Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

http://mtp.euke.sk/

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 17, 2021
číslo 1

Manažment v teórii a praxi
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

REDAKCIA

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD., PhD., EUR ING.
prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc.
doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Michal RADVAN, Ph.D.
doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.
doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD.

Šéfredaktorka
doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Redaktorka 1/2021
doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
http://www.euke.sk http://mtp.euke.sk

Dostupnosť
URL: http://mtp.euke.sk

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Jazyk vydania a periodicita
Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrťročne.
Ďalšie vydanie: jún 2021.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.
Redakcia nenesie zodpovednosť za obsahovú a jazykovú stránku.

OBSAH 1/2021

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO A JEHO VPLYV NA ORGANIZAČNÉ VÝSTUPY **4**
Juliana BÉREŠOVÁ – Milan CIBUĽA

OFFSHORE SPOLOČNOSTI V PRAXI **12**
Zuzana KUDLOVÁ

HLAVNÝ KONTROLÓR OBCE VO VZŤAHU K FINANČNEJ KONTROLE **19**
Jozef LUKÁČ – Zuzana BOCHOVÁ

ROZHODOVANIE O USKUTOČNENÍ INVESTÍCIE V KONKRÉTNOM PODNIKU POMOCOU METÓDY STANOVENIA PARCIÁLNYCH LINEÁRNYCH FUNKCIÍ A METÓDY TOPSIS **26**
Jakub SIEBER

VYUŽITIE KAIZEN PRÍSTUPU V PODNIKOCH V SYNERGII NEUSTÁLEHO ZLEPŠOVANIA **34**
Katarína TEPLICKÁ

RECENZIA PUBLIKÁCIE **„UDRŽATEĽNÉ NAKLADANIE S KOMUNÁLNYM ODPADOM"** **44**
Cecília OLEXOVÁ

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO A JEHO VPLYV NA ORGANIZAČNÉ VÝSTUPY

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Juliana BÉREŠOVÁ – Milan CIBUĽA

ABSTRAKT
Predkladaný príspevok sa zaoberá problematikou transformačného vodcovstva a jeho vplyvu na organizačné výstupy. Na základe súhrnného prehľadu vedeckej a odbornej literatúry práca poukazuje na východiská a význam teórie transformačného vodcovstva, možnosti jej aplikácie v praxi, ako aj jej vplyv na široké spektrum organizačných výstupov.

Kľúčové slová: vedenie, leadership, transformačné vodcovstvo, organizácia, organizačné výstupy

ABSTRACT
Presented paper deals with the topic of transformational leadership and its impact on organizational outcomes. Based on an comprehensive overview of scientific literature, the work points out the essential aspects and importance of the theory of transformational leadership, the possibilities of its application in practice, as well as its impact on a wide range of organizational outputs.

Key words: management, leadership, transformational leadership, organization, organizational outcomes

JEL KLASIFIKÁCIA: J53, M12

ÚVOD

Jedným z faktorov ovplyvňujúcich výsledky a efektivitu jednotlivcov, pracovných skupín, oddelení i celých organizácií je štýl a spôsob, akým líder usmerňuje svojich pracovníkov. Počiatky teórie vedenia sa zaoberali skúmaním tzv. transakčného štýlu vedenia, založeného na vzťahu medzi vedúcim a pracovníkom, pre ktorý bola charakteristická výmena (transakcia). Od začiatku 80. rokov 20. storočia vzbudzuje pozornosť mnohých odborníkov tzv. transformačný prístup k vedeniu, ktorého popularita súvisí najmä s jeho dôrazom na vnútornú motiváciu, rozvíjanie nasledovníkov, ako aj vhodnosť aplikácie tohto prístupu počas obdobia organizačných zmien a zavádzania inovatívnych prístupov.

Cieľom predkladaného príspevku je na základe súhrnného prehľadu vedeckej a odbornej literatúry poskytnúť ucelený pohľad na teóriu transformačného vodcovstva a dopady jej aplikácie v praxi organizácií. Príspevok je rozdelený do troch na seba nadväzujúcich kapitol, pričom každá z nich sumarizuje najdôležitejšie výsledky štúdií vybraných pre tvorbu tohto príspevku.

1 VEDENIE A VODCOVSTVO

Z obsahu procesu manažmentu explicitne vyplýva úloha manažéra viesť ľudí (Rudy et al., 2010). Schopnosť viesť je jednou z kľúčových vlastností manažéra a vytvára základ toho, aby bol manažér efektívnym vedúcim.

Vedenie možno považovať za jednu z najzákladnejších a najdôležitejších funkcií manažmentu (Majtán et al., 2016). Jeho podstatou je proces usmerňovania ľudí, motivovanie a vytváranie podmienok pre ich ďalší rozvoj v súlade so stanovenými cieľmi príslušného sociálneho systému (podniku, inštitúcie, združenia a pod.). Vedenie z hľadiska podnikovej praxe možno charakterizovať ako efektívne využívanie schopností, zručností a umenia manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu, prípadne tvorivému plneniu cieľov ich práce (Vodáček – Vodáčková, 1994). Iné definície charakterizujú proces vedenia ľudí v organizácii ako bezprostredné pôsobenie vedúceho (manažéra) na spolupracovníkov tak, aby efektívne plnili svoje úlohy a prispievali tak k dosiahnutie vopred vytýčených cieľov organizácie (Bennis – Nanus, 2007; Rost, 2000).

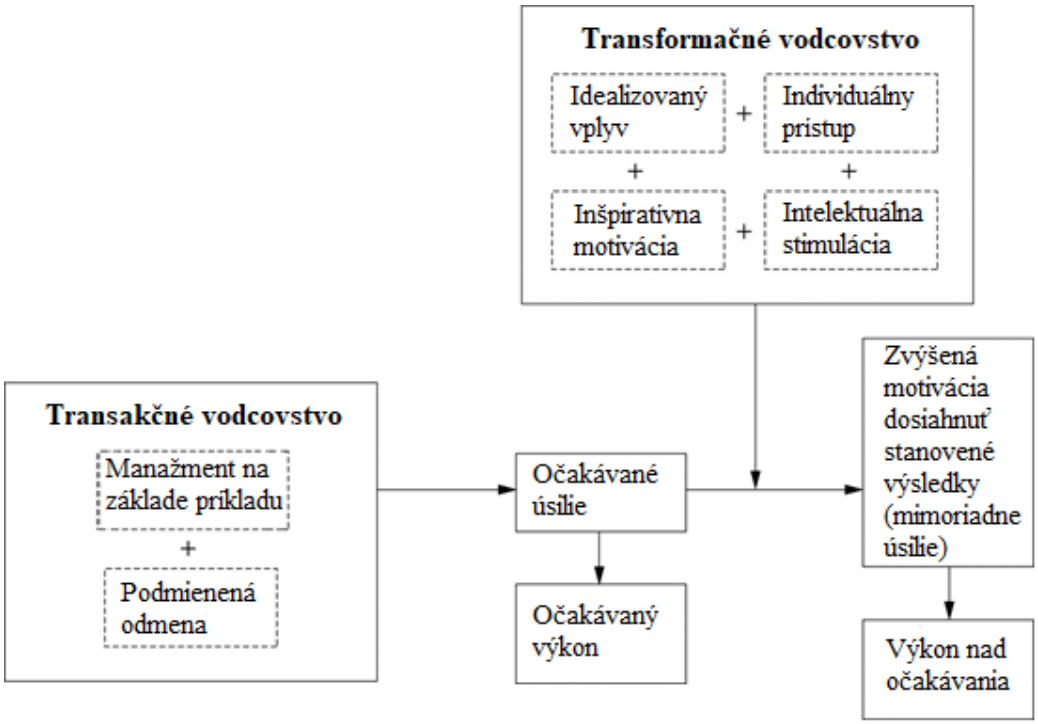
V literatúre i manažérskej praxi sa často stretávame aj s termínom leadership, ktorý v manažérskom jazyku doposiaľ nemá jasný a jednoznačný preklad ani interpretáciu (Majtán et al., 2016). Obyčajne sa buď hovorí o vedení ľudí alebo sa používa nejaký prívlastok, napr. tvorivé vedenie spolupracovníkov, vodcovstvo, charizmatické vedenie, alebo lídrovské vedenie (Vodáček – Vodáčková, 2013). Jednou z najcitovanejších definícií leadershipu je definícia Garyho Yukla (2010), ktorý opisuje leadership ako proces ovplyvňovania ostatných, uľahčovania individuálneho a kolektívneho úsilia, aby sa čo najefektívnejšie dosiahli spoločné ciele. Podľa Koontza a Weihricha (1993) možno vodcovstvo chápať ako vplyv, umenie alebo proces ovplyvňovania ľudí tak, že sa budú ochotne a s nadšením usilovať o dosiahnutie cieľov skupiny.

Za jeden z najaktuálnejších a najpopulárnejších prístupov k vodcovstvu možno považovať koncept transformačného vodcovstva (Ljudvigová, 2015; Avolio – Walumbwa – Weber, 2009). Ten na rozdiel od transakčného vodcovstva kladie dôraz na charizmu a emocionálne elementy vodcovstva, čím transformuje zamestnancov k sledovaniu cieľov organizácie namiesto sledovania vlastných cieľov, a tým prispieva k organizačným zmenám (Kinicki – Kreitner, 2008).

2 TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO

Pôvod teórie transformačného vodcovstva možno datovať do začiatkov 80. rokov 20. storočia. Skúmanie tohto konceptu začalo prácou politického sociológa Jamesa McGregora Burnsa, ktorý vo svojej knihe s názvom Leadership popísal schopnosť lídrov transformovať ich nasledovníkov v nástupcov (nových lídrov), meniť ich potreby, hodnoty, očakávania a túžby. Zároveň hovoril o zvyšovaní povedomia o tom, čo je dôležité a motivovaní zamestnancov k tomu, aby šli za hranice svojich záujmov v prospech väčších celkov, do ktorých patria (Northouse, 2010). Burns sa začal ako prvý zaoberať rozdielom medzi transakčným vedením, vyznačujúcim sa identifikáciou očakávaní podriadených a reakciou na tieto očakávania prostredníctvom úzkeho vzťahu medzi úsilím a odmenou (Armstrong, 2009), a transformačným vedením, založeným na charakterových vlastnostiach vedúceho pracovníka, vďaka ktorým stimuluje a motivuje svojich nasledovníkov k dosiahnutiu výkonu, ktorý je nad rámec ich očakávaní. Transformačné vedenie teda na rozdiel od transakčného vedenia nie je založené na domnienke, že u ľudí je možno vyvolať motiváciu prostredníctvom odmeny a trestu, transformačný vedúci motivuje nasledovníkov, aby pracovali na vyšších cieľoch skôr seba-aktualizáciou.

Prácu Burnsa možno považovať za základ teórie, ktorú ďalej rozpracoval Bernard Bass. Bass sa snažil študovať ľudské správanie v rámci organizačnej štruktúry a spolu s Avoliom (1990) vytvorili model vedenia, v ktorom poukazujú na to, že transakčný a transformačný štýl vodcovstva nepredstavuje protichodné póly, práve naopak, transformačné vodcovstvo je považované za vrchol transakčného vedenia, pretože výkonnosťou a úsilím prerastá rámec transakčného vedenia. Model transakčného a transformačného vodcovstva podľa spomenutých autorov znázorňuje Obr. 1.



Obrázok 1: Model transakčného a transformačného leadershipu
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Flin – Yule, 2004 podľa Bass – Avolio, 1990

Bass a Avolio (1994) zároveň rozlišujú tieto 4 jedinečné, vzájomne prepojené zložky transformačného vodcovstva:

- Idealizovaný vplyv (týkajúci sa vlastností a správania sa vodcu). Transformační vodcovia kladú dôraz na dôveru, zdôrazňujú etické dôsledky rozhodnutí, inšpirujú svojou víziou, a v neposlednom rade podporujú rozvoj jedinečného potenciálu každého zamestnanca. Takíto vodcovia sú nasledovníkmi rešpektovaní, obdivovaní, nasledovníci im dôverujú a snažia sa ich napodobniť (Bass – Riggio, 2006).
- Inšpiratívna motivácia. Transformační vodcovia formulujú apelujúcu víziu budúcnosti a vyzývajú podriadených k dosahovaniu stanovených cieľov. Podnecujú tímového ducha, vyjadrujú optimizmus a entuziazmus v súvislosti s dosiahnutím cieľov. Jasne stanovujú svoje očakávania a sami pôsobia oddane danej vízii (Judge – Piccolo, 2004).
- Intelektuálna stimulácia. Transformační vodcovia stimulujú u svojich nasledovateľov snahu o kreativitu a inovácie, podnecujú k hľadaniu nových perspektív či prístupov k riešeniu úloh. Nikdy verejne nekritizujú chyby jednotlivcov (Bass et al., 2003).

- Individuálny prístup. Transformační vodcovia zaobchádzajú s podriadenými ako s individualitami, zohľadňujú ich jedinečné osobné potreby, schopnosti a ašpirácie. Pomocou takéhoto prístupu sa snažia u svojich podriadených rozvíjať ich potenciál, aby bol dosiahnutý celkový potenciál jednotlivca (Bass et al., 2003). Transformační vodcovia pozorne načúvajú, radia, učia a koučujú (Bass – Riggio, 2006).

Transformačné vodcovstvo je často považované za jeden z najefektívnejších štýlov vedenia. Podľa Blaškovej (2005) jednotlivé črty a charakteristiky transformačného vodcovstva podávajú ucelený súbor odporúčaní, ako viesť skupinu či tím naozaj efektívne. Uvedené tvrdenia potvrdzuje aj štúdia Lowe et al. (1996), ktorá preukázala, že všetky vyššie opísané nástroje transformačného vodcovstva, ako aj podmienená odmena v transakčnom vodcovstve sú spojené s efektívnym vedením. Možno tiež konštatovať, že model transformačného vodcovstva poskytuje aj množstvo mimoriadne cenných podnetov a nápadov v oblasti tvorivého vedenia.

V rámci literárnej rešerše sme sa stretli s príspevkami, ktoré medzi nástroje transformačného vodcovstva radia charizmu, prípadne zamieňajú charizmatické a transformačné vodcovstvo. Majtán et al. (2006) uvádza, že transformačný vedúci uskutočňuje svoje poslanie prostriedkami – nástrojmi vedenia ľudí, medzi ktoré patria charizma, inšpiratívne vedenie, individualizovaná úcta a intelektuálna stimulácia. Charizmu vníma ako silný emocionálny vzťah, ktorým sa vodcovi preukazuje neobyčajná úcta, uznanie, obdiv, láska a dôvera. Charizmatický leadership je často popisovaný ako podobný či ako synonymum k transformačnému leadershipu (Northouse, 2012). Jedná sa však o samostatnú teóriu, ktorú rozpracoval Robert House (1976), podľa ktorej je vodca charakteristický dominanciou, sebavedomím, silnou túžbou ovplyvniť iných a silným zmyslom pre morálne hodnoty ostatných. Nasledovníci veria v jeho ideológiu, stotožňujú sa s ním a kladú si vyššie ciele.

