

Ročník 16 – číslo 1 – 2015  
*Volume 16 – Number 1 - 2015*

---

**EKONOMIKA A SPOLOČNOSŤ**  
**Journal of Economics and Social Research**

---

Vedecký časopis Ekonomickej fakulty  
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

*The Scientific Journal of the Faculty of Economics  
Matej Bel University Banská Bystrica*



**Slovakia**



**Ekonomika a spoločnosť, roč. XVI, 2015, č. 1.**

The Journal of Economics and Social Research, vol. XVI, 2015, No 1.

## **Obsah/Contents**

### **State / Articles**

*Eubica Lesáková, Katarína Dubcová*

Znalosť a využívanie metódy Balanced Scorecard v podnikoch Slovenskej republiky ..... 5  
Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Companies in the Slovak Republic

*Eubica Lesáková, Petra Gundová*

Návrh modifikovanej podoby modelu predikovania finančnej situácie slovenských podnikov ..... 14  
An Updated Version of the Prediction Model of Financial Situation in Slovak Enterprises

*Milota Vetráková, Juraj Donoval*

Systém personálneho kontrolingu v podmienkach Slovenskej pošty ..... 25  
Personnel Controlling System in the Slovak Post

*Milota Vetráková, Lukáš Smerek*

Zmena podnikovej kultúry slovenských podnikov ..... 36  
Changing Corporate Culture of Slovak Business

*Miroslav Knižka*

Využívanie moderných manažérskych metód v hoteloch na Slovensku ..... 47  
The Use of Modern Management Methods in Hotels in Slovakia

*Anna Michalková, Tomáš Gajdoš*

Klastrovanie v cestovnom ruchu na Slovensku ako potenciál v podpore inovácií a podnikania ..... 58  
Clustering in Tourism in Slovakia as a Potential in Supporting Innovation and Entrepreneurship

*Soňa Čapková, Ján Zelenák*

Vertikálna fiškálna nerovnováha rozpočtov územných samospráv na Slovensku ..... 70  
Vertical Fiscal Imbalance of Territorial Self-government Budgets in Slovakia

*Olga Minochkina*

Description of the Elements of Institution of Property:  
Mechanism of Property Relations Functioning ..... 80  
Opis prvkov inštitúcie vlastníctva: mechanizmus fungujúcich majetkových vzťahov

### **Diskusia/ Discussion**

*Viera Marková, Petra Lesníková*

Motívy a bariéry uplatňovania trvalo udržateľného rozvoja v podnikoch  
vybraných odvetví na Slovensku ..... 97  
Motives and Barriers - Implementation of Companies Sustainable Development  
in Selected Sectors in Slovakia

*Peter Laco, Peter Špiner*

Dôsledky implementácie nového daňového informačného systému Finančnej správy Slovenskej republiky .....	106
Consequences Related with New Tax Information System of the Slovak Financial Administration	

**Z vedeckého života/ *From Scientific Life***

Medzinárodná konferencia o zdravotnom cestovnom ruchu na Ekonomickej fakulte UMB (Marian Gúčik) .....	119
International Conference on Health Tourism at the Faculty of Economics MBU	

**Recenzie/ *Book Review***

Náčrt vývoja slovenskej teórie marketingu (Marian Gúčik).....	122
Outline of the Slovak Marketing Theory Development	
Reflexná metóda ako nástroj učenia sa v organizáciách (Dagmar Kokavcová) .....	126
Reflection Method as a Tool for Learning in Organizations	

## **Znalosť a využívanie metódy Balanced Scorecard v podnikoch Slovenskej republiky** *Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Companies in the Slovak Republic*

**Ľubica Lesáková, Katarína Dubcová**

*Balanced Scorecard is one of the methods of the strategic management, which is used in successful companies all around the world. Main aim of the paper is to present the results of primary research focused on detecting the current state of the use of the Balanced Scorecard method in companies located in the Slovak Republic. The first part of the paper formulates the benefits connected with the Balanced Scorecard implementation to the strategic management of the companies. These benefits are defined according to the content analysis of domestic and foreign literature. Following the goal of the article next part presents the results of the questionnaire survey. Results are connected with the evaluation of the six hypotheses defined in regard of the established goal of the paper.*

**Key words:** *Balanced Scorecard. Strategic management. Performance measurement. Performance management.*

**JEL Classification:** *M<sub>21</sub>, L<sub>25</sub>*

### **Úvod**

Globalizácia a rýchly rozvoj informačno-komunikačných technológií so sebou prinášajú zmeny v spoločnosti, ktoré podmieňujú zmeny na trhoch. Meniace sa podmienky na trhoch súvisia so zmenami v správaní podnikov v konkurenčných podmienkach. Podniky sú nútené konať flexibilnejšie vo viacerých oblastiach riadenia. Rýchlo sa meniacim podmienkam sa prispôbujú aj ciele podnikateľských subjektov. V podnikateľskej praxi sa v súčasnosti stretávame s cieľom podniku „prežiť v neľahkých podmienkach“.

Zmeneným podmienkam, v ktorých podniky pracujú, sa prispôbujú aj spôsoby riadenia podnikov a hodnotenie ich výkonnosti. Hodnotenie výkonnosti, sledovanie úrovne dosahovania stanovených cieľov a napĺňanie stratégie je v súčasnosti dôležitým faktorom riadenia a úspešnosti podnikov. Pre komplexné riadenie výkonnosti a implementáciu stratégie v podniku sa používajú rôzne nástroje. Jedným z nástrojov, rozšíreným vo svete, je metóda Balanced Scorecard (BSC).

## 1. Balanced Scorecard – nástroj strategického riadenia výkonnosti podniku

Základom pre vznik metódy Balanced Scorecard bola kritika tradičného spôsobu hodnotenia výkonnosti podniku na základe finančných výsledkov, ktoré reflektovali minulé rozhodnutia. Na základe kritiky tradičného spôsobu hodnotenia výkonnosti podniku a vývoja merania a riadenia podnikovej výkonnosti bola v 90. rokoch 20. storočia vytvorená metóda Balanced Scorecard. Metódu vytvorili R. S. Kaplan a D. P. Norton (1992) z Harvardovej univerzity v USA ako systém pre riadenie výkonnosti podniku. Od svojho vzniku prešla metóda BSC tromi etapami jej vývoja (Gavurová, 2010, 2012):

- prvá etapa – metóda sa používala ako systém na meranie výkonnosti podniku a indikáciu dosahovania vytýčených cieľov – BSC ako systém na meranie výkonnosti;
- druhá etapa – využívanie metódy sa rozšírilo o implementáciu stratégie pomocou jej prepojenia so strategickými cieľmi podniku a v rámci neho o identifikáciu kauzálnych vzťahov – BSC ako nástroj na implementáciu stratégie;
- tretia etapa – metóda sa postupom času vyvinula ako nástroj strategického riadenia, ktorý sa využíva na prepájanie vízie, poslania a stratégie s vytýčenými cieľmi v rámci jednotlivých perspektív – BSC ako nástroj strategického riadenia podniku.

V súčasnosti sa metóda chápe ako účinný nástroj strategického riadenia. Pomocou hodnotenia výkonnosti pomáha podniku pri implementácii stratégie a dosahovaní podnikových cieľov. Mnohí autori chápu metódu BSC rôzne a v rôznych podobách sa aj implementuje do podnikovej praxe. Jej súčasťou sú štyri základné perspektívy riadenia výkonnosti:

- finančná perspektíva - aké ciele vyplývajú z finančných očakávaní vlastníkov podniku?
- zákaznícka perspektíva - aké ciele by sa mali stanoviť, aby sa dosiahli finančné ciele pri rešpektovaní štruktúry a požiadaviek zákazníkov?
- perspektíva interných podnikových procesov - aké ciele sa majú stanoviť z hľadiska podnikových procesov, aby sa naplnili ciele zákazníckej a finančnej perspektívy?
- perspektíva učenia sa a rastu - aké ciele sa majú stanoviť v záujme využitia potenciálu rozvoja podniku v súčasnosti a budúcnosti?

Postupu implementácie metódy BSC do strategického riadenia podniku a definovaniu problémov, ktoré sa vyskytujú pri jej implementácii v podniku sa venujú vo svojich dielach viacerí autori (Evans, 2002; Horváth & Partners, 2002; Kaplan a Norton, 2007; Lang, 2007; Košábková, 2008; Virtanen, 2009; Karabašová, 2010 a ďalší).

Rozhodnutie o implementácii metódy BSC je vo veľkej miere determinované očakávanými prínosmi pre podnik, ako aj uvedomovaním si rizík a nedostatkov, ktoré sú s metódou BSC spojené.

