economics, Postdoctoral, Institute of Public Administration, Department of Administrative Law and European Law, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovak Republic, volodymyr.yermachenko@vsemba.sk Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Av. Nayka 9-A,161166 Kharkiv, Ukraine

Recenzenti

assoc. prof. Ing. Nadiya **Dubrovina,** CSc., PhD., Bratislava University of Economics and Management, Slovakia, Institute of Economics and Management, Department of Economics and Finance, e-mail: nadija.dubrovina@vsemba.sk

assoc. prof. Ing. Michal **Fabuš,** PhD., Bratislava University of Economics and Management, Institute of Economics and Management, Department of Economics and Finance, Furdekova 16, 854 01 Bratislava, e-mail: michal.fabus@buem.sk

Dr. h. c. prof. mpx. h. c. prof. Ing. Vladimír **Gozora,** PhD. MBA, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vladimir.gozora@vsemba.sk

Dr. Olga **Cherednichenko,** DSc, Bratislava University of Economics and Management, Economics and Management Institute, Department of Small and Medium Entrepreneurship, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovakia, e-mail: olga.cherednichenko@vsemba.sk

prof. Svitlana **Labunska,** DrSc. in Economics, Established Researcher, Institute of Public Administration, Department of Administrative Law and European Law, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: svitlana.labunska@vsemba.sk Department of Accounting and Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Av. Nayka 9-A,161166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: svetlana.lab@gmail.com

doc. PaedDr. PhDr. Marcel **Lincényi,** PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Furdekova 16, 851 04, Bratislava, e-mail: marcel.lincenyi@vsemba.sk

prof. Olena **Rayevnyeva,** Dr.Sci., Senior Researcher, Bratislava University of Economics and Management, Department of Economics and Finance, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: olena.raeyvnyeva@vsemba.sk

prof. Ing. Vojtech **Stanek,** CSc., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav verejnej správy, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.stanek@vsemba.sk

prof. Ing. Judita **Táncošová,** PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: judita.tancosova@vsemba.sk

Dr. Olena **Yakovleva,** Bratislava University of Economics and Management, Economics and Management Institute, Department of Small and Medium Entrepreneurship, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovakia, e-mail: olena.yakovleva@vsemba.sk

prof. Volodymyr **Yermachenko,** PhD. in Economics, Postdoctoral, Institute of Public Administration, Department of Administrative Law and European Law, Bratislava University of Economics and Management, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovak Republic, volodymyr.yermachenko@vsemba.sk Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Av. Nayka 9-A,161166 Kharkiv, Ukraine

Informácie a pokyny pre autorov príspevkov

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor. V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: edita.kulova@vsemvs.sk)
- a v dvoch tlačených exemplároch na adresu redakcie časopisu ČasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word. Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

Základné formátovanie

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozmery šírka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

LITERATÚRA:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené v abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

Príspevky nie sú honorované.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor´s office of the journal accepts contributions electronically (by email to: edita.kulova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Title of Article (size 12 pt bold, centred)
Title (size 11pt bold, italic, centred)
Name and SURNAME* (size 10,5pt, italic)

Abstract (size 10pt bold)
Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords (size 10pt bold)
text (size 10pt, italic)

Introduction (size 10pt bold)
Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)
Text (size 10 pt normal) 1.1

Subchapter title (size 10pt bold)
Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)
Text (size 10 pt normal) Bibliography

Zodpovedné redaktorky (Editors)
Lucia Balajová
Edita Kulová edita.kulova@vsemba.sk

© Vydavateľ (Publishing House)
Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
IČO: 35 847 018

Webovská stránka časopisu (Journal Website): http://www.vsemba.sk/VedaAVyskum/VedeckyCasopis

Periodicita: vychádza dvakrát ročne

Číslo (No.): 2, december 2025, ročník XXI.

Registračné číslo (Registration No.): MK SR EV 2950/09

ISSN 1337-2955

Tlač (Printed by):
Vydavateľstvo IRIS s. r. o.
Žitavská 14
821 07 Bratislava
Slovenská republika

Verejná správa a regionálny rozvoj je recenzovaný vedecký časopis Vysokej školy ekonómie a manažmentu v Bratislave. Uverejňuje vedecké príspevky, príspevky do diskusie a recenzie. Je orientovaný predovšetkým na problematiku verejnej správy a regionálneho rozvoja, manažmentu, marketingu, financií, malého a stredného podnikania, ale aj na iné oblasti, ktoré sú v súlade s profilom a zameraním školy. Jeho poslaním je publikovať významné výsledky vedeckého výskumu trvalejšieho obsahu z oblasti verejnej správy a príbuzných tém, vytvárať priestor pre publikovanie výsledkov výskumných projektov Vysokej školy ekonómie a manažmentu v Bratislave a ponúkať priestor na publikovanie dôležitým záujmovým skupinám (verejná správa, domáce a zahraničné vysoké školy, výskumné inštitúcie).

Public Administration and Regional Development is a reviewed scientific journal of the Bratislava University of Economics and Management. It publishes scientific articles, contributions to discussions and reviews. It mainly focuses on problems in public administration and regional development, management, marketing, finance, small and medium sized entrepreneurship as well as on other areas that are related to the profile and aim of the school. Its mission is to publish significant results of scientific research with continuous content from the field of public administration and related topics, to create space for publishing results from research projects of the Bratislava University of Economics and Management and to offer space for publishing articles to important interest groups (public administration, domestic and foreign universities, research institutions).

ISSN 1337-2955