3 EFEKT TRANSFORMAČNÉHO VODCOVSTVA V ORGANIZÁCII

Transformačné vodcovstvo možno ako jeden z najštudovanejších štýlov vodcovstva (Avolio – Walumbwa – Weber, 2009) považovať za efektívny štýl pri riešení organizačného napätia a zvyšovaní výkonu pracovníkov i organizácie ako celku (Bass – Riggio, 2006). Literatúra zaoberajúca sa problematikou transformačného vodcovstva preukazuje pozitívny vplyv na široké spektrum organizačných výstupov, vrátane zvýšeného výkonu riadiacich pracovníkov (Hater – Bass, 1988; Waldman – Bass – Einstein, 1987), výkonných pracovníkov (Zohar, 2002), ako aj v rámci tímovej spolupráce (Bass et al., 2003; Howell – Avolio, 1993). Transformační vodcovia rozvíjajú a formujú atraktívnu víziu budúcnosti, poskytujú svojim zamestnancom konštruktívnu spätnú väzbu, inšpirujú a motivujú ich dosahovaniu stanovených cieľov s ohľadom na vysokú produktivitu a mieru výkonnosti (Judge – Piccolo, 2004; Waldman – Bass – Yammarino, 1990). Predošlé výskumy potvrdili, že transformačné vodcovstvo ovplyvňuje a zvyšuje výkonnosť zamestnancov (Kovjanic et al., 2013, Strauss et al., 2009), a zároveň vplýva na postoje a správanie zamestnancov, napr. v súvislosti s ich spokojnosťou (Podsakoff – MacKenzie – Bommer, 1996; Walumbwa et al., 2005), záväzkom voči organizácii, a tiež prispieva k zmierneniu negatívnych efektov, napr. predchádza fluktuácii (Bycio – Hacket – Allen, 1995) či syndrómu vyhorenia (Constable – Russell, 1986; Corrigan et al., 2002). Na základe vykonaných štúdií možno súhrne konštatovať pozitívny vplyv transformačného vodcovstva na proaktívne správanie zamestnancov (Den Hartog – Belschak, 2012; Strauss et al., 2009).

Na základe zistení vyššie uvedených štúdií možno tiež predpokladať, že transformačné vodcovstvo vplýva na angažovanosť zamestnancov. Prostredníctvom nástrojov

transformačného vodcovstva a pozitívnych emócií možno u zamestnancov budovať pozitívny vzťah k práci, či pracovnú angažovanosť, čo potvrdzuje aj niekoľko štúdií venujúcich sa práve tejto problematike (Bono – Ilies, 2006; Sy – Côté – Saavedra, 2005). Hoci existuje niekoľko štúdií potvrdzujúcich tento vzájomný vzťah medzi transformačným vodcovstvom a pracovnou angažovanosťou zamestnancov, empirické štúdie v tejto oblasti stále chýbajú.

Teória transformačného vodcovstva tiež naznačuje, že tento typ správania je obzvlášť dôležitý počas obdobia organizačných zmien a zavádzania inovatívnych prístupov (Bass, 1985; Bass – Riggio, 2006; Pawar – Eastman, 1997). Empirické štúdie zaoberajúce sa vzťahom medzi transformačným vodcovstvom a implementáciou zmien preukázali, že tento štýl vodcovstva je osobitne dôležitý v záujme zachovania pozitívnej organizačnej klímy v čase veľkých systémových zmien (Aarons – Sommerfeld – Willging, 2011), a zároveň kľúčovým spôsobom ovplyvňuje správanie zamestnancov v priebehu akceptácie zmeny (Herold et al., 2008; Tyler – De Cremer, 2005).

Napriek výskumom preukazujúcim pozitívne efekty transformačného vodcovstva na výkonnosť zamestnancov (Bono – Ilies, 2006; Braun et al., 2013) i celých organizácií (Howell – Avolio, 1993, Jung et al., 2008), vykazuje tento prístup k vedeniu isté nedostatky. Model transformačného vodcovstva je často kritizovaný z dôvodu nejednoznačnosti a nepresného vymedzenia jeho zložiek (Northouse, 2010; Yukl, 1999). Hoci Bass a Avolio (1994) definovali 4 základné komponenty transformačného vodcovstva, vedúci pracovníci v praxi nemusia aplikovať všetky z nich. Ako uvádza MacKenzie et al. (2005), v skutočnosti nie je neobvyklé stretnúť vodcu, ktorý je schopný preukazovať úctu k nasledovníkom, ale nie je schopný podporovať rozvoj jedinečného potenciálu každého zamestnanca. Vzhľadom na uvedené, definovanie základných zložiek transformačného vodcovstva a ich aplikácia do praxe vyvoláva pochybnosti o ich platnosti (Yukl, 1999) a poukazuje na koncepčnú nejasnosť transformačného prístupu k vedeniu (Northouse, 2010).

V kontexte hlavných zložiek transformačného vodcovstva, sa tiež niekoľko autorov kriticky vyjadrilo k aspektu inšpiratívnej vízie transformačného vodcu. Ako zdôrazňuje Northouse (2010), vodcom navrhovaná inšpiratívna vízia môže byť nejednoznačná, nepraktická, či dokonca klamlivá, a navyše neexistujú žiadne presné prostriedky na zabezpečenie toho, aby nové smerovanie a vedúcim navrhnutá vízia boli lepšie alebo realizovateľnejšie ako existujúce organizačné priority.

ZÁVER

Cieľom predkladaného príspevku bolo na základe súhrnného prehľadu vedeckej a odbornej literatúry poskytnúť ucelený pohľad na teóriu transformačného vodcovstva a dopady jej aplikácie v praxi organizácií. V práci sme sa preto zamerali na identifikáciu východísk a prístupov k transformačnému vodcovstvu, ich dopadov na zamestnancov i fungovanie organizácií.

Záverom možno konštatovať, že transformačný štýl vedenia, postavený na uspokojovaní vyšších potrieb, je dnes jedným z najaktuálnejších a najpopulárnejších prístupov k vodcovstvu. Zohráva kľúčovú úlohu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, nesie charakter inšpirácie ľudí a prispieva k stanovovaniu a napĺňaniu ambicióznych cieľov organizácií.

Príspevok bol riešený v rámci projektu I-21-112-00: Využitie nástrojov umelej inteligencie na podporu finančných technológií.

LITERATÚRA

AARONS, G. A. – SOMMERFELD, D. H. – WILLGING, C. E. 2011. The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. In: *Psychological Services*, 8(4), p. 269–281, doi: 10.1037/a002619.

ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong´s handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 2nd ed. London: Kogan Page, 289 p. ISBN 978-0-7494-5417-3.

AVOLIO, B. J. – WALUMBWA, F. O. – Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. In: *Annual Review of Psychology*, 60(1), p. 421–449, doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

BASS, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 256 p. ISBN 978-0029018101.

BASS, B. M. – AVOLIO, B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In: *Research in Organizational Change and Development*, 4, p. 231–272, ISBN 0897-3016.

BASS, B. M. – Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 238 p. ISBN 9780803952362.

BASS, B. M. et al. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. In: *Journal of Applied Psychology*, 88(2), p. 207–218, doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.

BASS, B. M. – RIGGIO R. E. 2006. *Transformational leadership*. 2nd ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 282 p. ISBN 0-203-93620-5.

BENNIS, W. – NANUS, B. 2007. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. 2nd ed. New York: Harper Business, 235 p. ISBN 978-0060559540.

BLAŠKOVÁ, M. 2005. *Organizačné správanie*. Žilina: EDIS, 168 p. ISBN 80-8070-350-7.

BONO, J. E. – ILIES, R. 2006. Charisma, positive emotions and mood contagion. In: *The Leadership Quarterly*, 17(4), p. 317–334, doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008.

BRAUN, S. et al. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. In: *Leadership Quarterly*, 24(1), p. 270–283, doi: 10.1016/j.leaqua.2012.11.006.

BYCIO, P. – HACKETT, R. D. – ALLEN, J. S. 1995. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. In: *Journal of Applied Psychology*, 80(4), p. 468–478, doi: 10.1037/0021-9010.80.4.468.

CONSTABLE, J. F. – RUSSELL, D. W. 1986. The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. In: *Journal of Human Stress*, 12(1), p. 20–26, doi: 10.1080/0097840X.1986.9936762.

CORRIGAN, P. W. et al. 2002. Transformational leadership and the mental health team. In: *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30(2), p. 97–108, doi: 10.1023/A:1022569617123.

DEN HARTOG, D. N. – BELSCHAK, F. D. 2012. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. In: *Journal of Applied Psychology*, 97(1), p. 194–202, doi:10.1037/a0024903.

FLIN, R. – YULE, S. 2004. Leadership for safety: Industrial experience. In: *Quality and Safety in Health Care*, p. 45–51, doi: 10.1136/qhc.13.suppl_2.ii45.

HATER, J. J. – BASS, B. M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. In: *Journal of Applied Psychology*, 73(4), p. 695–702, doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695.

HEROLD, D. M. et al. 2008. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. In: *Journal of Applied Psychology*, 93(2), p. 346–357, doi: 10.1037/0021-9010.93.2.346.

HOUSE, R. J. 1976. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06 [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf.

HOWELL, J. M. – AVOLIO, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 78(6), p. 891–902, doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891.

JUDGE, T. A. – PICCOLO, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 89(5), p. 755–768, doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

JUNG, D. et al. 2008. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. In: *Leadership Quarterly*, 19(5), p. 582–594, doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.007.

KINICKI, A. – KREITNER, R. 2008. *Organizational behaviour: Key concepts, skills and best practices*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 479 p. ISBN 9780073404967.

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 659 p. ISBN 9788085605457.

KOVJANIC, S. et al. 2013. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, p. 543–555, doi:10.1111/joop.12022.

LJUDVIGOVÁ, I. 2015. Úloha vodcov a tímov v startupoch. In*: Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.*, p. 82–107, ISBN 978-80-225-4167-1.

LOWE, K. B. et al. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. In: *The Leadership Quarterly*, 7(3), p. 385–425, doi: 10.1016/S1048-9843(96)90027-2.

MACKENZIE, S. B. et al. 2005. The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. In: *Journal of Applied Psychology*, 90(4), p. 710–730, doi: 10.1037/0021-9010.90.4.710.

MAJTÁN, M. et al. 2016. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 408 p. ISBN 978-80-89710-27-0.

NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. 5th ed. New York: Sage publications, 432 p. ISBN 978-1-4129-7488-2.

NORTHOUSE, P. G. 2012. *Introduction to leadership: concepts and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 267 p. ISBN 14-129-8952-3.

PAWAR, B. S. – EASTMAN, K. K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. In: *The Academy of Management Review*, 22(1), p. 80–109, doi: 10.2307/259225.

PODSAKOFF, P. M. – MACKENZIE, S. B. – BOMMER, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. In: *Journal of Management*, 22(2), p. 259–298, doi: 10.1016/S0149-2063(96)90049-5.

ROST, J. C. 2000. *Leadership For The Twenty-First Century*. New York: Praeger, 256 p. ISBN 9780275946104.

STRAUSS, K. et al. 2009. Proactivity directed toward the team and the organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. In: *British Journal of Management*, 20, p. 279–291, doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x.

SY, T. – CÔTÉ, S. – SAAVEDRA, R. 2005. The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. In: *The Journal of applied psychology*. 90(2), p. 295–305, doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295.

TYLER, T. R. – DE CREMER, D. 2005. Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. In: *The Leadership Quarterly*, 16(4), p. 529–545, doi: 10.1016/j.leaqua.2005.06.001.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 1994. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1st ed. Praha: Management Press, 257 p. ISBN 80-85603-55-1.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 360 p. ISBN 9788072612321.

WALDMAN, D. A. – BASS, B. M. – EINSTEIN, W. O. 1987. Leadership and outcomes of performance appraisal processes. In: *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), p. 177–186, doi: 10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x.

WALDMAN, D. A. – BASS, B. M. – YAMMARINO, F. J. 1990. Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. In: *Group & Organization Management*, 15(4), p. 381–394, doi: 10.1177/105960119001500404.

WALUMBWA, F. O. et al. 2005. Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. In: *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), p. 235–256, doi: 10.1002/hrdq.1135.

YUKL, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. In: *Leadership Quarterly*, 10(2), p. 285–305, doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2.

YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. 17th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 644 p. ISBN 978-0-13-815714-2.

ZOHAR, D. 2002. Modifying supervisory practices to improve submit safety: A leadership-based intervention model. In: *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p. 156–163, doi: 10.1037//0021-9010.87.1.156.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Juliana Bérešová
Katedra ekonómie
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: juliana.beresova@euba.sk

Ing. Milan Cibuľa
Katedra finančného riadenia podniku
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: milan.cibula@euba.sk

Manažment v teórii a praxi 1/2021
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

OFFSHORE SPOLOČNOSTI V PRAXI

OFFSHORE COMPANIES IN PRACTICE

Zuzana KUDLOVÁ

ABSTRAKT
V príspevku sme sa venovali problematike offshore spoločností, kde rozoberáme problematiku jednotlivých offshore finančných centier. Na konkrétnych krajinách sme si ukázali, čo daná krajina ponúka danému ekonomickému subjektu, keď sa rozhoduje presídliť spoločnosť. Posledná časť príspevku je určená na aplikáciu danej problematiky na konkrétnom príklade.

Kľúčové slová: offshore spoločnosti, finančné centrá, daňové zaťaženie, daňové raje, podnikanie

ABSTRACT
In this article, we dealt with the issue of offshore companies, where we discuss the issue of individual offshore financial centers. In specific countries, we have shown what a given country offers to a given economic entity when it decides to relocate a company. The last part of the paper is intended for the application of the issue on a specific example.

Key words: offshore companies, financial centers, tax burden, tax havens, business

JEL KLASIFIKÁCIA: H20

ÚVOD

Offshore finančné centrá tvoria významnú súčasť medzinárodného finančného systému a ich význam neustále rastie spolu s možnosťami ich neobmedzeného využitia. Offshore centrá si konkurujú jednak medzi sebou a zároveň sú výzvou pre ekonomiky so značne vysokým daňovým zaťažením. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že daňové raje sú od nepamäti spojené s priaznivým podnikateľským prostredím a možnosťou znížiť si daňové zaťaženie. Samozrejme je s nimi spojené aj množstvo ďalších výhod, ktoré si podmaňujú neustále viac a viac podnikateľov mnohých krajín sveta. Zároveň nesmieme zabudnúť aj na negatívnu stránku daňových rajov, ktorá sa skrýva v značnom znižovaní daňových príjmov jednotlivých krajín a možnosti daňových únikov. Doposiaľ však nie je presne definované, či hrajú jednoznačne pozitívnu alebo negatívnu rolu v svetovej ekonomike.

1 OFFSHORE SPOLOČNOSTI

Pojem offshore finančné centrum má pôvod v angličtine, pričom v pôvodnom význame znamená „mimo pobrežia". Slúži na označenie menších ostrovov ležiacich mimo územia alebo mimo pobrežia vyspelých štátov. „Dnes sa za offshore finančné centrá považujú krajiny, ktoré okrem špeciálneho daňového režimu ponúkajú pre investorov aj ďalšie služby a výnimočné podmienky obchodovania a podnikania na svojom území". Medzi tieto podmienky patria najmä

prehľadný daňový systém, spoľahlivý bankový systém, funkčný súdny systém, kvalitná infraštruktúra, predpisy upravujúce oblasť obchodného práva a pod. V dôsledku toho sa z nich stali významné finančné centrá (Lénártová - Dopiriak - Podolinský, 2003, s. 211).

Spoločnosti sú legálne entity, ktoré vznikajú v offhore krajinách tzv. daňových rajoch a sú registrované podľa legislatívy daného štátu. Krajiny lákajú podnikateľov z celého sveta na veľmi výhodné podmienky týkajúce sa predovšetkým zdanenia. Offshore spoločnosti sú využívané najmä k legálnej daňovej optimalizácii, k vytváraniu štruktúr potrebných pre účinné fungovanie medzinárodných spoločností a ochrane majetku.

Využitie offshore subjektov nielenže zníži daňovú záťaž, keďže vo väčšine offshore krajín je výška daní nulová, ale tiež umožňuje spoločnostiam dosiahnuť finančnú stabilitu a výkon na trhu. Riadenie takejto medzinárodnej obchodnej spoločnosti (IBC) je jednoduché, nevyžaduje sa jej audit či predkladanie účtovných záznamov.

Offshore jurisdikcie zabezpečujú vysokú mieru anonymity, nakoľko register spoločností nie je verejný. Na odhad finančného bohatstva v offshore finančných centrách sa používajú štyri prístupy, a to odhad vychádzajúci z nezaznamenaných kapitálových tokov, model akumulovaného bohatstva, model offshore investičného portfólia a tiež priame odhady aktív v daňových rajoch v najväčších privátnych bankách na svete (bližšie Henry, 2012; Olexová, 2018). Odhaduje sa, že takmer viac ako 60% svetových peňazí je priamo alebo nepriamo držaných v offshore krajinách. Dá sa tvrdiť, že spoločnosť obchodujúca v medzinárodnom rozsahu, musí využiť možnosti daňových výhod ktoré rôzne offshore krajiny ponúkajú, aby bola konkurencieschopná na svetovom trhu. Krajiny podporujú podnikateľské aktivity priaznivými zákonmi a prostredím pre podnikanie. Namiesto daní sa tu platia ročné poplatky za licenciu a registračného agenta.