Správne pochopená a implementovaná metóda BSC prináša podniku viaceré výhody prezentované v odbornej literatúre. Hlavným prínosom metódy BSC je pomoc podniku s implementáciou vízie a stratégie do cieľov a meradiel (Kaplan, Norton, 1996). Kaplan a Norton (2002) formulovali prínosy metódy BSC spojené so spoluprácou rôznych záujmových skupín v podniku:

- poskytuje jasný obraz o podnikovej stratégii, ktorý je zrozumiteľný pre zamestnancov. Stratégia sa vďaka tomu stáva súčasťou každodenných činností zamestnancov;
- pomáha podniku definovať strategické partnerstvá s cieľovými zákazníkmi a orientovať pozornosť na zákazníkov;

- pokiaľ má podnik stanovenú stratégiu, ktorej súčasťou sú silné partnerstvá s dodávateľmi, tak metóda pomáha pri ich udržiavaní vďaka sledovaniu výkonnosti v perspektíve interných podnikových procesov;
- pre podniky je dôležité aj udržiavanie dobrých vzťahov v komunite, v ktorej sa podnik nachádza. Stanovenie dobrých vzťahov sa odzrkadlí v perspektíve interných podnikových procesov.

Implementácia metódy môže podnikom pomôcť najmä v nasledujúcich oblastiach (Balanced Scorecard Institute, 2012):

- zvýšiť zameranie podniku na stratégiu a na výsledky,
- prelomiť komunikačné šumy medzi oddeleniami,
- zvýšiť porozumenie potrebám zákazníkov a pružnejšie na ne reagovať,
- zlepšiť výkonnosť podniku meraním dôležitých oblastí,
- pomáhať vedeniu pri tvorbe lepších rozhodnutí založených na analýze dôležitých ukazovateľov výkonnosti,
- pomôcť vedeniu zefektívniť plánovanie času a zdrojov,
- pomôcť vedeniu aj zamestnancom koncentrovať sa na dôležité úlohy.

Podľa Balanced Scorecard Institute (2013) sú hlavné prínosy metódy identifikované ako zlepšenie strategického plánovania, zdokonalenie komunikácie stratégie a jej plnenia, zlepšenie informovanosti manažmentu, skvalitnenie vykazovania výkonnosti, zlepšenie orientácie na dosahovanie stratégie a zlepšenie zosúladenia všetkých podnikových procesov s podnikovou stratégiou. Uvedené podporuje svojim tvrdením aj Lesáková (2004), ktorá vidí prínos metódy i v pomoci podniku pri zosúladení aktivít podniku s podnikovým procesom tvorby hodnoty.

Kopfová (2011) vyzdvihuje význam Balanced Scorecard vo vyjasnení a pretransformovaní vízie a stratégie do konkrétnych cieľov, komunikácie, prepojení strategických plánov, meradiel, plánovaní a stanovení cieľov, zladení strategických iniciatív, zdokonalení strategickej spätnej väzby a procesu učenia sa.

Gavurová (2011) uvádza, že podľa podnikov v Slovenskej republike spočívajú hlavné prínosy metódy najmä v pomoci pri implementácii stratégie do každodennej praxe, v zjednodušení komunikácie a vytvorení jednotnej komunikačnej platformy v podniku, pomoci pri meraní a zvyšovaní výkonnosti, či v podpore výpovednej schopnosti tradičných ukazovateľov výkonnosti. Horváthová (2012) pridáva ďalší prínos implementácie metódy, a to zvýšenie lojality tak zákazníkov, ako aj zamestnancov podniku, ktorí sú predpokladom pre rast jeho hodnoty.

## **2. Cieľ, materiál a metodika**

Cieľom state je prezentovať výsledky primárneho prieskumu zameraného na zistenie súčasného stavu využívania metódy BSC v podnikoch na území Slovenskej republiky. Na formulovaný cieľ nadväzuje šesť hypotéz v nasledujúcom znení:

H1: Predpokladáme, že viac ako 50 % podnikov v Slovenskej republike nepozná metódu BSC.

H2: Predpokladáme, že metódu BSC používa v strategickom riadení menej ako 50 % podnikov v Slovenskej republike.

H3: Predpokladáme, že viac ako 50 % podnikov, ktoré využívajú metódu BSC v Slovenskej republike, sú veľké podniky.

H4: Predpokladáme, že metóda BSC je v Slovenskej republike implementovaná prevažne v podnikoch so zahraničnou majetkovou účasťou.

H5: Predpokladáme, že hlavnou príčinou nízkeho využívania metódy BSC v praxi je náročnosť rozpracovania metódy.

H6: Predpokladáme, že hlavným dôvodom implementácie metódy BSC je obohatenie hodnotenia výkonnosti podniku o nefinančné meradlá.

Na získanie dát sme použili metódu opytovania pomocou dotazníka. Prieskum sme uskutočnili od 22. septembra 2014 do 23. októbra 2014. Dotazník v elektronickej podobe sme distribuovali malým, stredným i veľkým podnikom pôsobiacim na území Slovenskej republiky. Na distribúciu a zber dotazníkov sme použili Google Docs. Kvôli prípadným ťažkostiam s vyplňaním elektronickeho dotazníka sme osloveným podnikom posielali v prílohe elektronickej pošty aj dotazník spracovaný v programe Microsoft Word. Oslovené podniky tak mali možnosť vybrať si spôsob, akým budú participovať na výskume. Dotazník bol zostavený z uzatvorených, poloopených a otvorených otázok. V dotazníku, spracovanom pomocou Google Docs sa podnikom zobrazovali len tie otázky, ktoré sa ich týkajú. V programe Microsoft Word sme uviedli celý dotazník, ktorý sme rozdelili na viacero častí a doplnili o pokyny na jeho vyplnenie.

Vzorku podnikov sme zostavili náhodným výberom. Z úspešne doručených e-mailov sme získali vyplnené dotazníky od 290 respondentov, z ktorých sme 6 dotazníkov vylúčili ako neúplných. Zvyšných 284 dotazníkov sme štatisticky spracovali. Reprezentatívnosť súboru sme overili na základe kritéria územného zastúpenia podnikov vo výskume.

Výberový súbor tvorili najmä podniky z Bratislavského kraja (27,96 %), čo je spôsobené najvyššou koncentráciou podnikov v regióne Bratislavy. Ďalšie zastúpenie mali podniky Banskobystrického kraja (12,90 %), podniky Žilinského (11,47 %), Košického (10,75 %), Trenčianskeho (10,39 %), Prešovského (10,04 %), Trnavského (9,32 %) a Nitrianskeho kraja (7,17 %).

Na overenie reprezentatívnosti výberového súboru sme použili chí-kvadrát test dobrej zhody. Môžeme konštatovať, že na hladine významnosti  $\alpha$  zvolenej vo výške 0,05 bola p-hodnota na úrovni 0,128, to znamená, že výberový súbor je reprezentatívny vzhľadom na umiestnenie podnikateľskej jednotky.

Na základe členenia podnikov podľa veľkosti boli v súbore zastúpené všetky druhy podnikov v nasledujúcom zložení: mikro podniky (57,45 %), malé podniky (16,00 %), stredné podniky (20,00 %) a veľké podniky (6,55 %).

Z hľadiska odvetvového zastúpenia tvorili výberový súbor podniky služieb (67; 23,59 %), priemyslu (41; 14,44 %), obchodu (34; 11,97 %), stavebníctva (24; 8,45 %), verejnej a štátnej správy (20; 7,04 %), banky a poskytovania finančných služieb (14; 4,93 %) a iné (84; 29,58 %).

Dáta získané dotazníkovým prieskumom sme spracovali pomocou programu Microsoft Excel a štatistického programu SPSS. Štatistické testovanie dát sme uskutočnili na 5 % hladine významnosti ( $\alpha = 0,05$ ). Zo štatistických testov, ktoré sme použili pri vyhodnotení platnosti formulovaných hypotéz, sme použili exaktný binomický test (testovanie platnosti hypotézy H1, H2 a H5) a Spearmanov koeficient (overenie platnosti hypotéz H3 a H4).

Na naplnenie stanoveného cieľa sme použili viaceré vedecké metódy skúmania, a to analýzu a syntézu, indukciu a dedukciu, abstrakciu, komparáciu a generalizáciu.



### 3. Výsledky a diskusia

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že nielen využívanie, ale aj znalosť metódy BSC je v podnikoch v Slovenskej republike nízka. Zistili sme, že len 13,73 % (39) respondentov vie presne, čo je metóda BSC, 9,15 % (26) respondentov pozná metódu, ale nevie presne čoho sa týka a 77,11 % (219) respondentov metódu nepozná prípadne sa k otázke nevyjadrili (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Znalosť metódy Balanced Scorecard v podnikoch v SR

Znalosť metódy Balanced Scorecard	Počet odpovedí	
	Abs.	Podiel v %
Áno, viem presne čo je metóda Balanced Scorecard	39	13,73
Áno, ale neviem presne čoho sa týka	26	9,15
Neviem/nebudem sa vyjadrovať	56	19,72
Nie, ale chceli by sme sa o metóde dozvedieť	77	27,11
Nie, ani sa o metódu Balanced Scorecard nezaujímame	86	30,28
Spolu	284	100,00

Prameň: Spracované na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Najčastejšie sa podniky vyjadrili, že nevedia, čo je metóda BSC, ani sa o nové poznatky nezaujímajú (30,28 % respondentov, t. j. 86 podnikov). Metódu Balanced Scorecard nepozná 77 podnikov (27,11 %), ktoré by sa o nej chceli dozvedieť. Podniky, ktoré prejavili záujem o získanie poznatkov o metóde BSC sú väčšinou mikro podniky.