Každý štát je špecifický, má vlastné zákony a podmienky pre podnikanie. Väčšinou však v offshore krajinách platia obmedzenia na miesto podnikania, ktorým nemôže byť jurisdikcia v ktorej je spoločnosť registrovaná. Spoločnosti nemôžu vykonávať obchodné aktivity, ako je napríklad poisťovníctvo, bankovníctvo a pod. V niektorých krajinách sú tiež zakázané určité predmety podnikania, napr. na Seychelách je to obchodovanie na Forexe alebo pre niektoré činnosti je potrebné získanie licencie.

1.1 Offshore finančné centrum – Seychely

Seychely nie sú len dovolenkovým rajom, ale aj ostrovným štátom s vhodnými podmienkami pre podnikateľov. Súostrovie sa nachádza v Indickom oceáne kúsok od Madagaskaru, na juhovýchodnom pobreží Afriky. Hlavným ostrovom Seychel je Mahé, kde sa nachádza aj hlavné mesto Victoria. Oficiálnym jazykom je angličtina, francúzština a kreolčina.

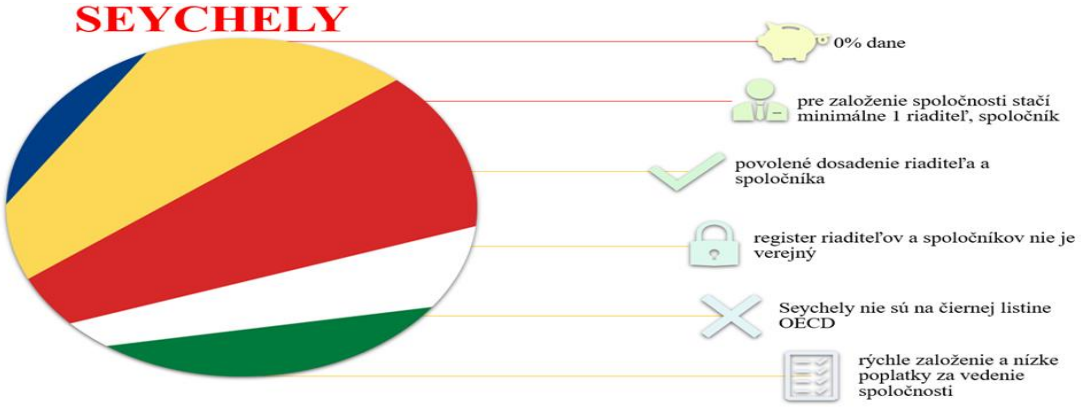
Je to stabilná a nezávislá krajina s prosperujúcou ekonomikou, najmä vďaka turizmu. Prečo sa stali Seychely takým obľúbeným medzinárodným offshore centrom nie je ťažké uhádnuť. Poplatky za založenie a správu spoločnosti v tejto krajine patria k tým najnižším. Časový posun nie je taký výrazný ako u offshore centier v Karibiku a to je len nepatrná časť výhod, ktoré krajina ponúka.

IBC (Medzinárodná obchodná spoločnosť) je najpopulárnejší typ offshore spoločnosti. Na Seychelách podliehajú Medzinárodnému aktu obchodných spoločností z roku 1994. Právne predpisy umožňujú rýchle založenie spoločnosti. Popritom táto jurisdikcia zabezpečuje súkromie a anonymitu, keďže informácie o vlastníkoch nie sú verejne prístupné. Spoločnosti na Seychelách neplatia žiadne dane.

Pre založenie spoločnosti stačí jeden spoločník a jeden konateľ, ktorým môže byť jedna osoba a nemusí byť rezidentom Seychel. Nie je určená minimálna ani maximálna výška akciového kapitálu spoločnosti, ani sa nevyžaduje jeho splatenie. Spoločnosť musí mať sídlo

na území Seychel. Založenie seychelskej spoločnosti trvá po dodaní dokumentov 3-5 pracovných dní a dokumenty o novozaloženej spoločnosti sú doručené na Slovensko kuriérom o 8-14 dní.

Vyžaduje sa vedenie účtovníctva, ale nie je povinné nikomu ho predkladať ani podávať účtovné uzávierky, je len potrebné udať miesto, kde je toto účtovníctvo uchovávané. Okrem základného založenia spoločnosti je možné založiť aj anonymnú spoločnosť. Anonymná spoločnosť zaručuje anonymitu skutočných vlastníkov spoločnosti, prostredníctvom dosadených funkcionárov tzv. nominee. Títo dosadení funkcionári napriek tomu že figurujú na všetkých dokumentoch, nemajú žiadne právomoci na vykonávanie aktivít v spoločnosti. Skutočný vlastník vystupuje len ako splnomocnenec a na základe plnej moci vykonáva všetky činnosti za spoločnosť, pričom však vlastní nedatovanú rezignáciu menovaného riaditeľa.



Obrázok 1: Výhody offshore spoločnosti na Seychely
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.companyformation.sk

1.2 Offshore finančné centrum – Belize

Belize sa nachádza v Strednej Amerike a na rozdiel od ostatných karibských daňových rajov nie je ostrovnou krajinou. Hlavným mestom je Belmopan. Belize má pomerne rozvinuté a rozmanité národné hospodárstvo. Súčasne však príjmy z offshore služieb tvoria značnú časť zárobkov krajiny, a preto sa vláda snaží podporovať rozvoj Belize ako popredného offshore centra. Právny systém je navrhnutý tak, aby si vedenie spoločnosti vyžadovalo minimálne nároky. Popri tom táto jurisdikcia zabezpečuje súkromie a anonymitu, keďže informácie o vlastníkoch nie sú verejne prístupné. Spoločnosti na Belize neplatia žiadne dane. Tiež nemusia splatiť základné imanie pri zakladaní spoločnosti. Pre založenie spoločnosti stačí jeden spoločník a jeden konateľ, ktorým môže byť jedna osoba. Spoločnosť musí mať sídlo na území Belize, ale nemôže tu vykonávať svoje podnikateľské aktivity. Akcie na doručiteľa sú povolené, avšak akciový certifikát musí byť držaný registračným agentom na Belize.

IBC (Medzinárodná obchodná spoločnosť) je najpopulárnejší typ offshore spoločnosti. Na Belize podliehajú Medzinárodnému aktu obchodných spoločností (International Business Companies Act) z roku 1990 a upravenom v roku 2000.

Založenie belizskej spoločnosti trvá po dodaní dokumentov 5 pracovných dní a dokumenty o novozaloženej spoločnosti sú doručené na Slovensko kuriérom o cca 14 pracovných dní. Od konca minulého roku začala platiť povinnosť pre spoločnosti založené na Belize, podľa ktorej sú spoločnosti povinné viesť účtovníctvo, ale nemajú povinnosť nikomu ho predkladať ani podávať účtovné uzávierky. Je len potrebné udať miesto, kde je toto účtovníctvo uchovávané.

Okrem základného založenia spoločnosti je možné tiež otvoriť si anonymnú spoločnosť. Je to podobné ako v prípade offshore krajiny Seychely. Anonymná spoločnosť zaručuje anonymitu skutočných vlastníkov spoločnosti, prostredníctvom dosadených funkcionárov tzv. nominee. Títo dosadení funkcionári napriek tomu že figurujú na všetkých dokumentoch, nemajú žiadne právomoci na vykonávanie aktivít v spoločnosti. Skutočný vlastník vystupuje len ako splnomocnenec a na základe plnej moci vykonáva všetky činnosti za spoločnosť.

Obrázok 2: Výhody offshore spoločnosti na Belize
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.companyformation.sk

1.3 Offshore finančné centrum – Panama

Panamská republika sa nachádza medzi Kostarikou a Kolumbiou, tvorí najužšiu a najnižšiu časť šije, ktorá spája Severnú a Južnú Ameriku. Nachádza sa tu jedinečný Panamský prieplav, vďaka ktorému v tomto štáte prekvitá medzinárodný obchod. Oficiálnym jazykom je španielčina. Panama je popredným offshore centrom na americkom kontinente.

Aby spoločnosť z Panamy neplatila dane, zakladá sa tzv. nerezidentná spoločnosť, ktorá má formu akciovej spoločnosti. Je primárne navrhnutá pre podnikanie v zahraničí, nemôže obchodovať na území Panamy. Spoločnosť musia zakladať minimálne traja riaditelia, akcionár môže byť v spoločnosti len jeden. V Panamskej spoločnosti je tiež povinné vymenovať minimálne troch úradníkov (predseda, tajomník a pokladník), ktorí môžu byť tie isté osoby ako riaditelia a nemusia byť rezidentmi Panamy. Spoločnosti nemajú povinnosť platiť dane ani odovzdávať reporty. Názov panamskej spoločnosti musí končiť príponou Corporation, Incorporated, Sociedad Anonima alebo skratky Corp, Inc alebo SA. Nesmú používať príponu Limited alebo Ltd.

Register spoločností je verejný, vidieť tu informácie o riaditeľoch spoločnosti, z tohto dôvodu sa odporúča dosadenie nominee riaditeľa alebo teda aj založenie anonymnej spoločnosti. Informácie o akcionároch sa tu nenachádzajú. Založenie panamskej spoločnosti trvá po dodaní dokumentov 14 pracovných dní a dokumenty o novozaloženej spoločnosti sú doručené na Slovensko kuriérom o cca 14 pracovných dní. Je to vlastne obdobný postup ako v obidvoch prípadoch, ktoré sme si objasnili vyššie.

Obrázok 3: Výhody offshore spoločnosti na Paname
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.companyformation.sk

1.4 Offshore finančné centrum – Britské Panenské ostrovy

Britské Panenské ostrovy (BVI) pozostávajú z viac než 50-tich ostrovov, z ktorých len 15 je obývaných. Hlavným mestom je Road Town. Krajina patrí k jedným z najstarších offshore centier. Ako moderné finančné stredisko má BVI jednu z najprosperujúcejších ekonomík v Karibiku. V krajine panuje taktiež politická stabilita, nakoľko krajina bola britskou zámorskou kolóniou a legislatíva tohto ostrovného štátu je založená na britskom práve. Každý mesiac je tu založených viac než 5000 nových spoločností. Oficiálnou menou je americký dolár.

Najčastejšie zakladaným typom spoločností na Britských Panenských ostrovoch sú Medzinárodné obchodné spoločnosti v skratke označované ako IBC (International Business Companies). Medzinárodné spoločnosti sú oslobodené od daní, majú pružnú organizačnú štruktúru a nie sú zaťažené nadmernými požiadavkami na vedenie záznamov. Register spoločností nie je verejný. Verejné sú len Stanovy spoločnosti, kde sa však nenachádzajú informácie o funkcionároch spoločnosti. Môžu byť vydané akcie na doručiteľa, avšak musia byť uchovávané u registračného agenta na BVI a poplatok za takúto spoločnosť je vyšší, nakoľko štátne poplatky za spoločnosť s týmto typom akcií sú vyššie. Pre založenie spoločnosti stačí jeden spoločník a jeden konateľ, ktorým môže byť jedna osoba a nemusí byť rezidentom BVI. Nie je určená minimálna ani maximálna výška akciového kapitálu spoločnosti, ani sa nevyžaduje jeho splatenie.

Založenie spoločnosti na Britských Panenských ostrovoch trvá po dodaní dokumentov 10 pracovných dní a dokumenty o novozaloženej spoločnosti sú doručené na Slovensko kuriérom o cca 14 pracovných dní. Spoločnosti sú povinné viesť účtovníctvo, ale nemajú povinnosť nikomu ho predkladať ani podávať účtovné uzávierky, je len potrebné udať miesto, kde je toto účtovníctvo uchovávané. Tak ako v predchádzajúcich krajín je možné založiť anonymnú spoločnosť. Zaujímavosťou je, že Britské Panenské ostrovy uzavreli so Slovenskom zmluvu o výmene informácií.

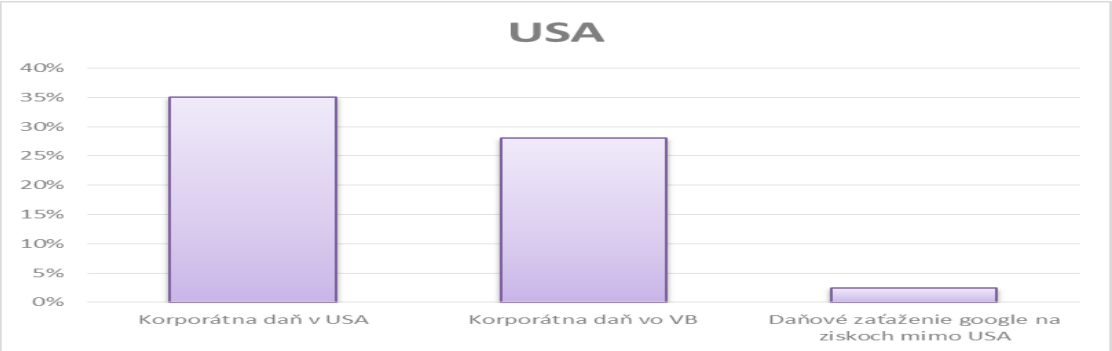
Obrázok 4: Výhody offshore spoločnosti na BVI
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.companyformation.sk

2 KONKRÉTNE PRÍKLADY DAŇOVÝCH RAJOV

Na konkrétnej spoločnosti si uvedieme príklad. Za skúmanú spoločnosť sme si vybrali práve spoločnosť Google, ktorú netreba bližšie charakterizovať.

Spoločnosť Google sídliaca v USA sa rozhodne presunúť svoje zisky z krajín tak aby sa vyhla zdaneniu USA a presunula ich cez Írsko, Holandsko do cieľovej krajiny Bermudy. Takýmto presúvaním sa spoločnosť vyhne niektorým daniam ale hlavný dôvod, prečo to spoločnosť robí je, aby ušetrila.

Čiže ak bude presúvať zisky mimo USA, cez Írsko, Holandsko až na Bermudy podarí sa jej znížiť daňové zaťaženie na úroveň 2,4 %. V prípade, že by svoje príjmy resp. zisky previedla priamo na svoju centrálu v USA zaplatila by omnoho viac. Pretože daňové zaťaženie v USA je vo výške 35 %, ktoré môžeme vidieť aj v grafe č. 1. Ak by sme sa na to pozreli aspoň z hľadiska troch rokov, tak spoločnosť Google by pri rovnakých praktikách ušetrila až 3,1 miliárd dolárov. Praktiky tohto typu sa prejavujú na najnižších daňových príjmoch štátov, konkrétne v USA sa ročne odhaduje strata na dani cca. 60 miliárd USD.



Graf 1: Porovnanie daní v USA a VB s reálne zaplatenou daňou spol. Google
Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Jednotlivé krajiny v súčasnosti začínajú a majú záujem spolupracovať s OECD a Európskou úniou proti praniu špinavých peňazí a terorizmu, no aj napriek tomu, môžeme hovoriť o rastúcej problematike daňových rajov. Zároveň tým rastie aj ich význam a využitie a objavujú sa nové možnosti ich využitia

Offshore finančné centrá, resp. daňové raje využívajú zvyčajne väčšie spoločnosti a podnikatelia, ktorých dane tvoria značnú časť príjmov. Teda majú záujem vyhľadávať a nachádzať spôsoby ako znižovať ich daňové zaťaženie (pozri aj Kočkin, Rovňák, 2010). Množstvo malých podnikov ako už bolo spomenuté, zatiaľ nevie o tejto možnosti alebo nie je pre nich uvedená možnosť obzvlášť zaujímavá v dôsledku nízkych príjmov.

LITERATÚRA

FINCOR. Daňové raje a offshore spoločnosti. [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2021-01-17]. Dostupné na: <http://offshoreservis.cz/offshore-spolecnosti/>.DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GOGOĽOVÁ, I. Založenie offshore spoločnosti. [elektronický zdroj]. Bratislava: Companyformation. 2019. [cit. 2020-02-11]. Dostupné na: http://www.companyformation.sk/offshore-spolocnosti/

HEINRICHOVÁ, M. Offshore spoločnosti. Založení firmy v daňovom ráji. [elektronický zdroj]. Praha: Offshore. 2017. [cit. 2020-02-13]. Dostupné na: https://www.ioffshore.cz/offshore-spolecnosti

HENRY, J. S. *The price of offshore revisited*. Tax Justice Network, 2012. Dostupné na: http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Price_of_Offshore_Revisited_120722.pdf

KOČKIN, P. – ROVŇÁK, M. Rozhodovanie manažérov o efektívnosti zdrojov financovania v SR [Deciding on the effectiveness of funding resources in Slovak republic] /. In: *Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch [elektronický zdroj] : 13. medzinárodná vedecká konferencia : (zborník príspevkov).* Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2010. ISBN 978-80-553-0570-7.

LÉNÁRTOVÁ, G. – DOPIRIAK, R. – PODOLINSKÝ, V. Medzinárodné zdanenie. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2003. 236 s. ISBN 80-225-1692-9.

OLEXOVÁ, C. Odhad objemu svetového bohatstva v daňových rajoch. In Slovensko-české dni daňového práva : daňové raje a zneužívanie daňového systému. Medzinárodná vedecká konferencia. *II. Slovensko-české dni daňového práva : daňové raje a zneužívanie daňového systému : recenzovaný zborník vedeckých prác : medzinárodná vedecká konferencia : 9.-11. mája 2018, Horný Smokovec, Slovensko*. - Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2018. ISBN 978-80-8152-660-2, s. 193-201. APVV-16-0160.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Zuzana Kudlová, PhD.
Katedra finančného riadenia podniku
Podnikovohospdárska fakulta
Ekonomická univerzita
Tajovského 13
041 30 Košice
e-mail: zuzana.kudlova@euba.sk

HLAVNÝ KONTROLÓR OBCE VO VZŤAHU K FINANČNEJ KONTROLE

MAIN SUPERVISOR OF MUNICIPALITY IN RELATION TO FINANCIAL CONTROL

Jozef LUKÁČ – Zuzana BOCHOVÁ

ABSTRAKT
Úloha kontroly je veľmi dôležitá nie len v súkromnej sfére, ale aj verejnej správe, ktorá sa člení na subsystémy – miestne samosprávy. Kontrolná činnosť v tejto oblasti je prenesená na orgány poverené zo zákona a je zameraná na účelnosť, hospodárnosť a preukázateľnosť nakladania s finančnými zdrojmi, majetkom a dodržiavania všeobecne platných právnych predpisov. Cieľom predkladaného príspevku je popísať teoretický základ a praktické činnosti hlavného kontrolóra obce vo vzťahu k finančným zdrojom obce. V príspevku budeme analyzovať činnosť a postavenie hlavného kontrolóra, jeho činnosti a vymedzenie jeho úloh, ktoré je povinný vo svojej činnosti realizovať. Hlavnou smernicou, ktorá upravuje činnosti a postavenie hlavného kontrolóra obce je zákon o obecnom zriadení č. 369/1990 Z.z. v znení neskorších predpisov, ktorému sa budeme v príspevku budeme rovnako venovať.

Kľúčové slová: samospráva, kontrola, hlavný kontrolór, financie

ABSTRACT
The role of control is very important not only in the private sphere, but also in public administration, which is divided into subsystems - local governments. Control activities in this area are delegated to bodies authorized by law and are focused on the effectiveness, economy and demonstrability of the management of financial resources, property and compliance with generally applicable legislation. The aim of this paper is to describe the theoretical basis and practical activities of the chief inspector of the municipality in relation to the financial resources of the municipality. In the article we will analyze the activities and position of the chief inspector, his activities and the definition of his tasks, which he is obliged to carry out in his activities. The main directive that regulates the activities and position of the chief inspector of the municipality is the Act on Municipal Establishment no. 369/1990 Coll. as amended, which we will address in the article as well.

Key words: self - government, control, chief controller, finance

JEL KLASIFIKÁCIA: H 11, E 62, M 48

ÚVOD

Kontrolná činnosť vo verejnej správe je veľmi podstatnou činnosťou vzhľadom na jej miesto, ktoré vyplýva z právnych predpisov Slovenskej republiky. Pod kontrolnou činnosťou vo verejnej správe rozumieme výkon orgánov poverených zákonom za účelom hodnotenia efektívnosti, účelnosti a hospodárnosti nakladania s financiami, hmotnými a nehmotnými prostriedkami a dohľadom nad vybranými subjektami verejnej správy.

Pod kontrolou podľa Pekára (2010) rozumieme kontinuálne, kritické hodnotenie činností, javov, procesu alebo inej skutočnosti, ktorej cieľom nie je len penalizovať, alebo informovať, ale predovšetkým odstrániť zistené nedostatky a stanoviť opatrenia pre nápravu skutkového stavu. Úlohou kontrolnej činnosti samosprávy je na základe analýzy skutkového stavu zistiť porušenia zákona alebo nesplnenie požiadaviek hospodárnosti, určiť zodpovedné orgány a zabrániť opakovaniu nedostatkov, resp. zmierniť ich dôsledky.

1 HLAVNÝ KONTROLÓR OBCE

Kontrolu samosprávy vykonáva predovšetkým starosta, obecné zastupiteľstvo, zamestnanci obecného úradu a rozpočtových organizácii obce, samotní občania, no nenahraditeľné a výlučné postavenie ma v procese kontroly hlavný kontrolór. Podľa zákona o obecnom zriadení č. 369/1990 Z.z. v znení neskorších predpisov, obecnému zastupiteľstvu vyplýva obligatórna povinnosť zriadiť funkciu hlavného kontrolóra obce.

Predtým spomenutá právna úprava stanovuje, že okrem:

- orgány obce – starosta a obecné zastupiteľstvo,
- orgány obecného zastupiteľstva – komisie a obecná rada,

je dôležitým subjektom aj hlavný kontrolór obce, ktorý je síce v hybribnom postavení a predstavuje odborne voleného zamestnanca obce, ktorý zabezpečuje špecifický výkon kontroly v úseku samosprávy. (Tekeli, 2013)

Výber hlavného kontrolóra obce je v kompetencii obecného zastupiteľstva, pričom musia byť dodržané príslušné ustanovenia zákona. Obecné zastupiteľstvo volí hlavného kontrolóra obce na obdobie 6 rokov a funkcia kontrolóra je nezlučiteľná s vykonávaním funkcie starostu, poslanca obecného zastupiteľstva, zamestnanca obce alebo právnickej osoby, v ktorej ma obec majetkovú účasť.

Podľa zákona o obecnom zriadení Hlavný kontrolór je zamestnancom obce a ak tento zákon neustanovuje inak, vzťahujú sa na neho všetky práva a povinnosti ostatného vedúceho zamestnanca podľa osobitného predpisu. Hlavný kontrolór nesmie bez súhlasu obecného zastupiteľstva podnikať alebo vykonávať inú zárobkovú činnosť a byť členom riadiacich, kontrolných alebo dozorných orgánov právnických osôb, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť. Toto obmedzenie sa nevzťahuje na vedeckú činnosť, pedagogickú činnosť, lektorskú činnosť, prednášateľskú činnosť, prekladateľskú činnosť, publicistickú činnosť, literárnu alebo umeleckú činnosť a na správu vlastného majetku alebo správu majetku svojich maloletých detí. Kontrolnú činnosť vykonáva nezávisle a nestranne v súlade so základnými pravidlami kontrolnej činnosti.

Podľa Stolář (2011) v miestnej samospráve zisťujeme pomocou kontroly:

- objektívny stav kontrolovaných skutočností a ich súlad so všeobecne záväznými právnymi predpismi a internými predpismi,
- príčiny a nežiaduce následky vyplývajúce zo zistených nedostatkov,
- zodpovednosť kontrolovaných subjektov a ich zamestnancov za zistené
- nedostatky,
- vecná a formálna správnosť, účelnosť, efektívnosť a hospodárnosť plnenia úloh.

Funkcia hlavného kontrolóra obce nie je nahraditeľná so žiadnou inou osobou alebo inštitúciou, ani kolektívnym subjektom – obecným zastupiteľstvom. Nemôže sa vykonať zmluva o výkone kontroly na základe obchodného právneho vzťahu. Hlavný kontrolór môže vystupovať ako kontrolný orgán viacerých obcí, ak o to požiada obecné zastupiteľstvo a v tom

prípade hovoríme o spoločnom kontrolórovi viacerých obcí podľa §20a zákona o obecnom zriadení (Stolář, 2003).

Obr. 1 Legislatívne pramene ovplyvňujúce činnosť hlavného kontrolóra obce
Zdroj: Vlastné spracovanie z dostupných informácii na stránkach Ministerstva spravodlivosti a Ministerstva financií SR

Hlavný kontrolór je povinný dodržiavať vyššie spomenuté právne nariadenia pri svojej činnosti, rovnako je povinný upozorniť na všetky porušenia týchto zákonov. Okrem iného je povinný dodržiavať a kontrolovať výkon všeobecne záväzných právnych predpisov prijatých obecným zastupiteľstvom a analyzovať, či prijaté všeobecne záväzné nariadenia nie sú v rozpore s Ústavou SR, zákonmi a inými nariadeniami. Hlavný kontrolór je povinný v zmysle prijatých uznesení predkladať správy o kontrolnej činnosti obecnému zastupiteľstvu.

2 HLAVNÝ KONTROLÓR A FINANČNÉ PROSTRIEDKY

Hlavnou úlohou hlavného kontrolóra obce je vykonávať kontrolnú činnosť v oblasti finančných prostriedkov. Špecifickými prípadmi sú ozdravný režim a nútená správa obce. Týmto špecifickým situáciám sa v tomto článku zaoberať nebudeme.

Medzi hlavné činnosti podľa zákona o obecnom zriadení zaraďujeme:

- vykonáva kontrolu v rozsahu ustanovení § 18d zákona o obecnom zriadení,
- predkladá obecnému zastupiteľstvu raz za šesť mesiacov návrh plánu kontrolnej činnosti, ktorý musí byť najneskôr 15 dní pred prerokovaním v zastupiteľstve zverejnený spôsobom v obci obvyklým,
- vypracúva odborné stanoviská k návrhu rozpočtu obce a k návrhu záverečného účtu obce pred jeho schválením v obecnom zastupiteľstve,
- predkladá správu o výsledkoch kontroly priamo obecnému zastupiteľstvu na jeho najbližšom zasadnutí,
- predkladá obecnému zastupiteľstvu najmenej raz ročne správu o kontrolnej činnosti, a to do 60 dní po uplynutí kalendárneho roku,
- spolupracuje so štátnymi orgánmi vo veciach kontroly hospodárenia s prostriedkami pridelenými obci zo štátneho rozpočtu alebo zo štrukturálnych fondov Európskej únie,
- vybavuje sťažnosti, ak tak ustanovuje štatút obce,
- je povinný vykonať kontrolu, ak ho o to požiada obecné zastupiteľstvo alebo starosta, ak vec neznesie odklad,
- plní ďalšie úlohy ustanovené osobitným zákonom.

Úlohou finančnej kontroly je zabezpečenie hospodárnosti, účelovosti a efektívnosti verejných prostriedkov. Môžeme pod tým rozumieť dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov pri nakladaní s verejnými prostriedkami. Babčák (2008) proces finančnej kontroly popisuje v troch fázach: predbežná kontrola (overenie finančnej operácie, ktorá bude uskutočnená), priebežná kontrola (kontrola správnosti, preukázateľnosti a úplnosti účtovných a iných dokladov súvisiacich s kontrolovanou finančnou operáciou) a následná kontrola (dodržiavanie všeobecných právnych predpisov, vnútorných nariadení, splnenie nápravných opatrení z predchádzajúcich kontrol).

Základné činnosti a úseky kontroly uvádza Kečkešová (2004):

1. nakladanie s majetkom obce a s majetkom vo vlastníctve štátu,
2. s majetkom vo vlastníctve iných právnických alebo fyzických osôb zvereným obci,
3. účtovníctvo a pokladničné operácie na obecnom úrade ako aj u ostatných subjektov založených alebo zriadených obcou,
4. hospodárenie s finančnými zdrojmi obce,
5. čerpanie rozpočtu, jeho zmien a záverečného účtu,
6. správnosť a opodstatnenosť čerpania finančných prostriedkov, ktoré boli obci účelovo poskytnuté ako napr. fondy, dotácie.

V rámci finančnej kontroly musí hlavný kontrolór dodržať základné členenie rozpočtovej klasifikácie, ktoré upravuje Metodické usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky k č. MF/010175/2004-42 zo dňa 8. decembra a vysvetlivky k ekonomickej klasifikácii rozpočtovej klasifikácie. Na základe tejto klasifikácie sa delia príjmy na:

1. daňové príjmy – sú klasifikované podľa základu dane, na ktorý sa daň ukladá alebo podľa druhu činností. Súčasťou je aj položka poistné. Základné členenie:
    - 110 Dane z príjmov a kapitálového majetku

- 120 Dane z majetku
- 130 Dane za tovary a služby
- 131 Daň z pridanej hodnoty
- 132 Spotrebné dane
- 133 Dane za špecifické služby
- 134 Dane z používania tovarov a z povolenia na výkon činnosti
- 139 Iné dane za tovary a služby

2. nedaňové príjmy - príjmy, ktoré vznikajú z vlastníctva majetku a z podnikania obcí:
   - 210 Príjmy z podnikania a z vlastníctva majetku
   - 211 Príjmy z podnikania
   - 212 Príjmy z vlastníctva
   - 220 Administratívne poplatky a iné poplatky a platby
   - 230 Kapitálové príjmy
   - 240 Úroky z tuzemských úverov, pôžičiek, návratných finančných výpomocí, vkladov a ážio
   - 290 Iné nedaňové príjmy
3. granty a transfery – príspevky na bežné alebo kapitálové operácie obce od darcu alebo sponzora za žiadnu protihodnotu.
   - 310 Tuzemské bežné granty a transfery
   - 320 Tuzemské kapitálové granty a transfery
   - 330 Zahraničné granty
   - 340 Zahraničné transfery

Rovnako je úlohou kontrolóra skúmať stav výdavkov, ktoré delíme na:

1. bežné výdavky – hlavná kategória výdavkov, ktorá obsahuje predovšetkým mzdy, platy, poistné, tovary a služby, energie a iné položky.
   - 610 Mzdy, platy, služobné príjmy a ostatné osobné vyrovnania
   - 620 Poistné a príspevok do poisťovní
   - 630 Tovary a služby
   - 640 Bežné transfery
   - 650 Splácanie úrokov a ostatné platby súvisiace s úvermi, pôžičkami a návratnými finančnými výpomocami
2. kapitálové výdavky – súčasťou sú výdavky na obstaranie hmotného a nehmotného majetku, vrátane výdavkov súvisiacich s obstaraním tohto majetku v zmysle zákona č.595/2003 Z. z. o dani z príjmov.
   - 710 Obstarávanie kapitálových aktív
   - 720 Kapitálové transfery

Poslednou, no nemenej významnou súčasťou rozpočtovej klasifikácie sú finančné operácie, pod ktorými rozumieme každú transakciu s finančnými aktívami a finančnými pasívami. Tieto finančné operácie môžeme členiť na:

1. Príjmové operácie:
   - 410 Zo splátok tuzemských úverov a pôžičiek a návratných finančných výpomocí (len istín)
   - 411 Od úverovaných subjektov
   - 420 Zo splátok zahraničných úverov, pôžičiek a návratných finančných výpomocí (len istín)
   - 430 Z predaja majetkových účastí

- 450 Z ostatných finančných operácií
- 510 Tuzemské úvery, pôžičky a návratné finančné výpomoci
- 520 Zahraničné úvery, pôžičky a návratné finančné výpomoci

2. Výdavkové operácie:
   - 810 Úvery, pôžičky, návratné finančné výpomoci, účasť na majetku a ostatné výdavkové operácie
   - 820 Splácanie istín

Podľa uvedeného členenia hlavný kontrolór pristupuje ku kontrole dodržiavania všeobecne záväzných právnych predpisov a rovnako zabezpečuje kontrolu efektívnosti, účelnosti a hospodárnosti verejných financií.