Na základe získaných odpovedí sme overili platnosť hypotézy H1, v ktorej sme predpokladali, že viac ako 50 % podnikov v Slovenskej republike nepozná metódu BSC. Platnosť hypotézy H1 sme overili pomocou binomického testu a zistili sme, že p-hodnota (0,00) je nižšia ako nami zvolená hladina významnosti  $\alpha$  (0,05). Tým sa potvrdil predpoklad, že v Slovenskej republike je nízky podiel podnikov, ktoré poznajú metódu BSC.

Pri respondentoch, ktorí sa vyjadrili, že presne vedia, čo je metóda BSC, nás zaujímalo, z akých zdrojov sa dozvedeli o metóde. Otázka bola koncipovaná s možnosťou výberu viacerých odpovedí. O metóde získali respondenti poznatky najmä vďaka rôznym formám vzdelávania (80,39 % respondentov), na základe predchádzajúcej praxe a vlastných skúseností (11,76 % respondentov), vďaka referenciám od iných podnikov (7,84 % opýtaných).

Zaujímalo nás, či majú respondenti metódu BSC implementovanú v podniku. Zistili sme, že z 284 respondentov využíva metódu v strategickom riadení podniku len 12 opýtaných (4,23 %), z ktorých je 7 (58,33 %) veľkých podnikov (250 a viac zamestnancov). Na vyhodnotenie hypotézy H2 sme použili binomický exact test. Výsledok na základe p-hodnoty (0,012), ktorá je menšia ako stanovená hladina významnosti  $\alpha$  (0,05), konštatujeme platnosť hypotézy H2, že metódu využíva v strategickom riadení menej ako 50 % podnikov v Slovenskej republike.

Hypotézu H3 sme overili pomocou použitia Spearmanovho koeficientu. Predpokladali sme, že medzi sledovanými znakmi (veľkosť podniku a použitie metódy BSC) existuje

závislosť. Na základe výsledkov Spearmanovho koeficientu na hladine významnosti  $\alpha$  (0,05) konštatujeme, že medzi sledovanými znakmi existuje priama stredne silná závislosť ( $r = 0,514$ ), t. j. implementácia metódy BSC je priamo úmerne závislá od veľkosti podniku. To znamená, že čím je väčší podnik, tým väčšia je pravdepodobnosť implementácie metódy Balanced Scorecard.

Spearmanov koeficient sme použili aj pri vyhodnocovaní hypotézy H4. Pri testovaní sme vychádzali zo súboru respondentov, ktorí majú implementovanú metódu Balanced Scorecard. O respondentoch, ktorí majú implementovanú metódu Balanced Scorecard, platí, že päť z nich (41,67 %) sú podniky výlučne v slovenskom vlastníctve, v dvoch podnikoch (16,67 %) je majoritný slovenský podiel, v jednom podniku (8,33 %) je 50 % podiel zahraničných vlastníkov, v jednom z podnikov (8,33 %) je väčšinový podiel zahraničného vlastníka a jeden podnik (8,33 %) je vo výlučnom vlastníctve zahraničného majiteľa.

Pri vyhodnocovaní hypotézy H4 sme skúmali závislosť medzi vlastníctvom podniku a implementáciou metódy Balanced Scorecard. Na základe výsledkov Spearmanovho koeficientu je p-hodnota (0,634) väčšia ako stanovená hladina významnosti  $\alpha$  (0,05), to znamená, že implementácia metódy nezávisí od podielu domácich a zahraničných vlastníkov v podniku.

Vyhodnocované hypotézy sa týkali veľkosti podniku a štruktúry vlastníkov. Ďalšou skupinou podnikov, ktoré poznajú metódu BSC sú podniky, ktoré poznajú metódu, ale nemajú ju implementovanú. Do tejto skupiny patrí sedem podnikov, ktoré nad implementáciou metódy BSC uvažujú, dva podniky, ktoré majú s implementovanou metódou BSC skúsenosti z minulosti a osemnásť podnikov, ktoré metódu poznajú, ale nemajú záujem o jej implementáciu.

Podniky, ktoré nemajú záujem o implementáciu metódy uviedli dôvody, ktoré slúžia na vyhodnotenie hypotézy H5 (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Dôvody nezáujmu o implementáciu metódy Balanced Scorecard

Dôvod nezáujmu o metódu BSC	Počet odpovedí	Podiel v %
Podnik riadime intuitívne	3	4,62
Používame iný nástroj/ iné nástroje	11	16,92
Nedostatok finančných prostriedkov	2	3,08
Technická náročnosť spracovania metódy	0	0,00
Nedostatok času	4	6,15
Neznalosť metódy	15	23,08
Nevykonávame strategické riadenie, podnik riadime podľa momentálnej situácie na trhu	9	13,85
Iné	21	32,31
Spolu	65	100,00

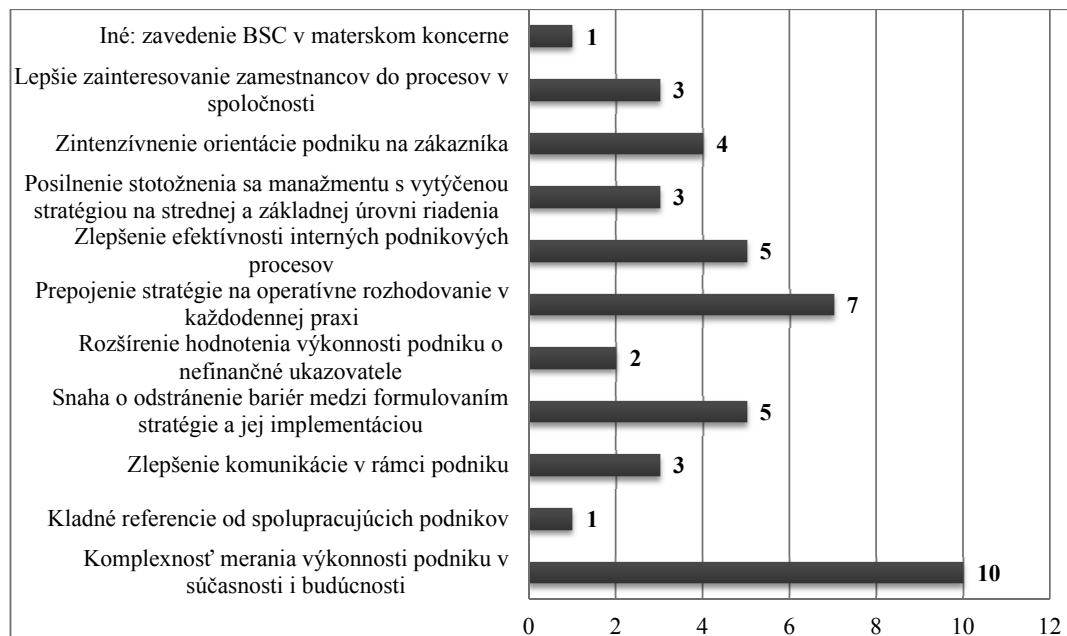
Prameň: Spracované na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Medzi najčastejšie dôvody nezáujmu o implementáciu metódy BSC patrí jej neznalosť a iné dôvody, ako je veľkosť podniku (pričom uvádzali, že ide o malý podnik), zameranie podniku (odvetvie, v ktorom podnik pôsobí), nepotrebnosť nových metód a spôsobov riadenia,

prítom jeden z podnikov sa vyjadril, že strategické riadenie sa uskutočňuje plánovacím modelom na 3-10 rokov dopredu a používa prvky BSC.

Pomocou programu SPSS sme preskúmali rozdiel medzi frekvenciou dvoch hlavných dôvodov. Na vyhodnotenie významnosti rozdielu sme použili binomický test, z ktorého vyplýva, že medzi týmito dôvodmi nie je významný rozdiel (hladina významnosti  $\alpha$  (0,05) je menšia ako p-hodnota (0,405)). Podniky sa rozhodujú neimplementovať metódu BSC najčastejšie kvôli neznalosti metódy rovnako ako aj na základe iných (individuálnych) dôvodov. To znamená, že nie je možné prijať hypotézu H5.

Najčastejším dôvodom implementácie metódy BSC je komplexnosť merania výkonnosti podniku v súčasnosti i budúcnosti (10 respondentov, t. j. 22,73 % odpovedí). Ako „iný“ dôvod implementácie uviedol respondent, že metóda bola implementovaná v materskom koncerne. Zastúpenie označených dôvodov implementácie metódy zobrazuje graf 1.



Graf 1 Dôvody implementácie Balanced Scorecard do podniku

Prameň: Spracované na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Ďalšími frekventovanými dôvodmi implementácie metódy BSC sú prepojenie stratégie na operatívne rozhodovanie v každodennej praxi (7 respondentov), zlepšenie efektívnosti interných podnikových procesov (5 respondentov), snaha o odstránenie bariér medzi formulovaním stratégie a jej implementáciou (5 respondentov), zintenzívnenie orientácie podniku na zákazníka (4 respondentov) a ostatné (13 respondentov). Vzhľadom na výsledky prieskumu sa nepotvrdil predpoklad formulovaný v hypotéze H6.

## Záver

Správne pochopená a implementovaná metóda Balanced Scorecard prináša podnikom viaceré výhody. Metóda slúži ako podpora pre implementáciu stratégie do podniku, posilňuje spoluprácu medzi podnikateľskými jednotkami, podnikovými útvarmi, ľudskými zdrojmi podniku a využíva sa ako komunikačný nástroj v podniku. Ďalším významným prínosom je zameranie pozornosti manažérov na kľúčových zákazníkov a partnerov a zlepšenie vzťahov so zainteresovanými subjektmi podniku. Metóda robí podniky transparentnejšími, poskytuje viac relevantných a komplexných informácií o podniku, ktoré sú nápomocné pri včasnom odhaľovaní prípadného zlého smerovania podniku do budúcnosti. Pokiaľ je metóda vhodne implementovaná, poskytuje manažérom spätnú väzbu, ponúka im priestor na sebareflexiu a vedie k zlepšeniu interných procesov prostredníctvom komunikácie strategických cieľov na všetkých úrovniach podniku. Správne využívanie metódy Balanced Scorecard ako nástroja strategického riadenia výkonnosti podniku pomáha pri podpore jeho rozvoja v podmienkach neustále silnejúcej konkurencie.

Prieskumom na vybranej vzorke 284 podnikov sme potvrdili predpoklad, že nielen využívanie, ale aj znalosť metódy Balanced Scorecard je v Slovenskej republike nízka. Prínosy metódy korešpondujú s najfrekventovanejšími dôvodmi jej implementácie v podnikoch v Slovenskej republike, jako je komplexnosť merania výkonnosti podniku v súčasnosti i budúcnosti, prepojenie stratégie na operatívne rozhodovanie v každodennej praxi, zlepšenie efektívnosti interných podnikových procesov, snaha o odstránenie bariér medzi formulovaním stratégie a jej implementáciou a zintenzívnenie orientácie podniku na zákazníka. Naopak, jedným z najfrekventovanejších dôvodov nezájmu o implementáciu metódy je jej neznalosť.

Vďaka prezentovaným prínosom a výsledkom dotazníkového prieskumu považujeme metódu BSC za nástroj strategického riadenia, ktorý by sa mal v Slovenskej republike intenzívnejšie prezentovať. Zvýšenie informovanosti podnikov o metóde BSC môže priniesť rast trhového podielu implementujúcich podnikov a rast profitovania z jej využívania.

**Kľúčové slová:** Balanced Scorecard. Strategický manažment. Meranie výkonnosti. Riadenie výkonnosti.

## Zoznam použitej literatúry

1. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2012. *How a Balanced Scorecard can help your organization*. [online]. North Carolina USA : Balanced Scorecard Institute [cit. 2012-06-01]. Dostupné na internete: <<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/BalancedScorecardInstitute-BSC.pdf>>
2. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2013. *The Balanced Scorecard* [online]. Nairobi : Balanced Scorecard Institute [cit. 2013-03-04]. Dostupné na internete: <<http://balancedscorecardinstitute.org/node/57>>
3. EVANS, M. H. 2002. *Course 11: The Balanced Scorecard* [online]. Airlington : Matt H. Evans, 2002 [cit. 2013-04-11], 38 s. Dostupné na internete: <<http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course11r.pdf>>

4. GAVUROVÁ, B. 2010. *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard*. Košice : Technická univerzita, 2010. 188 s. ISBN 978-80-553-0847-0.
5. GAVUROVÁ, B. 2011. Systém Balanced Scorecard v podnikovom riadení. In *Ekonomický časopis*, roč. 59, 2011, č. 2. ISSN 0013-3035, s. 163-177.
6. GAVUROVÁ, B. 2012. *Aplikácia vybraných podporných nástrojov v problematických fázach systému Balanced Scorecard*. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, 2012. 131 s. ISBN 978-80-553-0847-0.
7. HORVÁTH & PARTNERS 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting, s. r. o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
8. HORVÁTHOVÁ, J. 2012. Skúsenosti s budovaním systému BSC v praxi. In *Finančný manažment*, 2012, č. 6. ISSN 1338-7065, s. 44-52.
9. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In *Harvard Business Review*, roč. 70, 1992, č. 1. ISSN 0017-8012, s. 70-79.
10. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard – translating strategy into action*. USA : Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 978-0-87584-651-4.
11. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2002. *Partnering and the Balanced Scorecard* [online]. Boston : HBS Working Knowledge, 2002 [cit. 2012-11-05]. Dostupné na internete: <<http://hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print/3231.html>>
12. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2007. *Balanced Scorecard (strategický systém merania výkonnosti podniku)*. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
13. KARABAŠOVÁ, E. 2010. *Metodický postup pre aplikáciu Balanced Scorecard do organizácie* [online]. Košice : Dominanta, 2010 [cit. 2012-11-17]. 82 s. Dostupné na internete: <<http://www.dominanta.sk/MetodikaBSC.pdf>>
14. KOPFOVÁ, A. 2011. *Stav a vývoj teórie a praxe strategického manažmentu* (Disertačná práca). Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správni fakulta, 2011. 172 s.
15. KOŠÁBKOVÁ, L. 2008. Balanced Scorecard – Ako nástroj pre efektívne strategické riadenie podniku. In *Logistický monitor*. [online]. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, 2008 [cit. 2012-11-29]. Dostupné na internete: <[http://www.logistickymonitor.sk/en/ima\\_ges/prispevky/kosabkova.pdf](http://www.logistickymonitor.sk/en/ima_ges/prispevky/kosabkova.pdf)>
16. LANG, H. 2007. *Management*. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
17. LESÁKOVÁ, E. 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2004. 121 s. ISBN 80-8055-914-7.
18. VIRTANEN, T. 2009. *Guidelines for Implementing Balanced Scorecard* [online]. Helsinki : QPR, 2009 [cit. 2013-04-04], s. 1-19. Dostupné na internete: <<http://www.prototechnika.lt/qpr/wp-content/uploads/2012/07/QPR-Guidelines-for-Implementing-Balanced-Scorecard.pdf>>

**Adresa autoriek:** prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD., Ing. Katarína Dubcová, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [lubica.lesakova@umb.sk](mailto:lubica.lesakova@umb.sk); [katarina.dubcova@umb.sk](mailto:katarina.dubcova@umb.sk)

## **Návrh modifikovanej podoby modelu predikovania finančnej situácie slovenských podnikov**

### ***An Updated Version of the Prediction Model of Financial Situation in Slovak Enterprises***

**Eubica Lesáková, Petra Gundová**

*In the academic field and in business practice we more and more frequently encounter questions to define the importance of methods of ex-ante financial analysis in financial management and decision making process. The importance of the methods is conditioned by correct results of their prediction efficiency, which are, especially in current conditions, more than polemic and controversial. The aim of this paper is to propose an updated version of the prediction model for the chosen sample of Slovak enterprises. For model creation we used methods of conditional trees, random forests and logistic regression. Original data matrix was made of 52 Slovak enterprises (26 bankrupt and 26 prosperous enterprises).*

**Key words:** *Ex-ante financial analysis. Prediction model. Conditional trees. Random forests. Logistic regression.*

**JEL Classification:**  $G_{30}$ ,  $M_{21}$ .

## **Úvod**

V súčasnosti sa čoraz častejšie stretávame s významom predikčných modelov a metód finančnej analýzy ex-ante vo finančnom riadení a rozhodovaní. Význam modelov je podmienený správnymi výsledkami ich predikčnej schopnosti, ktoré sú najmä pod vplyvom aktuálnych podmienok viac ako polemické a diskutabilné. Predmetom skúmania state sú preto modely predikcie finančnej situácie podnikov a ich modifikácia v slovenských podnikov.

### **1. Modely predikovania finančnej situácie podniku**

Na predikovanie finančnej situácie podniku sa používajú viaceré modely.