ZÁVER

Hlavný kontrolór obce má nenahraditeľné postavenie v oblasti kontroly správnosti hospodárenia s majetkom v obci. Okrem úloh, ktoré sme spomenuli v príspevku sme zabudli spomenúť nemenej podstatnú úlohu, ktorú zabezpečuje. Jeho úlohou je totiž aj vybavovanie podnetov od občanov vo forme petície, resp. nahlásenia podnetov s nedodržiavaním zákona a to nie len, čo sa týka činnosti obecného úradu, ale aj jeho rozpočtových organizácii (napr. materská a základná škola, školská jedáleň, sociálny podnik, alebo FO a PO, ktorej bola pridelená dotácia zo strany obce). Problematika kontroly verejnej správy predstavuje rozsiahlu problematiku, ktorej sa budeme venovať aj v budúcnosti a budeme prinášať nové poznatky a informácie z tejto oblasti.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom projektu mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov Ekonomickej univerzity v Bratislave č. I-21-113-00, Využitie finančnej analýzy pri skúmaní finančnej gramotnosti vybranej skupiny obyvateľstva.

LITERATÚRA

BABČÁK, Vladimír, et al. 2008. Finančné právo a finančná správa. Bratislava: Epos, 2008.

KEČKEŠOVÁ M. 2004. Základy správneho práva 2 vydanie. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca. 2004, 224 s., ISBN 80-89185-00-2

PEKAR, Bernard. 2010. Zneužitie kontroly vo verejnej správe. 2010. Dostupné na internete: law.muni.cz/sborniky/cofola2010/files/zneuziti/Pekar_Bernard__1684_.pdf

SOTOLÁŘ J. 2011. Samospráva obce. Košice: SOTAC s.r.o. 2011, 315 s. ISBN 978-80-89446-23-0

SOTOLÁŘ J. 2003. Zákon o obecnom zriadení (Komentár). Košice: SOTAC, s.r.o., 2003. 385 s. - ISBN 80-9638356

TEKELI, Jozef. 2008. Útvar hlavného kontrolóra obce. 2013. Dostupné na internete: https://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/351

Zákon č.369/1990 Z.z. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov

Zákon č. 431/2002Z.z.o účtovníctve v znení neskorších predpisov

Zákon č. 583/2004Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov

Zákon č. 523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov

Metodické usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky k č. MF/010175/2004-42

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jozef Lukáč, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach,
Katedra finančného riadenie podniku,
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: jozef.lukac@euke.sk

Ing. Zuzana Bochová, MBA.
Starostka obce Giglovce

Manažment v teórii a praxi 1/2021
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ROZHODOVANIE O USKUTOČNENÍ INVESTÍCIE V KONKRÉTNOM PODNIKU POMOCOU METÓDY STANOVENIA PARCIÁLNYCH LINEÁRNYCH FUNKCIÍ A METÓDY TOPSIS

INVESTMENT DECISION IN PARTICULAR BUSINESS BY SETTING PARTIAL LINEAR FUNCTIONS AND TOPSIS METHOD

Jakub SIEBER

ABSTRAKT
Cieľom príspevku je poukázať na využitie rozhodovacej metódy stanovenia čiastkových lineárnych funkcií a metódy TOPSIS v konkrétnom podniku. Príspevok sa zaoberá rozhodovacím procesom v konkrétnom podniku, ktorý predstavuje výber a ohodnotenie kritérií dostupných variantov investície využitím Saatyho metódy. Na základe stanovených váh sú následne vykonané výpočty založené na metóde stanovení lineárnych funkcií, ktorých výpočty sú porovnané aj s výsledkami metódy TOPSIS. Výsledkom príspevku je kvantitatívny základ pre vykonanie manažérskeho rozhodnutia v danom podniku.

Kľúčové slová: investícia, Saatyho metóda, čiastkové lineárne funkcie, TOPSIS, benchmarking

ABSTRACT
The main object of paper is to point out the use of the decision-making method for determining partial linear functions and the TOPSIS method in a particular company. The paper deals with the decision-making process in a specific company, which represents selection and evaluation of the criteria of available investment options using Saaty method. Based on the determined weights, calculations are subsequently performed based on method of determining linear functions, the calculations of which are also compared with results of the TOPSIS method. The result of the contribution is a quantitative basis for implementation of a managerial decision in a given company.

Key words: investment, Saaty method, partial linear equations, TOPSIS, benchmarking

JEL KLASIFIKÁCIA: D61, D83, G31

ÚVOD

V nasledujúcom príspevku budú aplikované teoretické postupy uvedené v prvej časti práce, ktorá sa týka manažmentu rozhodovania, resp. rozhodovacích procesoch. Aplikácia teoretických poznatkov je diskutovaná s majiteľom a ekonomickým oddelením podniku, ktorý v príspevku označujeme ako SPORTS, s.r.o.

Podnik má v pláne vykonať investíciu do solárneho systému pre ohrev úžitkovej vody. Za účelom vyhodnotenia rozhodnutia, ktorý variant investície je pre daný podnik najvýhodnejší je nutné po vzájomnej komunikácii s podnikom stanoviť kritéria vhodné pre rozhodovanie. Zvoleným kritériám následne budú priradené váhy s využitím Saatyho metódy. Vypočítané

váhy budú následne využité pri vyhodnocovaní jednotlivých variantov investície s využitím metódy stanovení parciálnych lineárnych funkcií. Pre kontrolu a potvrdenie získaných výsledkov bude využitá aj metóda pre multikriteriálne rozhodovanie TOPSIS. Výsledkom príspevku bude tvrdenie, ktorý variant investície je pre daný podnik vhodný na ďalšiu analýzu za účelom uskutočnenia investície.

1 TEÓRIA ROZHODOVANIA

Vo všeobecnosti teória rozhodovania popisuje metódy pre určenie optimálneho výstupu (variantu) pri využití správnej rozhodovacej stratégie. Multikriteriálne rozhodovanie modeluje situácie na množine variantov (alternatív), ktoré sú hodnotené podľa vybraných kritérií stanovené preferenciami rozhodujúceho. (Zarghami – Szidarovsky, 2011)

Všeobecný postup procesu multikriteriálneho rozhodovania možno charakterizovať v nasledujúcich krokoch (Liu et al., 2012):

a) vymedzenie problému a navrhnutie podmienok vyhodnotenia;
b) voľba kritérií a odpovedajúcich variantov;
c) stanovenie váh kritérií podľa príslušnej metódy;
d) stanovenie pravidiel hodnotenia (vyhodnotenie každého variantu, posúdenie rizika);
e) celkové ohodnotenie a výber najvhodnejšieho variantu.

Pre stanovenie váh jednotlivých kritérií je často využívanou metódou Saatyho metóda. Saatyho metóda je založená na párovom porovnávaní významnosti jednotlivých kritérií. V nasledujúcej tabuľke 1 sú uvedené hodnoty a vzťahy pre stanovenie preferencie variantov, ide o Saatyho škálu preferencií, ktorá sa využíva na výpočet váh pre jednotlivé kritéria. Saatyho škála preferencií je uvedená v tabuľke 1 nižšie. (Saaty, 2008) (Borovcová, 2010)

Tabuľka 1 Saatyho škála preferencií

počet bodov	**deskriptor**
1	rovnocennosť
3	slabá preferencia
5	silná preferencia
7	veľmi silná preferencia
9	absolútna preferencia

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Borovcová, 2010)

Na základe Wang et al. (2009) je dôležité a potrebné aby bol súbor kritérií úplný. Mal by charakterizovať podstatné vlastnosti a hodnotenia riešených variantov. Ďalším dôležitým predpokladom pri vytváraní účelovo orientovaných sústav kritérií je správna klasifikácia kritérií, ako po formálnej, tak aj po vecnej stránke. Medzi formálne preferencie zaradzujeme typ preferencie, formu jej vyjadrenia a spôsob merania a vyhodnotenia jej výsledkov. Vecná stránka pri multikriteriálnom hodnotení obsahuje kritéria makroekonomického charakter, ako je napríklad prostredie rozhodovateľa – sociálne, environmentálne, ekonomické alebo legislatívne kritériá (Bayliss et al., 2003).

Podľa Ozturk – Batuk (2011) metóda TOPSIS slúži na výber kompromisného variantu, a všetky varianty usporiada podľa vhodnosti. Vhodnosť varianty je posúdená vzdialenosťou od ideálu. Na základe Fialu et al. (1994) Metóda TOPSIS *(Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) patrí medzi objektívne multikriteriálne metódy. Metóda je založená na výbere variantu, ktorý je najbližšie k ideálnemu variantu(hypotetický či reálny variant, ktorý dosahuje vo všetkých kritériách najlepšej možnej hodnoty) a najďalej od bazálneho variantu,

čo predstavuje hypotetický či reálny variant, ktorého ohodnotenie je najhoršie podľa všetkých kritérií.

Pri rozhodovaní o investičnej aktivite je potrebné, ako uvádza Lisý (2005) aby firmy počítali aj s faktormi týkajúcich sa neistoty cien ich budúcich produktov, daní, úrokových mier, rýchlosti technických zmien a podobne. V oligopolnom trhovom prostredí sa každá firma zaujíma, ako bude iná firma v odvetví reagovať na jej rozhodnutie o cene a outpute, čo tiež prináša neistotu do procesu rozhodovania firiem. Na trhu využívajú ľudia svoju schopnosť spracúvať informácie a vyhľadávať alternatívy, prepočítavať dôsledky svojich rozhodnutí pri riešení neistoty.

2 INVESTIČNÉ ROZHODOVANIE V PODNIKU SPORTS, S.R.O.

Podnik SPORTS, s.r.o. pri identifikácii problému a následnom rozhodnutí o výbere investície zvolil proaktívny prístup. V danom prípade nešlo o už existujúci problém, ale o problém v zárodku. Cieľom, ktorý podnik chce v danom prípade dosiahnuť je úspora nákladov na spotrebovanú elektrickú energiu v budúcnosti, ktorú vynaloží na prevádzku.

V aplikačnej časti príspevku je použitá Saatyho metóda na výpočet váhy jednotlivých kritérií a metódy stanovení lineárnych čiastkových funkcií a metóda TOPSIS pre výber najvhodnejšieho variantu investície. Kritéria pre výber zariadenia, ktoré je objektom investičného rozhodovania boli vybrané v spolupráci s majiteľom podniku realizujúceho investíciu a ekonomickým oddelením podniku.

V danom rozhodovacom probléme stojí podnik pred výberom variantu na základe multikriteriálneho hodnotenia predmetnej investície. Aby boli jednotlivé varianty posúdené čo najobjektívnejšie a najefektívnejšie, je vhodné využiť metódy pre stanovenie váhy jednotlivých kritérií a proces hodnotenia jednotlivých variantov. Vybrané kritéria na základe technickej špecifikácie sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 2.

Tabuľka 2 Kritéria pre výber investície.

kritérium	**jednotky**
cena	EUR
záruka	roky
kapacita batérie	kWh
výroba energie	kWp
garancia výkonu	cykly
maximálny výkon	W

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.1 Použité metódy

V príspevku bude porovnávaná vhodnosť realizácie investičného rozhodnutia. V rozhodovacom procese bude použitá metóda stanovenia čiastkových lineárnych funkcií a metóda TOPSIS. Pre multikriterálne hodnotenie variant v investičnom rozhodovaní je potrebné využiť vzorec metódy stanovení čiastkových lineárnych funkcií (Fotr – Švecová, 2016):

$$h_i^j = \frac{(x_i^j - x_i^0)}{(x_i^* - x_i^0)} \qquad (1)$$

V prípade metódy TOPSIS bude postup vychádzať zo vzorca (Fotr – Švecová, 2016):

$$w_i = \frac{h_i}{\sqrt{\sum y^2}} * v \qquad (2)$$

Pre výpočet parametrov v metóde TOPSIS, konkrétne pre parametre d^+, d^- a *c*, budú využité vzorce pre ich výpočet: (Borovcová, 2010)

$$d^+ = \sqrt{\sum w_i - H^2} \qquad (3)$$

$$d^- = \sqrt{\sum w_i - D^2} \qquad (4)$$

$$c = \frac{d^-}{d^- + d^+} \qquad (5)$$

Za účelom stanovenia váh pre jednotlivé kritéria bude využitý vzorec pre Saatyho metódu stanovenia váh (Saaty, 2008):

$$v_i = \frac{\left[\prod_j^n s_{i,j}\right]^{\frac{1}{n}}}{\sum_i^n \left[\prod_j^n s_{i,j}\right]^{\frac{1}{n}}} \qquad (6)$$

Pri porovnávaní jednotlivých kritérií a jednotlivých dopadov je potrebné využiť aj *benchmarking*, a teda, ako sa jednotlivé investície odrazia na finančných ukazovateľoch a výkonnosti podniku, prípadne úsporách v komparácií so stavom, ak by sa podnik rozhodol predmetnú investíciu nerealizovať.

2.2 Rozhodnutie využitím metódy stanovení parciálnych lineárnych funkcií

V nasledujúcej tabuľke 3 je uvedený výpočet jednotlivých váh pre každé z kritérií podľa vzorca *6*. V tabuľke sú pomocou bodovej hodnoty deskriptora uvedené preferencie medzi jednotlivými kritériami. Po aplikácii vzorca *6* pre stanovenie váhy je nutné vypočítať geometrický priemer pre každý jeden riadok v tabuľke. Každá hodnota geometrického priemeru pre príslušné kritérium bola vydelená súčtom všetkých hodnôt geometrického priemeru. Výsledný podiel stanovil výšku váhy pre jednotlivé kritériá.

Podľa výsledkov z tabuľky 3 je možné pozorovať, že najväčšiu váhu zo všetkých kritérií pri výbere varianty bude mať cena, a to až 0,4. Druhá najvyššia váha prislúcha kritériu záruky daného variantu, hodnota 0,23. Tretím najvplyvnejším kritériom je podľa výšky váhy výkon, ktorý dokáže daný variant vyprodukovať, váhové ohodnotenie 0,19. Nasleduje množstvo energie, ktoré dokáže dané zariadenie vyrobiť, s váhou 0,07, následne kapacita batérie s váhou 0,06, a na poslednom mieste sa medzi vybranými kritériami umiestnila garancia výkonu.

Tabuľka 3 Výpočet váh pre jednotlivé kritéria

kritérium	cena	záruka	kapacita	výroba	garancia	výkon	GP	v
cena	1	5	5	3	5	3	3,225	0,40
záruka	1/5	1	7	5	1	5	1,809	0,23
kapacita	1/5	1/7	1	1	3	1/5	0,508	0,06
výroba	1/3	1/5	1	1	3	1/7	0,553	0,07
garancia	1/5	1	1/3	1/3	1	1/5	0,405	0,05
výkon	1/3	1/5	5	7	5	1	1,506	0,19
súčet	----------						8,006	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri hodnotení jednotlivých variantov, podľa výberových kritérií uvedených v tabuľke 2, je potrebné postupovať podľa metódy stanovení lineárnych čiastkových funkcií. Všetky zvolené kritéria sú kvantitatívne. Každý stĺpec s označením V_i predstavuje jeden z dostupných variantov pre podnik. Vstupné hodnoty, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 4, sú prebrané z technických parametrov jednotlivých výrobkov o ktorých podnik SPORTS, s.r.o. vo svojom investičnom rozhodovaní uvažuje.