#### **1.1. Najpoužívanéjšie modely predikovania v podnikovej praxi**

Na základe výsledkov empirických výskumov (Lesáková, Gundová, 2014) sa v praxi slovenských podnikov najčastejšie používa rýchly test, Index bonity a Altmanovo Z-skóre. Ide o všeobecne známe metódy finančnej analýzy ex-ante.

Rýchly test (Quick test) patrí k metódam bodového hodnotenia, ktoré premieňajú výsledky ukazovateľov na body na základe expertných bodových stupníc.

Index bonity je založený na viacrozmernej diskriminačnej analýze, pričom pracuje so šiestimi ukazovateľmi (Lesáková, 2004).

E. I. Altman použil ako prvý metódu viacrozmernej diskriminačnej analýzy. Pôvodný Altmanov model je určený pre podniky, ktoré sú verejne obchodovateľné na kapitálovom trhu. Neskôr vytvoril model pre podniky, ktoré nemajú verejne obchodovateľné akcie a tiež pre nevýrobné, obchodné a začínajúce podniky (Altman, 1968).

## 1.2. Modely predikovania pochádzajúce z krajín Vyšehradskej štvorky

Pri aplikácii modelov predikcie finančnej situácie je potrebné prihliadať na skutočnosť, že boli skonštruované v odlišnom prostredí a sú založené na báze údajov zo špecifického finančného, legislatívneho a informačného prostredia. Dané prostredie sa svojimi parametrami výrazne odlišuje od prostredia, v ktorom pôsobia podniky z krajín Vyšehradskej štvorky. Na základe toho sme do tejto skupiny predikčných modelov zaradili Poznanský model (Poľsko), model Virag a Hajda (Maďarsko) a Index IN05 (Česko).

Poznanský model bol vytvorený pre poľské podniky a má tvar (Bombiak, 2010):

$$PM = 3,562 * x_1 + 1,588 * x_2 + 4,288 * x_3 + 6,719 * x_4 - 2,368 \quad (1)$$

kde:  $x_1$  je čistý zisk/majetok,

$x_2$  - (obežné aktíva-zásoby)/krátkodobé záväzky,

$x_3$  - stály majetok/celkový majetok,

$x_4$  - zisk z predaja/ tržby z predaja.

V prípade, ak podnik dosiahne nižšiu hodnotu modelu ako 0, hrozí mu zlá finančná situácia v budúcnosti. Pozitívna hodnota indikuje priaznivú finančnú situáciu v budúcnosti. Model Virag a Hajda predstavuje predikčný model pre maďarské podniky. Na tvorbu modelu použili autori 17 ukazovateľov. Výsledná rovnica obsahuje 4 pomerové ukazovatele a má tvar (Fetisovová, Nagy, 2010):

$$MVH = 1,3566 * x_1 + 1,63397 * x_2 + 3,66384 * x_3 + 0,03366 * x_4 \quad (2)$$

kde:  $x_1$  je okamžitá likvidita,

$x_2$  - cash-flow/dlhy,

$x_3$  - obežné aktíva/aktíva spolu,

$x_4$  - cash-flow/aktíva spolu.

Ak podnik získa hodnotou vyššiu ako 2,61612 je klasifikovaný ako solventný, nižšia hodnota hovorí o riziku úpadku podnikateľského subjektu.

Index IN05 bol vytvorený pre české podnikateľské subjekty. Jeho autormi sú manželia Neumaierovci. Diskriminačná funkcia Indexu IN05 má tvar:

$$IN05 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,97 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5 \quad (3)$$

kde:  $x_1$  je celkový kapitál/cudzí kapitál,

$x_2$  = EBIT/nákladové úroky,

$x_3$  = EBIT/celkový kapitál,

$x_4$  = výnosy spolu/celkový kapitál,

$x_5$  = obežné aktíva/krátkodobé záväzky v širšom zmysle.

Ako uvádzajú Neumaierovci (In Červinek, 2005, s. 145), podniku s hodnotou indexu vyššou ako 1,6 je predpovedané výborné finančné zdravie, podnik s hodnotou pod 0,9 smeruje k bankrotu, podnik s hodnotou medzi 0,9 a 1,6 sa nachádza v šedej zóne.

### 1.3. Klasifikačné modely predikovania

Okrem klasických a známych predikčných modelov finančnej analýzy ex-ante, sme využili aj tzv. klasifikačné modely. Ku klasifikačným modelom patria napr. modely logit a probit, rozhodovacie stromy a náhodné lesy. Rozhodli sme sa použiť Ohlsonov model a Zmijewského model, ktoré patria k modelom logit a probit.

Ohlsonov model patrí k modelom logit. J. Ohlson na vzorke 105 zbankrotovaných a 2 058 prosperujúcich priemyselných podnikov aplikoval logistickú regresnú analýzu (Cisco, Vašanič, 2012). Ohlsonov model má tvar:

$$O = -1,32 - 0,407*x_1 + 6,03*x_2 - 1,43*x_3 - 0,0757*x_4 - 2,37*x_5 - 1,83*x_6 + 0,285*x_7 - 1,72*x_8 - 0,521*x_9 \quad (4)$$

kde: pravdepodobnosť bankrotu =  $\frac{e^O}{1+e^O}$ ,

$x_1$  - log (celkové A/deflátor HDP),

$x_2$  - (cudzie zdroje – rezervy)/celkové aktíva,

$x_3$  - ČPK/celkové aktíva,

$x_4$  - krátkodobé rezervy/obežné aktíva,

$x_5$  - EAT/celkové aktíva,

$x_6$  - EBITDA/(cudzie zdroje – rezervy),

$x_7$  - 1 ak EAT < 0 v posledných dvoch rokoch; inak 0,

$x_8$  - 1 ak (cudzie zdroje – rezervy) > celkové aktíva; inak 0,

$x_9$  -  $\frac{EAT_t - EAT_{t-1}}{|EAT_t| + |EAT_{t-1}|}$ .

V prípade, ak podnik dosiahne hodnotu vyššiu ako 0,5 (resp. 50 %) je ohrozený bankrotom, nižšia hodnota O-skóre indikuje priaznivú finančnú situáciu v budúcnosti.

Zmijewského model patrí k modelom probit. M. E. Zmijewski do modelu zahrnul 40 bankrotujúcich podnikov a 800 finančne zdravých podnikov. Tvar Zmijewského modelu je:

$$ZM = -4,336 - 4,513*x_1 + 5,679*x_2 + 0,004*x_3 \quad (5)$$

kde: pravdepodobnosť bankrotu = ,

$x_1$  - EAT/celkové aktíva,

$x_2$  - cudzie zdroje/celkové aktíva,

$x_3$  - obežné aktíva/krátkodobé záväzky.

Podnik je považovaný za ohrozený bankrotom, keď na základe výsledkov Zmijewského modelu dosiahne pravdepodobnosť úpadku vyššiu ako 0,5, resp. 50 %. Hodnota nižšia ako 0,50, resp. 50 % hovorí o priaznivej finančnej situácii v budúcnosti.



## 2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je navrhnuť modifikovanú podobu modelu predikcie finančnej situácie slovenských podnikov.

Výberový súbor tvorí 52 slovenských výrobných podnikov, ktoré sú podľa klasifikácie SK NACE zaradené do kategórie C - Priemyselná výroba. Analyzovaný súbor podnikov je rozdelený na dve kategórie, a to prosperujúce podniky a neprosperujúce podniky, pričom ich zastúpenie je rovnaké (26 prosperujúcich a 26 neprosperujúcich podnikateľských jednotiek). Kategorizáciu podnikov sme urobili na základe 3 klasifikačných znakov:

1. hodnota ukazovateľa EVA,
2. index platobnej disciplíny stanovený spoločnosťou CRIF – Slovak Credit Burea, s.r.o. (prosperujúce podniky vykazujú index AAA, AA, A a neprosperujúce CCC, CC, C, D),
3. v prípade neprosperujúcich podnikov vznik tzv. negatívnej udalosti (konkurz, likvidácia, záporné vlastné imanie, nesplatené záväzky voči sociálnej a zdravotnej poisťovni, nútená správa a reštrukturalizácia).

Výberový súbor tvorilo 6 malých podnikov, 26 stredných podnikov a 20 veľkých podnikov. Polovicu podnikov z danej veľkostnej kategórie predstavovali vždy prosperujúce podniky a druhú polovicu neprosperujúce podniky.

Pri návrhu modifikovanej podoby predikčného modelu použijeme aj klasifikačné metódy, a to rozhodovací strom, náhodný les a logistickú regresiu.

Rozhodovací strom môžeme charakterizovať ako najpopulárnejšiu formu klasifikátora, ktorý je zostavený na základe trénovacej množiny. Na základe vstupných údajov (pomeroých ukazovateľov) predikuje hodnotu výstupnej veličiny (Paralič, 2003). V rámci rozhodovacieho stromu použijeme algoritmus CART (classification and regression trees), ktorého výhodou je jednoduchosť a prehľadné grafické znázornenie.

Pre metódu náhodných lesov sme sa rozhodli preto, lebo náhodné lesy sa pokladajú za silný nástroj, pričom presnosť predpovedí pri tvorbe modelu je vysoká. Ich silnou stránkou je aj to, že sa dokážu vysporiadať s dátami, ktoré majú viac premenných ako pozorovaní (klasické parametrické metódy v týchto prípadoch zlyhávajú) (Gábik, 2010).

Logistická regresia sleduje splnenie dvoch hlavných zámerov, a to identifikovanie predikčných premenných X (významne ovplyvňujú príslušnosť objektu ku skupine) a predikcia príslušnosti objektu do skupiny na základe hodnôt jeho premenných X.

## 3. Výsledky a diskusia

Návrh modifikovanej podoby modelu predikovania finančnej situácie podnikov vychádza z výsledkov verifikácie vybraných predikčných modelov.

### 3.1. Výsledky verifikácie vybraných predikčných modelov

Výsledky verifikácie vybraných predikčných modelov demonštrujú ich nepriaznivú klasifikačnú (predikčnú) schopnosť. Podľa Vlkolinského (2013), predikčná schopnosť nižšia ako 64 % sa považuje za nepriaznivú, vyššia ako 70 % sa pokladá za dobrú, vyššia ako 83 % znamená pomerne vysokú presnosť metód predikcie a predikčná schopnosť vyššia ako 97

% znamená extrémne vysokú vypovedaciu schopnosť predikčných metód. Predpokladáme, že predikčná schopnosť vybraných ôsmich modelov bude rok pred úpadkom podniku nižšia ako 70 %.

Výsledky zaradenia 26 neprosperujúcich podnikov rok pred ich úpadkom zachytáva tabuľka 1.

Tabuľka 1 Zaradenie neprosperujúcich podnikov rok pred ich úpadkom

Predikčný model	Neprosperujúce podniky	Prosperujúce podniky	Šedá zóna	Spolu
Rýchly test	11	13	2	26
Index bonity	11	10	5	26
Altmanovo Z-skóre	13	4	9	26
Poznanský model	9	17	0	26
Model Virag a Hajda	15	11	0	26
Index IN05	17	8	1	26
Ohlsonov model	14	12	0	26
Zmijewského model	14	12	0	26

Prameň: Spracované na základe výsledkov predikčných modelov.

Klasifikačná schopnosť predikčných modelov rok pred úpadkom podniku nie je vysoká, pričom správnosť zaradenia podnikov hodnotíme negatívne. Index IN05 zaradil do skupiny neprosperujúcich podnikov 17 podnikov (t. j. 65,38 %), čo bol najväčší počet správne zaradených podnikov zo všetkých predikčných modelov. Najhoršiu vypovedaciu schopnosť dosiahol Poznanský model, ktorý z 26 neprosperujúcich podnikov správne zaradil iba 9 podnikov (t. j. 34,62 %), pričom ostatných 17 podnikov bolo rok pred úpadkom na základe daného modelu klasifikovaných ako prosperujúce podniky (chyba I. typu). Konštatujeme, že klasifikačná schopnosť vybraných ôsmich predikčných modelov je rok pred úpadkom podniku nižšia ako 70 %.

### 3.2. Modifikovaná podoba modelu predikovania finančnej situácie podniku

Keďže výsledky verifikácie poukázali na ich nízku klasifikačnú schopnosť prezentujeme návrh modifikovaných predikčných modelov pre vzorku 52 podnikov (26 neprosperujúcich a 26 prosperujúcich podnikov). Pred vytvorením modifikovaných podôb predikčných modelov bolo potrebné splniť dve podmienky, a to (1) určiť pomerové ukazovatele (prediktory) potrebné na tvorbu modelov a (2) zabezpečiť rovnaké časové obdobie pre neprosperujúce i prosperujúce podniky.

Ukazovatele (prediktory), ktoré komplexne vyjadrujú všetky oblasti finančnej analýzy podniku (oblasť likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability), zachytáva tabuľka 2. Zo 40

pomerových ukazovateľov sme následne vybrali 15 najdôležitejších, ktoré sme v tabuľke zvýraznili. Vychádzali sme pritom z už uskutočnených empirických výskumov, ktoré sa zaoberali diskriminačnou silou (predikčnou schopnosťou) pomerových finančných ukazovateľov. Išlo o práce Beaver (1966) a Deakina (1972), Hiadlovského a Kráľa (2005, 2006), Bellovaryho a kol. (2007) a Mičudovej (2013).

Tabuľka 2 Vybraných 40 pomerových ukazovateľov (prediktorov)

P.č.	Pomerový ukazovateľ	P.č.	Pomerový ukazovateľ
1.	Čistý zisk/Aktíva	21.	Cudzíe zdroje/Vlastné imanie
2.	Obežné aktíva/Krát. záväzky	22.	Hrubý zisk/Tržby
3.	Zisk pred zdanením/Aktíva	23.	Zisk pred zdanením/Krát. záväzky
4.	Cudzíe zdroje/Aktíva	24.	Obežné aktíva/Cudzíe zdroje
5.	Cash-flow/Cudzíe zdroje	25.	Krátkodobé záväzky/Cudzíe zdroje
6.	Krát. finančný majetok/Tržby	26.	Finančné účty/Krátkodobé záväzky (L1)
7.	Obežné aktíva/Tržby	27.	(Fin.úč.+krát.poh.)/Krát. záväzky (L2)
8.	ČPK/Aktíva	28.	(Fin.úč.+krát.poh.+zásoby)/Krátkodobé záväzky (L3)
9.	Nerozdelený zisk/Aktíva	29.	Tržby/Priemerný stav majetku
10.	Tržby/Aktíva	30.	Novovytvorená hodnota/Tržby
11.	Základný kapitál/Cudzíe zdroje	31.	Pridaná hodnota/Tržby
12.	Cash-flow/Tržby	32.	VH z hosp. činnosti/Tržby
13.	Priemerný stav zásob/Denné tržby	33.	Čistý zisk/Vlastné imanie
14.	Priem. stav pohľadávok z obchod. styku/Denné tržby	34.	Čistý zisk/Tržby
15.	Priem. stav záväzkov z obchodného styku/Denné tržby	35.	Aktíva/Cudzíe zdroje
16.	Priem. stav pohľadávok/Denné tržby	36.	Záväzky/Bilančný cash-flow
17.	Priemerný stav záväzkov	37.	(Zisk pred zdanením + úroky)/Úroky
18.	Dlhodobé cudzie zdroje/Aktíva	38.	Bankové úvery/Aktíva
19.	EBIT/Aktíva	39.	Vlastné imanie/Aktíva
20.	EBITDA/Tržby	40.	Vlastné imanie/Dlhodobý majetok

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe dostupnosti účtovných závierok analyzovaných podnikov sme sa rozhodli pre časové obdobie 2009 – 2010 (zamerali sme sa na obdobie hospodárskej krízy). Z účtovných výkazov sme určili pre každý podnik hodnoty zvolených 40 pomerových ukazovateľov.

Na tvorbu modelu sme použili metódy rozhodovacích stromov, náhodných lesov a logistickej regresie, pričom neuvažovali sme so šedou zónou. Na konštrukciu modelov sme použili štatistický systém R, balíčky rpart, randomForest a DAAG (R Core Team, 2013; Therneau, Atkinson, Ripley, 2013; Liaw, Wiener, 2002; Maindonald, Braun, 2013).

*Metóda rozhodovacieho stromu* umožňuje pracovať aj s prípadmi, keď je počet prediktorov (pomerových ukazovateľov) veľmi blízko počtu prípadov (podnikov), resp. ho dokonca prekračuje. Konkrétne sme využili algoritmus CART, pričom v tomto prípade sú najdôležitejšími premennými ukazovateľ koeficient samofinancovania (vlastné imanie/aktíva) a rentabilita aktív (čistý zisk/aktíva). Rentabilitu aktív považovali za ukazovateľ s dobrou predikčnou schopnosťou aj Beaver (1966), Deakin (1972) a Bellovary a kol. (2007). Klasifikačnú schopnosť na základe trénovacej množiny, t. j. na základe hodnôt 40 pomerových ukazovateľov v roku 2009 zobrazuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Klasifikačná schopnosť na základe trénovacej množiny za rok 2009 (rozhodovací strom)

		Skutočnosť	
		<i>Podnik bez fin. problémov (0)</i>	<i>Podnik s fin. problémami (1)</i>
Model	<i>Podnik bez fin. problémov (0)</i>	22	5
	<i>Podnik s fin. problémami (1)</i>	4	21

Prameň: Vlastné spracovanie.