Tabuľka 4: Vstupné hodnoty jednotlivých variantov pre metódu stanovení lineárnych čiastkových funkcií

kritérium	jednotka	váha	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5
cena	€	0,40	15080	15900	8200	9700	10000
záruka	roky	0,23	7	5	5	5	10
kapacita	kWh	0,06	6,7	9,6	2,75	6,7	9,6
výroba	kWp	0,07	7,28	9,72	3,12	3,15	3,72
garancia	cykly	0,05	5000	6000	4000	4500	4000
výkon	W	0,19	7600	9600	2400	3200	3500

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne je potrebné postupovať podľa vzorca *1* pre výpočet lineárnych čiastkových funkcií, ktorý je aplikovaný na všetky hodnoty, s výnimkou najlepšej hodnoty kritéria zo všetkých dostupných variantov, a s výnimkou najhoršie hodnoteného kritéria všetkých dostupných variantov. Najlepšiemu variantu bude v tabuľke priradená hodnota 1, najhoršiemu kritériu bude priradená hodnota 0.

Ako možno vidieť na výsledkoch v nasledujúcej tabuľke 5, podľa zvolenej metódy stanovení lineárnych čiastkových funkcií je najlepším riešením variant 5. Variant 5 bol síce podľa kritéria garancie vyhodnotený ako najmenej vhodný, no v kritériách záruka a kapacita dosiahol najlepšie hodnoty. Na druhom mieste sa umiestnil variant 3, a na treťom mieste variant 4. Variant 1 nedosiahol ani pri jednom kritériu nulovú hodnotu, avšak aj pri uvážení danej skutočnosti sa v kvalitatívnom poradí jednotlivých variantov umiestnil až na štvrtom mieste. Uvedená skutočnosť vedie k čiastočnému záveru, no je potrebné vykonať rozhodovací proces aj s využitím metódy TOPSIS podľa vzorca *2*.

Tabuľka 5: Výstupné hodnoty jednotlivých variantov pre metódu stanovení lineárnych čiastkových funkcií

kritérium	váha	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	x_i^0	x_i^*
cena	0,40	0,11	0	1	0,81	0,77	15900	8200
záruka	0,23	0,4	0	0	0	1	5	10
kapacita	0,06	0,58	1	0	0,58	1	2,75	9,6
výroba	0,07	0,63	1	0	0,004	0,09	3,12	9,72
garancia	0,05	0,5	1	0	0,25	0	4000	6000
výkon	0,19	0,72	1	0	0,11	0,15	2400	9600
súčet		0.377	0.370	0.400	0.392	0.633		
poradie		4.	5.	2.	3.	1.		

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.3 Rozhodnutie využitím metódy TOPSIS

Pre potvrdenie výsledkov z tabuľky 5 realizovaných pomocou metódy stanovení parciálnych lineárnych funkcií bude použitá metóda TOPSIS. Metóda TOPSIS slúži na výber kompromisného variantu, a všetky varianty usporiada podľa vhodnosti. Vhodnosť varianty je posúdená vzdialenosťou od ideálu. Ideálny variant je označený symbolom H. Bazálny variant symbolom D.

V nasledujúcej tabuľke 6 bude uskutočnený výpočet podľa metódy TOPSIS. Každému zo zvolených kritérií je priradená určitá povaha – či sa jedná o maximalizačnú alebo minimalizačnú funkciu a následne je vykonaný výpočet pre všetky kritéria všetkých variantov, aby bola následne hodnota vypočítaná pre každý stĺpec obsahujúci kritérium použitá vo výpočte matice. Váhou pre jednotlivé kritéria uvedené v nasledujúcej tabuľke 6 sú hodnoty, vypočítané pomocou Saatyho metódy v už skôr uvedenej tabuľke 3.

Tabuľka 6 Prepočet jednotlivých variantov podľa metódy TOPSIS

	cena	**záruka**	**kapacita**	**výroba**	**garancia**	**výkon**
V_1	0,2215	0,1075	0,0240	0,0379	0,0239	0,1082
V_2	0,2336	0,0768	0,0343	0,0506	0,0287	0,1366
V_3	0,1204	0,0768	0,0099	0,0162	0,0191	0,0342
V_4	0,1425	0,0768	0,0240	0,0164	0,0215	0,0455
V_5	0,1469	0,1536	0,0343	0,0194	0,0191	0,0498
povaha	MIN	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX
váha	0,4	0,23	0,06	0,07	0,05	0,19
$\sqrt[n]{\sum y^2}$	27231,35	14,97	16,78	13,45	10461,90	13348,03
H	0,1204	0,1536	0,0344	0,0506	0,0287	0,1366

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 7 Výsledné hodnoty pre jednotlivé varianty podľa metódy TOPSIS.

	d^+	d^-	c	poradie
V_1	0,116	0,0852	0,4235	4.
V_2	0,1368	0,1112	0,4484	3.
V_3	0,1351	0,1132	0,4559	2.
V_4	0,1266	0,0929	0,4232	5.
V_5	0,0964	0,1194	0,5533	1.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vyššie uvedená tabuľka 7 zobrazuje výsledné hodnoty jednotlivých variantov investície podľa metódy TOPSIS. Hodnota parametra c uvádza vzdialenosť od bazálneho variantu. V tomto prípade sú usporiadané jednotlivé varianty v poradí podľa parametra c, a to od najväčšieho číslo po najmenšie. Aj podľa metódy TOPSIS je najvhodnejším variantom investičná príležitosť číslo 5. Podobne ako v metóde stanovených čiastkových lineárnych funkcií, aj v tejto metóde je na druhom mieste variant 3, ďalej sa už poradie mierne líši.

ZÁVER

Výsledkom príspevku je rozhodnutie, aby podnik ďalej zvážil analýzu do investičného variantu číslo 5. Daný variant nadobúda pri stanovených kritériách multikriteriálneho rozhodovania stabilne najlepšie výsledky v porovnaní s ostatnými poskytnutými variantmi. Využitím Saatyho škály preferencií sme v spolupráci s podnikom vyhodnotili kritérium ceny investície ako najsignifikantnejšie.

V rámci dostupných variantov investície je zvolený variant 5 z pohľadu kritéria nákupnej ceny strednou hodnotou. Pri pohľade na ostatné kritéria dosahuje daný variant konzistentné výsledky, avšak s výnimkou garancie. Pri pohľade na výstupné hodnoty z metódy TOPSIS je nutné konštatovať, že variant 5 sa nachádza v najväčšej vzdialenosti od bazálneho variantu. Pre ďalšiu diskusiu ostáva otvorená už zmienená absencia kritéria garancie. Podniku je odporúčané vyhodnotiť buď ďalšie dostupné investičné možnosti v tejto oblasti, avšak s produktom, ktorý bude v oblasti garancie aspoň na priemernej úrovni s ostatnými sledovanými variantami. Pri objavení novej investičnej príležitosti je podniku doporučené uskutočniť celý proces rozhodovania opätovne.

Podniku SPORTS, s.r.o. je vhodné taktiež odporučiť, aby pri stanovení Saatyho škály preferencií, stanovil viacero alternatív – optimistickú, pesimistickú a neutrálnu. Následne je vhodné pracovať s novou škálou, ktorá by odrážala možné optimistické alebo pesimistické scenáre, napríklad scenáre so zvyšovaním alebo znižovaním cien energií, rastom alebo poklesom úrokovej sadzby, možnosťou čerpania z operačného programu určeného pre zelenú energiu a podobne.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom projektu mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov Ekonomickej univerzity v Bratislave č. I-21-113-00, Využitie finančnej analýzy pri skúmaní finančnej gramotnosti vybranej skupiny obyvateľstva.

LITERATÚRA

BAYLISS, Julian - HELYAR, Alice - LEE, John - THOMPSON, Stewart. 2003 A multi-criteria targeting approach to neutral grassland conservation. In *Journal of Environmental*

Management, 67, 2003, p. 145–160. Dostupné na internete: < https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479702002025?via%3Dihub>

BOROVCOVÁ, Martina. 2010. Metody vícekriteriálního hodnocení variant a jejich využití při výběru produktu finanční instituce. In *5. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik.* Vysoká škola Baňská Ostrava, 2010. Dostupné na internete: http://www.ekf.vsb.cz/share/static/ekf/www.ekf.vsb.cz/mmfr-history/cs/2010/sbornik/index.html

FIALA, Petr - JABLOŇSKÝ, Josef - MAŇAS Miroslav. 1994. Vícekriteriální rozhodování. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 9788070797488

FOTR, Jiří – ŠVECOVÁ, Lenka. 2016. Manažerské rozhodování. Postupy, metody, nástroje. Praha: Ekopress, 2016. 478 s. ISBN 9788087865330.

LIU, S. et al. 2012. New approach to MCDM under interval-valued intuitionistic fuzzy environment. In *International Journal of Machine Learning & Cybernetics*, Springer, 2012. Volume 4, Issue 6, p. 671-678. ISSN: 1868-808X Dostupné na internete: https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/15079/1/000298534200019.pdf

LISÝ, Ján a kolektív. 2005. Ekonómia v novej ekonomike, 1 vydanie, vydavateľ: Ekonomická fakulta univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2005, 475 s., ISBN 80-8078-063-3

OZTURK, D. - BATUK, F. 2011. Technique for order preference by similarity to ideal solution (TOPSIS) for spatial decis ion problems. Proceedings of Gi4DM, 2011. Dostupné online: < https://www.isprs.org/proceedings/2011/gi4dm/pdf/pp12.pdf>

SAATY, Thomas. 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. In *International Journal of Services Sciences (IJSSCI), Vol. 1, No. 1, 2008*, p. 83 – 98. Dostupné na internete: <http://www.inderscience.com/offer.php?id=17590>. ISBN 1525-321X.

WANG, J., JING, Y., ZHANG, CH., ZHAO, J. 2009. Review on multi-criteria decision analysis aid in sustainable energy decision-making. In Renewable and Sustainable Energy Rewiews, 2009, 2263-2278. Dostupné na internete: < https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032109001166?via%3Dihub >

ZARGHAMI, Mahdi - SZIDAROVSZKY, Ferenc. 2011. Multicriteria analysis: applications to water and environment management. Springer Science & Business Media, 2011. ISBN 978-3-642-17937-2

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jakub Sieber
Katedra finančného riadenia podniku
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13
041 30 Košice
e-mail: jakub.sieber@euba.sk

Manažment v teórii a praxi 1/2021
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

VYUŽITIE KAIZEN PRÍSTUPU V PODNIKOCH V SYNERGII NEUSTÁLEHO ZLEPŠOVANIA

USE OF KAIZEN APPROACH IN ENTERPRISES IN THE SYNERGY OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

Katarína TEPLICKÁ

ABSTRAKT
Neustále zlepšovanie v podnikoch je základom pre podporu konkurencieschopnosti, získavania dominantného postavenia na trhu a odstraňovania plytvania. V príspevku používame komparatívnu analýzu na hodnotenie prínosov prístupu Kaizen vo výrobnom podniku. Výsledky poukazujú na zlepšovanie ukazovateľov a znižovanie plytvania v podniku. Celkový efekt sa prejavil aj vo finančnej oblasti v nákladových položkách(náklady na energie, materiálové náklady), ktoré zaznamenali redukciu. Koncepcia Kaizen predstavuje nástroj použiteľný vo všetkých sférach podnikania, všetkých oblastiach podnikania, geograficky využiteľný celosvetovo. Uplatnením koncepcie Kaizen dokáže podnik zvýšiť zisk, produktivitu práce, hospodárnosť, čo má pozitívny vplyv na konkurencieschopnosť.

Kľúčové slová: zlepšovanie, optimalizácia, náklady, straty, efektívnosť

ABSTRACT
Continuous improvement in companies is the base for promoting competitiveness, obtaining market dominance, and eliminating waste. In this paper, we use a comparative analysis to evaluate the benefits of the Kaizen approach in a manufacturing company. The results illustrate an improvement in indicators and a reduction of waste in the company. The overall effect was also reflected in the financial area in cost items (energy costs, material costs), which recorded a reduction. The Kaizen concept is a tool applicable in all spheres of business, all areas of business, geographically applicable worldwide. By applying the Kaizen concept, the companies can increase profit, labor productivity, economy, which has a positive impact on competitiveness.

Key words: improvement, optimization, costs, loss probability, efficiency

JEL KLASIFIKÁCIA: M11, M21, C61, D24

ÚVOD

Neustále zlepšovanie a optimalizácia procesov v podnikoch predstavuje cestu k efektívnej výrobe a cestu k dosahovaniu konkurenčnej výhody so zámerom uplatnenia sa na globálnom konkurenčnom trhu. V podnikoch je dôležité uvedomiť si stratégiu neustáleho zlepšovania, ktorá je orientovaná na neustále zlepšovanie v podnikových procesoch, činnostiach, ľudských zdrojoch, výrobných faktoroch (Burka, 2020; Rovňák a kol., 2013). Masaaki I. povedal: „Nemôžete robiť Kaizen len raz alebo dvakrát a očakávať okamžité výsledky. Musí to byť proces dlhodobého úsilia o zlepšenie" (Masaaki, 2007). Hlavným cieľom tohto príspevku je poukázať na prínosy prístupu Kaizen a podstatu systému neustáleho

zlepšovania v podnikoch. Uplatnením koncepcie Kaizen je možné dosiahnuť zlepšenie kvality výrobkov, jednotlivých podnikových procesov, zamestnancov, výrobných faktorov, dodávateľsko-odberateľských vzťahov apod. Kaizen predstavuje účinný nástroj pre odstraňovanie plytvania, znižovanie nákladov, hľadanie podnikových rezerv a odstraňovanie nedostatkov. Kaizen predstavuje efektívny nástroj pre podniky v zmysle odstraňovania plytvania výrobnými faktormi, čo je základ pre vykonávanie transformačného procesu v podniku.

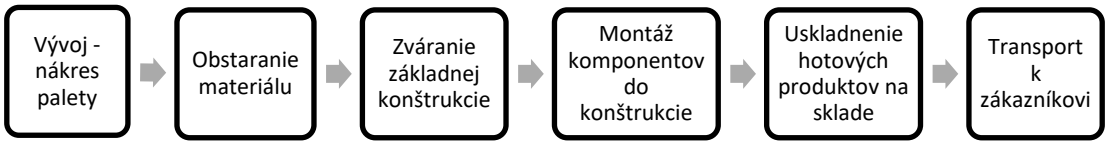
VÝZNAM PRÍSTUPU KAIZEN A JEHO PODSTATA

Kaizen vychádza z filozofie dvoch japonských slov: KAI – zmena, ZEN – dobré, lepšie, čo v preklade znamená neustále (trvalé) zlepšovanie alebo zmena k lepšiemu (Chiarini, 2018). Massaaki (2007) povedal: „Kaizen je prebiehajúce zdokonaľovanie, týkajúce sa všetkých – vrcholového, stredného manažmentu, všetkých zamestnancov". Podľa Košturiaka (2010) Kaizen predstavuje: „Neustále zlepšovanie procesov, činností, ľudí a ich spolupráce v podniku. Základom tohto systému je kultúra zlepšovania, nespokojnosť so súčasným stavom, neustále hľadanie a odstraňovanie plytvania". Massaaki (2012) zadefinoval Kaizen: „Ako systém založený na neprestajnom zlepšovaní kvality podnikových procesov v malých krokoch, ale aj zlepšovanie pracovníka samotného". Kaizen predstavuje kvalitu, pričom tento koncept sa nevzťahuje len na produkty a služby, ale tiež na spôsob, ako zamestnanci pracujú, ako sa pracuje so strojmi a ako sa tvoria postupy (Vo, Kongar, Barraza, 2019). Nie je to snaha podniku za každú cenu hľadať nedostatky, ale zavedenie koncepcie Kaizen prináša zmenu firemnej kultúry. Zmena by mala vychádzať predovšetkým od zamestnancov z pozorovania vlastného pracovného prostredia, v ktorom sa nachádzajú, pričom zmeny sú jednoduché, malé, lacné na prevedenie a ich realizácia sa dá uskutočniť v krátkom čase (Alvarado-Ramirez, 2018). Množstvo zistených malých nedostatkov sa dá zlepšiť v krátkom čase, a to má za následok celkové úspory podniku. Podstatou Kaizen je využívanie ľudského potenciálu pre neustále zlepšovanie a zdokonaľovanie podniku v smere budovania komplexných informačných systémov, ktoré budú sledovať všetky zmeny v kvantitatívnom vyjadrení prostredníctvom informačného modelovania vo všetkých podnikových činnostiach najmä pre facility manažment (Aziz, 2020). Koncepcia Kaizen a inovácie sa odlišujú, ale navzájom sa nevylučujú a preto je potrebné využívať inovatívne formy a metódy na znižovanie plytvania vo firmách (Carnerud, 2018). Kaizen vychádza zo zlepšovania v malých krokoch, ktoré sa robia neustále, kontinuálne, pričom inovácie predstavujú zásadné zlepšenie na základe, napr. nových technológií, veľkých investícií a pod. Ďalším rozdielom je, že inovácie prichádzajú od vrcholového a stredného manažmentu, pričom Kaizen uskutočňujú aj zamestnanci, podriadení strednému a vrcholovému manažmentu. Z tohto môžeme zdôrazniť, že Kaizen sa realizuje na všetkých úrovniach riadenia. Ďalšou výhodnou Kaizen prístupu je aj široká oblasť jeho využitia, pretože sa implementuje v lekárstve, v poľnohospodárstve, v strojárstve, v energetike, v odpadovom hospodárstve, v školstve a v rôznych oblastiach a sférach podnikania (Goyal,2019). Pozitívne prínosy Kaizen sa odzrkadľujú vo výraznom znižovaní plytvania vo firmách, čím dochádza k úspore nákladov a tvorbe finančných rezervných fondov na inovácie.