Celková klasifikačná schopnosť bola na úrovni 0,8269231, t. j. približne 83 %. Je potrebné zdôrazniť, keďže ide o odhad chyby na trénovacej množine, že odhad môže byť príliš optimistický.

Následne sme sledovali klasifikačnú schopnosť na základe hodnôt 40 pomerových ukazovateľov (prediktorov) v roku 2010, t. j. rok pred vznikom krízovej situácie v podniku. Z výsledkov vyplynula identická celková klasifikačná schopnosť ako v roku 2009, t. j. 83 %.

Predchádzajúci postup sme zopakovali, pričom sme vychádzali z hodnôt vybraných 15 pomerových ukazovateľov pre 52 analyzovaných podnikov. V tomto prípade sme dostali úplne rovnaký model ako v predchádzajúcom texte, kde východiskovú maticu tvorili hodnoty 40 prediktorov.

*Metóda náhodného lesa* pracuje s odhadom chyby klasifikácie (tzv. OOB - out of bag). Odhad chyby je realistickejší v porovnaní s odhadom klasifikačnej schopnosti pomocou klasifikačnej tabuľky. Klasifikačnú schopnosť na základe trénovacej množiny v roku 2009 zobrazuje tabuľka 4. Dva roky pred úpadkom podniku bola úspešnosť klasifikácie približne 87 % (chyba klasifikácie 13,46 %).

Tabuľka 4 Klasifikačná schopnosť na základe trénovacej množiny za rok 2009 (náhodný les)

		Skutočnosť		Chyba klasifikácie
		<i>Podnik bez fin. problémov (0)</i>	<i>Podnik s fin. problémami (1)</i>	
Model	<i>Podnik bez fin. problémov (0)</i>	22	4	0,1538462
	<i>Podnik s fin. problémami (1)</i>	3	23	0,1153846

Prameň: Vlastné spracovanie.

Rok pred úpadkom podniku, t. j. v prípade, keď sme vychádzali z hodnôt 40 pomerových ukazovateľov v roku 2010, sa dosiahla úspešnosť klasifikácie až približne 96 % (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Klasifikačná schopnosť na základe hodnôt ukazovateľov za rok 2010 (náhodný les)

		Skutočnosť	
		<i>Podnik bez fin. problémov (0)</i>	<i>Podnik s fin. problémami (1)</i>
Model	<i>Podnik bez fin. problémov (0)</i>	24	0
	<i>Podnik s fin. problémami (1)</i>	2	26

Prameň: Vlastné spracovanie.

V porovnaní s výsledkami verifikácie zvolených ôsmich metód predikcie môžeme dosiahnutú úspešnosť klasifikácie v roku 2009 a 2010 hodnotiť vysoko pozitívne. Výsledky predikčného modelu zostaveného na základe náhodného lesa v prípade, keď sme vychádzali z hodnôt vybraných 15 ukazovateľov, dosiahli podobný klasifikátor. Odhadovaná chyba klasifikácie bola v roku 2009 ešte nižšia (1,92 %, t. j. úspešnosť klasifikácie približne 98 %). Najdôležitejším prediktorom je koeficient samofinancovania.

*Metóda logistickej regresie* predpokladá nezávislosť prediktorov. Splnenie tohto predpokladu bolo problematické, keďže medzi niektorými nami stanovenými prediktormi existovali veľmi silné korelácie (tento problém sa vyskytoval tak v prípade 40 vstupných premenných, ako aj v prípade 15 vstupných premenných). Ak by sme koreláciu medzi premennými ignorovali, zostrojili by sme predikčný model s použitím všetkých premenných a celková klasifikačná schopnosť by bola mierne nižšia ako v prípade metódy rozhodovacieho stromu. Predpoklad nezávislosti medzi pomerovými ukazovateľmi sme sa však rozhodli neignorovať. Problém korelácie bolo možné riešiť nasledujúcimi tromi spôsobmi, a to (1) expertnou elimináciou niektorých premenných, (2) použitím metódy hlavných komponentov a následne použitím výsledných lineárnych nezávislých komponentov ako prediktorov, (3) použitím sofistikovanej metódy na elimináciu premenných, napr. penalizovanú logistickú regresiu. Vzhľadom na možné dôsledky uvedených možností (použitie prvej a druhej alternatívy môže viesť opäť k tomu, že ani jeden z prediktorov nebude štatisticky významný; v prípade použitia druhej alternatívy komponenty nemusia mať zmysluplnú ekonomickú interpretáciu, čo z hľadiska klasifikačného modelu nie je problém; pri použití tretej alternatívy je možné získať malý počet podnikov a následne použiť zložitejšie štatistické metódy) sme sa rozhodli použiť metódu hlavných komponentov.

Klasifikačnú schopnosť sme odhadovali tzv. krížovou validáciou s využitím R balíčka DAAG, funkcia CVbinary, čo umožnilo, podobne ako v prípade náhodného lesa, získať presnejší odhad klasifikačnej chyby modelu v porovnaní s optimistickým odhadom z klasifikačnej tabuľky trénovacej množiny (Maindonald, Braun, 2013).

Predikčný model sme konštruovali tak pre prípad 40 vstupných premenných, ako i pre prípad 15 vstupných premenných. Ak východiskovú maticu tvorilo 40 vstupných premenných, výsledkom bolo 16 komponentov s hodnotou väčšou ako jedna, ktoré vysvetľovali takmer 97 % variability pôvodných dát. Ak východiskovú maticu tvorilo 15 vstupných premenných,

výsledkom bolo 9 komponentov s hodnotou väčšou ako 1, ktoré vysvetľovali približne 99 % variability pôvodných dát. V oboch prípadoch sa výsledné komponenty použili ako prediktory pre konštrukciu predikčného modelu, pričom ich klasifikačnú schopnosť sme overili krížovou validáciou. Konečný výstup dosiahol v oboch prípadoch klasifikačnú schopnosť nižšiu ako 70 % (v prípade 40 vstupných premenných 60 % a v prípade 15 vstupných premenných 67 %), pričom túto skutočnosť hodnotíme ako veľmi nízku klasifikačnú schopnosť navrhnutého predikčného modelu.

## **Záver**

Cieľom štátu bolo navrhnúť modifikovanú podobu modelu predikcie finančnej situácie podnikov. Podnikateľské subjekty musia pri aplikácii všeobecne známych predikčných modelov prihliadať i na časovú obmedzenosť predikcie, ktorá je podmienená aj dynamicky sa vyvíjajúcim ekonomickým prostredím a rastúcou úrovňou rizika a neistoty. Na základe týchto skutočností môžeme tvrdiť, že v súčasnom turbulentnom prostredí metódy finančnej analýzy ex-ante, konštruované na báze diferentných ekonomických podmienok reflektujúcich realitu spred niekoľkých rokov, nemajú veľké predpoklady na využívanie v praxi slovenských podnikov. Potvrdili to výsledky verifikácie vybraných ôsmich predikčných modelov, ktorých klasifikačná schopnosť rok pred úpadkom podniku bola nižšia ako 70 %.

Obmedzenia predikčných metód finančnej analýzy ex-ante je možné zmierniť vytváraním zdokonalených, t. j. modifikovaných predikčných modelov a metód finančnej analýzy ex-ante. Zvýšenú pozornosť je potrebné venovať nielen výberu podnikov, ale aj pomerových finančných ukazovateľov, ktoré plnia úlohu prediktorov. Pri našom návrhu predikčných modelov predstavovalo zdrojovú maticu objektov 52 priemyselných podnikateľských subjektov, ktoré sú podľa klasifikácie SK NACE zaradené do kategórie C - Priemyselná výroba, t. j. navrhnuté predikčné modely sú primárne určené práve pre túto odvetvovú skupinu podnikov. Z hľadiska veľkostnej klasifikácie sme sa orientovali najmä na stredné a veľké podniky, keďže z výsledkov realizovaných empirických výskumov vyplnilo, že metódy finančnej analýzy ex-ante využívajú najmä tieto veľkostné typy podnikov. Informačnú bázu pri tvorbe predikčných modelov tvorili dve skupiny pomerových finančných ukazovateľov. Do prvej skupiny sme zaradili 40 pomerových finančných ukazovateľov, ktoré vyjadrujú všetky oblasti finančnej analýzy, t. j. v tomto prípade sme sa snažili vyhnúť aj problému subjektívneho výberu prediktorov. Druhú skupinu tvorilo 15 ukazovateľov, ktoré boli vybraté na základe výsledkov už uskutočnených empirických výskumov. Pomerové ukazovatele môžeme rozdeliť do piatich kategórií.