Aplikácia KAIZEN prístupu vo vybranom podnikovom procese

Hlavným cieľom tohto príspevku je poukázať na prínosy prístupu Kaizen a podstatu systému neustáleho zlepšovania v podnikoch. V rámci výskumu boli sledované prínosy koncepcie Kaizen, ktorá bola aplikovaná vo výrobnom podniku, ktorý sa zaoberá výrobou

paliet pre automobilový priemysel. Technologický proces výroby automobilových paliet pozostáva zo šiestich fáz (obr.1).



Obrázok 1: Technologický proces výroby paliet
Zdroj: interná dokumentácia

Návrhy v oblasti zlepšovania (tab.1) sú smerované do marketingovej oblasti s cieľom zlepšiť formu prezentácie podniku, optimalizovať podnikovú webovú stránku pri vyhľadávaní v prehliadačoch, elektronicky oslovovať potencionálnych zákazníkov prostredníctvom zasielania katalógových listov. Úspešnosť, resp. neúspešnosť týchto zlepšení v podniku bola hodnotená na základe vopred stanovených indikátorov kvality, ktorými sú: počet návštev web stránky, množstvo objednávok od potenciálnych zákazníkov. V pracovnej oblasti podnik plánuje zvýšiť produktivitu práce, prechodom z hodinovej mzdy na výkonovú mzdu v mzdovom systéme. Zmenou v mzdovom systéme podnik predpokladá zvýšenie počtu zmontovaných paliet, čo zároveň považuje za indikátor hodnotenia prínosov. Vo výrobnej oblasti podnik plánuje zavedenie pravidelných školení týkajúcich sa obsluhy strojov a zariadení, okrem povinného BOZP so zámerom znížiť úroveň úrazovosti pričom indikátor prínosov bude vyjadrený cez počet úrazov. Ďalším problémom vo výrobe sú nepodarky a reklamácie zo strany zákazníkov. Nepodarky predstavujú negatívny vplyv na kvalitu výrobkov, na čas strávený opravou týchto nepodarkov, na menší počet zmontovaných paliet za deň, na zbytočné dodatočné úkony spojené s vyradením, a pod. Podnik plánuje prijať nového pracovníka na pozíciu kontrolóra kvality, a predpokladá, že množstvo nepodarkov a reklamácií bude mať klesajúci charakter. Finančná oblasť je orientovaná na minimalizáciu nákladov na energie a materiálových nákladov. Využívaním alternatívnych zdrojov energie, BAT technológiami a vhodnejším geografickým usporiadaním jednotlivých úsekov výroby podnik predpokladá zníženie nákladov na energie. Vysoké náklady na materiál sú problémom, ktorý podnik plánuje vyriešiť zmenou dodávateľa materiálu a opätovným využitím železného odpadu.

Tabuľka 1: Plán zlepšovania vo výrobnom podniku

Čo?	**Ako?**	**Čím?**
Marketingová oblasť	optimalizácia web stránky	počet návštev web stránky
	elektronicky zasielať katalógové listy zákazníkom	množstvo objednávok od zákazníkov
Pracovná oblasť	zmena v mzdovom systéme (výkonová mzda)	počet zmontovaných paliet
Výrobná oblasť	školenia pre obsluhu strojov	počet úrazov
	prijatie nového pracovníka - kontrolóra kvality	počet nepodarkov, počet reklamácií
Finančná oblasť	zavedenie alternatívnych zdrojov energie (solárne panely, svetlá na pohyb), BAT technológie,	Náklady na energie

	geografické usporiadanie úsekov výroby	
	zmena dodávateľa, opätovné využitie materiálu (železa)	Náklady na materiál

Zdroj: vlastné spracovanie

Návrhy v oblasti zlepšovania boli kontrolované pred implementáciou a po implementácií koncepcie Kaizen. Indikátory kvality boli stanovené pre všetky zlepšované oblasti t. j. marketingová, pracovná, výrobná, finančná oblasť s príslušnými indikátormi. Sledované kvantifikovateľné ukazovatele kvality (tab.2) v oblasti zlepšovania boli porovnávané s pôvodnými hodnotami. Medzi základné kvantifikovateľné ukazovatele v marketingovej oblasti boli stanovené počet návštev web stránky, množstvo objednávok potenciálnych zákazníkov. V oblasti pracovnej činnosti to bol ukazovateľ počet zmontovaných paliet – počet výrobkov. Vo výrobnej oblasti sa sledovali ukazovatele počet úrazov, počet nepodarkov a počet reklamácií. Vo finančnej oblasti boli kľúčové faktory orientované na nákladové položky sledovaného z hľadiska druhového členenia ako náklady na energie, náklady na materiál.

Tabuľka 2: Hodnotenie prínosov koncepcie KAIZEN v podniku

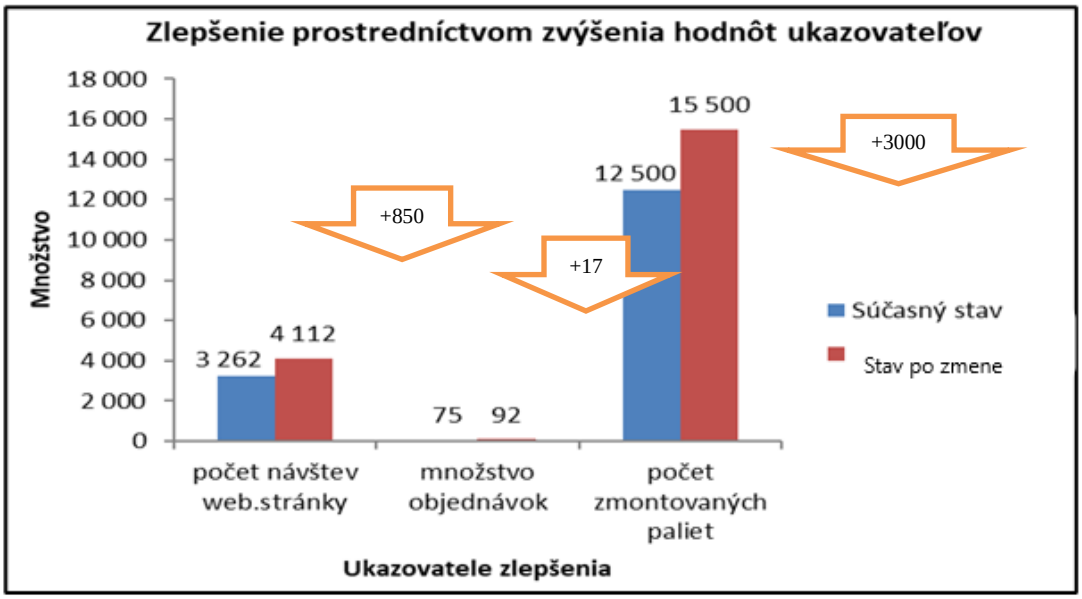
Opatrenia	Meranie	Súčasný stav 2019	Stav po zmene 2020	Zlepšenie	Rozdiel
optimalizácia web stránky	počet návštev web stránky	3 262	4 112	26%	+850
zasielanie katalógových listov	množstvo objednávok	75	92	23%	+17
zavedenie výkonovej mzdy	počet zmontovaných paliet	12 500	15 500	24%	+3000
školenia ohľadom obsluhy strojov	počet úrazov	23	17	26%	-6
prijatie nového pracovníka - kontrolór kvality	počet nepodarkov	1 300	927	29%	-373
	počet reklamácií	312	254	19%	-58
zavedenie alternatívnych zdrojov energie, geografické usporiadanie úsekov výroby	Náklady na energie	3 500	2 300	34%	-1200
zmena dodávateľa, opätovné využitie železa	Náklady na materiál	327 500	245 900	25%	-81 600

Zdroj: vlastné spracovanie

Kaizen je koncepcia, ktorá predstavuje neustále zlepšovanie v podniku prostredníctvom aplikácie rôznych techník, metód, nástrojov ako absolútna kontrola kvality, systém zlepšovacích návrhov zamestnancov, nulovej nepodarkovosti. Kaizen je súhrnné označenie pre jednotlivé techniky, ktoré si berú za cieľ zlepšiť akýkoľvek proces. Kaizen je synonymom pre nekonečné zdokonaľovanie čohokoľvek a kedykoľvek v podmienkach podnikov.

Zlepšenie ukazovateľov (obr.2) v marketingovej a v pracovnej oblasti sa prejavil prostredníctvom zvýšenia hodnôt kvantifikovaných indikátorov. V roku 2020 došlo k zvýšeniu hodnôt sledovaných ukazovateľov od 23-26%. K najvýraznejšiemu percentuálnemu zlepšeniu

došlo pri pozorovaní ukazovateľa počet návštev web stránky, kde zlepšenie predstavovalo 26% pri prírastku 850 návštev. Výraznejší prírastok 3000 paliet bolo zaznamenané v oblasti pracovnej. Mzdový systém a jeho zmena spôsobila motiváciu pre zamestnancov, ktorí vyrobili viac automobilových paliet. Táto zmena v odmeňovaní pracovníkov môže podniku priniesť viac zákaziek, vyššie tržby, pozitívny vplyv na celkový výsledok hospodárenia podniku.



Obrázok 2: Prínosy koncepcie KAIZEN
Zdroj: vlastné spracovanie.

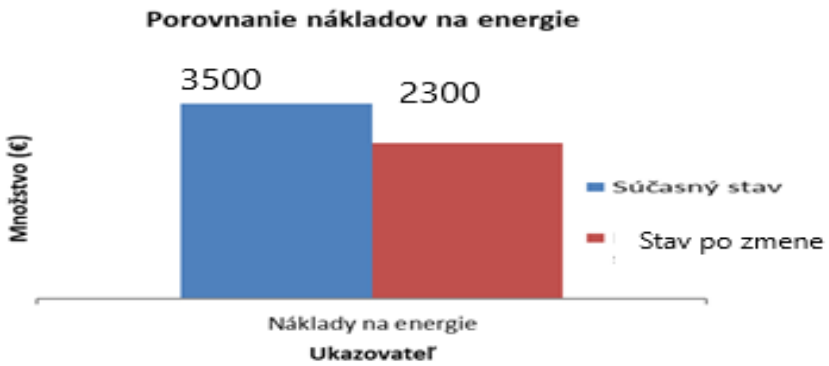
Vo výrobnej oblasti (obr. 3) nastali zmeny po realizácií zlepšovacích návrhov v oblasti realizovaných školení, zamestnania nového pracovníka na kontrolu kvality produkcie. Na základe uskutočnených opatrení podnik dosiahol zlepšenie hodnôt v roku 2020. Podnik chcel znížiť množstvo úrazov, čo sa mu aj podarilo. V roku 2020 bolo zaznamenaných o 6 úrazov menej ako v roku 2019, a to predstavovalo zlepšenie o 26%. Podnik uskutočnil opatrenie vo forme zavedenia pravidelných školení týkajúcich sa manipulácie so strojmi a zariadeniami.

K druhému najvýraznejšiemu zlepšeniu došlo v meraní počtu nepodarkov. Kým bol ich počet v roku 2019 1300 ks, tak v roku 2020 došlo k zníženiu ich počtu o 373 ks, čo predstavovalo zníženie o 29%. Podnik prijal nového pracovníka na pozíciu kontrolóra kvality, ktorý sa osvedčil, a to sa pozitívne prejavilo, okrem iného, aj v počte nepodarkov. Čím menší počet nepodarkov podnik vyrába, tým môžu byť jeho náklady nižšie na obstarávanie materiálu, na likvidáciu nepodarkov, na časové straty, a pod.

Obrázok 3: Zlepšenia po zavedení koncepcie KAIZEN
Zdroj: vlastné spracovanie.

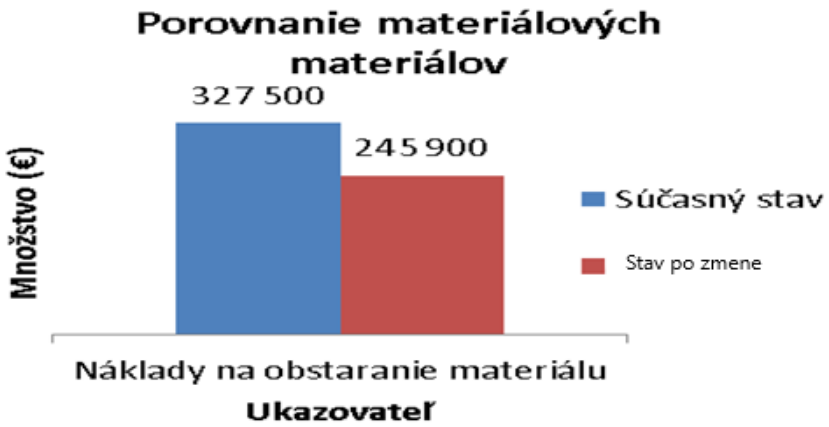
Spolu s výrobou nepodarkov súvisí aj počet reklamácií, kde v roku 2020 bolo o 58 reklamácií menej ako v predchádzajúcom roku 2019. Pri týchto oboch ukazovateľoch došlo k zlepšeniu, a to prostredníctvom opatrenia, ktoré podnik prijal. Podnik vytvoril novú pracovnú pozíciu – kontrolóra kvality, ktorý kontroloval jednotlivé výrobné fázy produktu. Prijatím tohto opatrenia podnik zlepšil celkové výsledky podniku.

V rámci finančnej oblasti (obr.4) sa podnik zameral na nákladové položky súvisiace s využívaním energie a materiálových nákladov na produkty. Náklady na energie sa podnik pokúsil znížiť prostredníctvom zavedenia alternatívnych zdrojov energií a lepším geografickým usporiadaním úsekov výroby. Na základe porovnania roku 2019 a 2020 je možné povedať, že k najvýraznejšiemu zlepšeniu došlo v oblasti nákladov na energie. Kým v roku 2019 náklady na energie predstavovali 3500€, tak v roku 2020 ich hodnota dosahovala 2300€, čo znamená že došlo k zníženiu týchto nákladov o 1200€, čo predstavovalo 34%. Vzhľadom na budúci vývoj podniku táto zmena predstavuje pozitívny jav. Podnik ušetril 1200€, ktoré môže využiť ako finančnú rezervu na pokrytie iných nákladových druhov alebo na investičné aktivity v podniku. Uskutočnené opatrenia ako zavedenie alternatívnych zdrojov energie a lepšie geografické usporiadanie úsekov výroby dosiahli požadované zlepšenie.



Obrázok 4: Porovnanie nákladov na energie
Zdroj: vlastné spracovanie.

Náklady na obstaranie materiálu (obr.5) sa podnik pokúsil znížiť prostredníctvom spolupráce s novým dodávateľom materiálu, ktorého cena bola nižšia v porovnaní s predošlým dodávateľom, a opätovným využitím železného odpadu, z ktorého si podnik začal vyrábať vlastné komponenty. Prijatím týchto dvoch opatrení sa podniku výrazne znížili náklady na obstaranie materiálu, a to o 81 600 €, čo predstavovalo 25% zlepšenie.



Obrázok 5: Porovnanie materiálových nákladov
Zdroj: vlastné spracovanie.

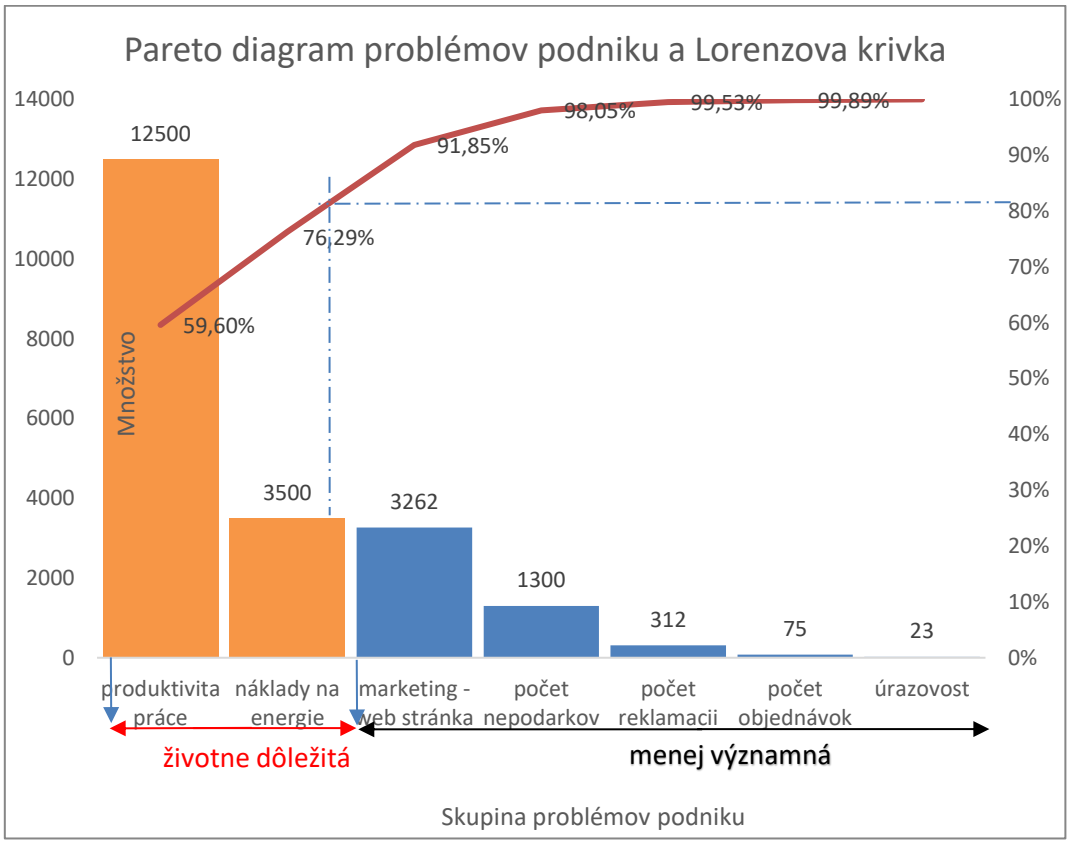
Prijatím týchto opatrení na zníženie nákladov podnik ušetril 82 800€, ktoré môže využiť na iné investičné alebo inovačné účely. Celkové finančné zlepšenie (tab.3) implementovaných zmien v podnikových procesoch zameraných na marketingovú, pracovnú, výrobnú oblasť by sa malo odzrkadliť v hodnote výsledku hospodárenia. Okrem týchto všetkých zlepšení bolo cieľom podniku aj zvýšenie zisku o 25% za rok. Úspešné prijatie všetkých predošlých opatrení malo tiež pozitívny vplyv na výsledok hospodárenia. Zisk podniku v roku 2019 dosahoval výšku 1 236 000€, v roku 2020 podnik dosiahol zisk vo výške 1 600 000€, čo predstavovalo nárast o 29%. Podnik nielen že dosiahol požadovaný cieľ, zvýšiť zisk o 25%, ale daný cieľ bol aj prekročený o 4%.

Tabuľka 3: Finančné prínosy koncepcie KAIZEN v podniku

Cieľ	Súčasný stav 2019	Stav po zmene 2020
Zvýšiť zisk o 25%	1 236 000€	1 600 000€

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe Pareto diagramu (obr.6) a Lorenzovej krivky boli definované „životne dôležité," resp. hlavné skupiny príčin (problémov) podniku, na ktoré by sa mal podnik zamerať a zabezpečiť kontinuálne zlepšovanie. Na základe Pareto princípu „80/20" je potrebné sa zamerať na produktivitu práce, náklady na energie, ostatné problémové položky nie sú kritickými položkami, ktoré budú zaťažovať nákladovú oblasť. Problém vysokých obstarávacích nákladov na materiál nebol uvedený v Pareto diagrame z dôvodu skreslenia výsledkov, pretože materiálové náklady sú prvoradým problémom podniku.



Obrázok 6: Pareto diagram problémov v podniku
Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik na základe dosiahnutých výsledkov pozoruje, že prijatím koncepcie Kaizen sa výsledky zlepšujú vo viacerých oblastiach, a preto je nevyhnutné v koncepcii Kaizen pokračovať aj v budúcom období. Kaizen je nástroj znižovania nákladov v podniku. Celková úroveň nákladov v podniku ovplyvňuje finančnú situáciu v zmysle dvoch prístupov, a to hospodárnosti a efektívnosti. Prejavuje sa to v úspore nákladov a účinnosti využívania výrobných faktorov v zmysle maximalizácie objemu produkcie a efektívnosti vo forme maximalizácie zisku. Obidve zložky priamo zasahujú do oblasti manažmentu nákladov. Kaizen je každodenná činnosť, ktorej účel presahuje jednoduché zvyšovanie produktivity. Je to nástroj pre odstraňovanie plytvania.

ZÁVER

Koncepcia Kaizen je nástrojom pre odstraňovanie plytvania a zavedenie neustáleho zlepšovania vo všetkých podnikových procesoch s orientáciou na všetky výrobné faktory. V príspevku sme poukázali na prínosy implementovaného systému Kaizen, zlepšení vo viacerých podnikových procesoch. Aplikácia Kaizen bola realizovaná v oblasti výroby paliet pre automobilový priemysel. Návrhy zlepšení aplikované v jednotlivých oblastiach podniku viedli k zlepšeniu indikátorov, ktoré sa v konečnom dôsledku prejavili aj vo finančnej stránke.

Na základe porovnania sledovaných hodnôt v roku 2019 a 2020 sme zistili, že opatrenia navrhnuté podnikom za účelom zlepšenia podnikových hodnôt priniesli pozitívne výsledky. Zlepšovaním marketingovej oblasti prostredníctvom zavedenia opatrení zameraných na optimalizáciu webovej stránky a elektronické zasielanie katalógových listov potencionálnym zákazníkom. Návštevnosť webovej stránky v priebehu roka 2020 vzrástla o 26% a počet objednávok vzrástol o 23%, priemerné zlepšenie v oblasti marketingu predstavovalo 25%. V pracovnej oblasti sa sledoval ukazovateľ počtu zmontovaných paliet. Produktivita práce po zavedení výkonovej mzdy vzrástla o 24% a vyrobilo sa tak za rok o 3000 ks paliet viac v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V rámci výrobnej oblasti sa podnik zameral na zlepšovanie v oblasti nepodarkov a reklamácií. Podnik chcel znížiť množstvo nepodarkov, čo sa mu aj podarilo, a to prijatím nového pracovníka na pozíciu kontrolóra kvality. Množstvo vyrobených nepodarkov sa tak znížilo o 29%, čo sa prejavilo aj v množstve prijatých reklamácií, ktorých počet v priebehu roka klesol o 58 reklamácií, čo predstavovalo zlepšenie o 19%. Aj napriek pomerne nízkemu množstvu úrazov v roku 2019, bolo potrebné znížiť ich počet a to okrem BOZP sa zaviedli pravidelné mesačné školenia týkajúce sa obsluhy strojov a zariadení. Zavedením tohto opatrenia sa podniku podarilo za rok znížiť množstvo úrazov o 6 úrazov, čo predstavovalo zlepšenie o 26%. Z hľadiska finančnej oblasti bolo potrebné minimalizovať náklady. Podnik sa rozhodol zmeniť dodávateľa materiálu za „lacnejšieho," a v súčasnosti si vyrába vlastné komponenty, z vlastného odpadového materiálu – železa. Prijatie týchto opatrení malo za následok zníženie obstarávacích nákladov na materiál o 25%. Okrem obstarávacích nákladov bolo potrebné znížiť aj náklady na energie, a to zavedením alternatívnych zdrojov energie a lepším geografickým usporiadaním úsekov výroby, aby nedošlo k plytvaniu času, pohonných hmôt, zdrojov energií apod. Porovnaním týchto nákladov podnik ušetril 1200€, čo predstavovalo zlepšenie vo výške 34%. V neposlednom rade si dal manažment podniku za cieľ zvýšiť zisk za rok o 25%. Podniku sa podarilo za rok zvýšiť výšku svojho zisku o 364 000€. Podnik svoj cieľ prekročil o 4%, pretože zvýšenie zisku podniku za rok predstavovalo 29%. Náklady na energie a obstaranie materiálu sa spolu znížili o 82 800€ za rok, čo je neprehliadnuteľné. Je potrebné si uvedomiť, že prijatie koncepcie Kaizen má prínos pre zákazníka, pre zamestnancov podniku, pre dodávateľov, a v neposlednom rade pred podnik ako celok. V neposlednom rade je dôležitá motivácia niečo zlepšovať, pretože bez motivácie prestáva mať zmysel celý systém zlepšovania – Kaizen.

Príspevok bol riešený v rámci projektu VEGA 1/0317/19 Výskum a vývoj nových smart riešení na báze princípov Industry 4.0, logistiky, 3D modelovania a simulácie pre zefektívnenie výroby v banskom a stavebnom priemysle.

LITERATÚRA

ALVARADO-Ramirez, K.M. et al. 2018. Kaizen, a continuous improvement practice in organizations. In *Total quality management journal*, 2018, vol.30, iss.4 , p.255-268.

AZIZ, N.D.; ARIFF, M.; NAWAWI, A.H. 2020. Reinforcing Building Information Modelling (BIM) using Kaizen in the Facilities Management Industry. *International journal Global Business & Management Research*, 2020, vol.12., iss.1., p.52-60.

BURKA, Iwona. How Managers in Poland Use the Principles and Instruments of the Kaizen Philosophy in Their Personal Lives–The Personal Kaizen Approach. *Quality Innovation Prosperity*, 2020, vol.24, iss.2, p.1-21.

CARNERUD, D.; JACA, C.; BÄCKSTRÖM, I. 2018. Kaizen and continuous improvement–trends and patterns over 30 years. *The TQM Journal*, 2018, vol.30, iss.1,p. 371-390.

GOYAL, A. et al. 2019. Waste reduction through Kaizen approach: A case study of a company in India. *Waste Management & Research*, 2019, vol.37, iss.1, p.102-107.

CHIARINI, Andrea; BACCARANI, Claudio; MASCHERPA, Vittorio. Lean production, Toyota production system and kaizen philosophy. *The TQM Journal*, 2018, vol.30, iss.4, p.425-438.

KOŠTURIAK, J. a kol. 2010. *KAIZEN - Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

MASAAKI, I. 2007. *KAIZEN - Metoda jak zavéstúspornější a flexibilnejší výrobu v podniku.* Brno: Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 978-80-251- 1621-0.

MASAAKI, I. 2012. *GembaKaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. London:McGraw-HillEducation, 2012.448 p. ISBN 978- 00-717-9035-0.

ROVŇÁK, M.; CHOVANCOVA, J. BEDNAROVA, L.; ADAMIŠIN, P.; HUTTMANOVÁ, E.: Managing environmental risks in production companies. In: Ecology, economics, education and legislation : conference proceedings, volume II : 13th international multidisciplinary scientific geoconference SGEM 2013 : Sofia : STEF92 Technology, 2013. ISBN 978-619-7105-05-6. ISSN 1314-2704. S. 651-658.

VO, B.; KONGAR, E.; BARRAZA, M. Kaizen event approach: a case study in the packaging industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2019, vol.68, iss.7, p.1343-1372.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD.
Ústav zemských zdrojov, Oddelenie manažérstva
Fakulta BERG
Technická univerzita v Košiciach
Park Komenského 19
e-mail: katarina.teplicka@tuke.sk

RECENZIA

STRIČÍK, M. – BAČOVÁ, M. – ČONKOVÁ, M. – KRŠÁK, B.: Udržateľné nakladanie s komunálnym odpadom. Ostrava: Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4359-9

Vedecká monografia „Udržateľné nakladanie s komunálnym odpadom" je výstupom z riešenia projektu VEGA č. 1/0582/17 „Modelovanie ekonomickej efektívnosti materiálovo energetického zhodnocovania komunálnych odpadov", ktorý bol riešený na Podnikovohospodárskej fakulte so sídlom v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave.

V predkladanej monografii sa autori zaoberali aktuálnou a spoločensky významnou problematikou nakladania s komunálnym odpadom. Pozornosť zamerali na rozšírenie doterajšej poznatkovej bázy o výsledky vlastného výskumu zameraného na samosprávy – mestá a obce.

Monografia je štruktúrovaná do šiestich kapitol, ktoré na seba logicky nadväzujú. Obsahom prvej kapitoly je analýza základných regulatívnych dokumentov v oblasti nakladania s komunálnym odpadom. Manažérstvo nakladania s komunálnym odpadom v Európskej únii a tiež v Slovenskej republike je spracované v druhej kapitole. Tretia kapitola je zameraná na výsledky štúdie kľúčových aspektov nakladania s komunálnym odpadom a štvrtá na efektívne systémy nakladania s komunálnym odpadom v praxi. Obsahovo veľmi prínosnou je piata kapitola, ktorá je zameraná na koncepty ekonomicko-environmentálnych modelov pre neustále zlepšovanie nakladania s komunálnym odpadom. Táto časť zároveň predstavuje viaceré odporúčania pre nakladanie s komunálnym odpadom pre mestá a obce, ako aj celkovo pre Slovenskú republiku. Šiesta kapitola obsahuje diskusiu o možnostiach smerovania ďalšieho výskumu z hľadiska potrieb praxe.

Zloženie kolektívu autorov zabezpečilo interdisciplinaritu pri riešení skúmanej problematiky, ktorá je systematicky spracovaná a zohľadňuje ekonomické ako aj environmentálne aspekty. Autori monografie využili množstvo relevantných zdrojov domácej a zahraničnej literatúry, čo prispelo k zapracovaniu rôznych prístupov a názorov do tvorby vlastnej koncepcie. Formálna stránka monografie zodpovedá v súčasnosti platným a nastaveným štandardom.

Predmetná monografia komplexne spracúva problematiku nakladania s komunálnym odpadom, čím reflektuje na súčasné a budúce potreby spoločnosti. Z tohto dôvodu môže byť prínosná nielen pre akademikov, ale aj pre širšiu skupinu čitateľov, ktorí prejavujú záujem o ekonomicko-environmenálnu problematiku.

doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: cecilia.olexova@euba.sk