Z navrhnutých predikčných modelov môžeme vyvodit' niekoľko skutočností. Predikčný model skonštruovaný s využitím metódy logistickej regresie a vychádzajúci zo vstupnej matice údajov (52 podnikov a 40 vybraných pomerových ukazovateľov, ako aj 52 podnikov a 15 vybraných pomerových ukazovateľov) nepovažujeme pre vzorku analyzovaných podnikov za vhodný, nakoľko modifikovaný model dosiahol klasifikačnú schopnosť nižšiu ako 70 %, čo nepovažujeme za dobrú vypovedaciu schopnosť predikčného modelu.

Predikčné modely navrhnuté s využitím metód rozhodovacích stromov a náhodných lesov dosiahli vyššiu klasifikačnú schopnosť. Predikčný model skonštruovaný na základe metódy náhodného lesa je pre vzorku analyzovaných podnikov najvhodnejší (chyba klasifikácie v roku

2009 bola pri 15 vstupných ukazovateľoch iba približne 1,92 %). Je potrebné zdôrazniť, že ide o okamihovú predikčnú schopnosť, keďže pri návrhu modelov sme mali k dispozícii účtovné údaje iba za dve účtovné obdobia, a to roky 2009 a 2010.

Pri konštrukcii predikčných modelov s využitím obidvoch metód sa dostávajú do popredia dva pomerové finančné ukazovatele, a to koeficient samofinancovania a rentabilita aktív. Dané pomerové ukazovatele môžeme na základe tejto skutočnosti považovať za najdôležitejšie vstupné premenné pre analyzovanú vzorku 52 podnikateľských subjektov.

Na základe výsledkov môžeme dedukovať, že problematika predikčných modelov finančnej analýzy ex-ante je v praxi slovenských podnikov veľmi rôznorodá a je potrebné venovať zvýšenú pozornosť formulovaniu všeobecných záverov a odporúčaní v danej oblasti.

**Kľúčové slová:** Finančná analýza ex-ante. Predikčný model. Rozhodovacie stromy. Náhodné lesy. Logistická regresia.

### Zoznam použitej literatúry

1. ALTMAN, E. I. 1968. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. In *The Journal of Finance*, roč. 23, 1968, č. 4, s. 589 - 609.
2. BEAVER, W. H. 1966. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting. In *The Journal of Accounting Research*, roč. 4, 1966, s. 71 - 111.
3. BELLOVARY, J., GIACOMINO, D., AKERS, M. 2007. A review of bankruptcy prediction studies: 1930 to present. In *Journal of Education Finance*, roč. 33, 2007, ISSN 0098-9495, s. 22 - 34.
4. BOMBIAK, E. 2010. Modele dyskryminacyjne jako metody oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. In *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, roč. 13, 2010, č. 86. ISSN 2082-5501, s. 141 - 152.
5. CISO, Š, VAŠANIČ, M. 2012. Predikcia rizika zlyhania podnikateľských subjektov pomocou logistickej regresie. In *Podniková ekonomika a manažment*, 2012, č. 2. ISSN 1336-5878, s. 76 - 86.
6. DEAKIN, E. B. 1972. A discriminant analysis of predictors of business failure. In *Journal of Accounting Research*, roč. 10, 1972, č. 1. ISSN 1475-679X. s. 167 - 179.
7. FETISOVOVÁ, E., NAGY, L. 2010. Prognózovanie finančnej situácie pomocou Virágov a Hajduho modelu. In *Zborník vedeckých statí: Interakcie rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na rast trhovej hodnoty podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3142-9, s. 12 - 16.
8. GÁBIK, J. 2010. *Kreditný skóring pomocou náhodných lesov*. [online]. 2010. [cit. 2014-01-14]. Dostupné na internete: <<http://www.iam.fmph.uniba.sk>>.
9. HIADLOVSKÝ, V., KRÁL, P. 2005. Využitie diskriminačnej analýzy na predikovanie finančnej situácie podnikov v SR. In *Forum statisticum slovacum*, roč. 1, 2005, č. 1. ISSN 1336-7420, s. 44 - 49.
10. HIADLOVSKÝ, V., KRÁL, P. 2006. Možnosti predikovania finančnej situácie podnikov v SR s využitím SPSS. In *Forum statisticum slovacum*, roč. 2, 2006, č. 4. ISSN 1336-7420, s. 90 - 95.

11. LIAW, A., WIENER, M. 2002. *Classification and Regression by randomForest* [online]. 2002. R. News 2 (3). [cit. 2014-01-10]. Dostupné na internete: <<http://cran.r-project.org/doc/Rnews/>>, s. 18 - 22.
12. LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2004. 121 s. ISBN 80-8055-914-7.
13. LESÁKOVÁ, Ľ., GUNDOVÁ, P. 2014. Finančná analýza ex-ante ako nástroj predikovania finančnej situácie podnikov. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 15, 2014, č. 1. ISSN 1335-7069, s. 5 - 13.
14. MAINDONALD, J. H., BRAUN, W. J. 2013. *DAAG: Data Analysis and Graphics Data and Functions. R package version 1.18* [online]. 2013. [cit. 2014-01-10]. Dostupné na internete: <<http://CRAN.R-project.org/package=DAAG>>.
15. MIČUDOVÁ, K. 2013. Úpadky podniků v ČR a klíčové proměnné pro jejich včasnou predikcii. In *Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí optikou roku 2013*. [CD]. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2013, 722 s. ISBN 978-80-245-1959-3, s. 369 - 378.
16. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER I. 2005. Index IN05. In Červinek, P. (ed): *Evropské finanční systémy, sborník z mezinárodní vědecké konference*, Brno : Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3753-9, s. 143 - 148.
17. PARALIČ, J. 2003. *Objavovanie znalostí v databázach*. [online]. 2003 [cit. 2014-01-14], Dostupné na internete: <<http://www.people.tuke.sk>>.
18. R CORE TEAM. 2013. *A language and environment for statistical computing* [online]. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, 2013. [cit. 2014-01-10], Dostupné na internete: <<http://www.R-project.org/>>.
19. THENEAU, T., ATKINSON, B., RIPLEY, B. 2013. *Rpart: Recursive Partitioning*. [online]. R package, version 4.1-1, Vienna, 2013. [cit. 2014-01-11], Dostupné na internete: <<http://www.R-project.org/>>.
20. VLKOLINSKÝ, P. 2013. Prehľad vývoja ratingových modelov vo vybraných krajinách (3. časť). In *Finančný manažér*, roč. 13, 2013, č. 1. ISSN 1355-5813, s. 17 - 27.

**Adresa autoriek:** prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD., Ing. Petra Gundová, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [lubica.lesakova@umb.sk](mailto:lubica.lesakova@umb.sk); [petra.gundova@umb.sk](mailto:petra.gundova@umb.sk)



## **Systém personálneho kontroľingu v podmienkach Slovenskej pošty** *Personnel Controlling System in the Slovak Post*

**Milota Vetráková, Juraj Donoval**

*The paper deals with the examination of knowledge and implementation of the proposed system of personnel controlling in the Slovak Post, Joint Stock Company. Based on the analysis of secondary sources are explained the opinions of experts on personnel controlling and its tools which help to maximize the benefits of human resource management. The system of personnel controlling, which meets the requirements of enterprise managers, identifies weaknesses in human resources management, helps managers in taking operational and strategic decisions. The paper presents the results of the pilot test of the proposed system of personnel controlling, its functionality in terms of quantitative and qualitative tools and their interrelationship in branches of the Slovak Post.*

**Key words:** *Personnel controlling. Controlling tools. Personnel indicators. Personnel standards.*

**JEL Classification:** *M<sub>3</sub>, M<sub>12</sub>.*

### **Úvod**

Orientácia podnikov na trh a snaha presadiť sa v konkurenčnom prostredí, vyvolávajú potrebu neustáleho zdokonaľovania vnútorných procesov a systémov riadenia. Súčasťou systému riadenia podniku je aj kontroľing<sup>1</sup>, ktorého hlavným poslaním je koordinácia plánovania a kontroľovania formou neustáleho zbierania a hodnotenia údajov o priebehu procesov a ich korekcie v záujme maximalizácie výkonnosti. Kontroľing je nástrojom strategického riadenia podniku a prijímania rozhodnutí zameraných do budúcnosti. Väčšina autorov venujúcich sa kontroľingu (Becker et al., 2001; Horvath, 2003; Eschenbach, 2004; Gúčík et al., 2007; Baran et al., 2008; Čambál et al., 2011; Vravec, 2012 a iní) odlišuje kontroľing od kontroly. Kontroľing na základe výsledkov účtovníctva, uskutočnenej kontroly procesov signalizuje existenčné problémy, hodnotí, navrhuje zmeny a zlepšenia, poskytuje podnety a informácie podporujúce prijatie rozhodnutí pre budúce formovanie procesov riadenia.

Kontroľing má svoje miesto aj v riadení ľudských zdrojov, hovoríme o personálnom kontroľingu. Obsahom personálneho kontroľingu je získavanie, spracovanie a využívanie relevantných údajov a informácií z jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov

<sup>1</sup> Slovným základom pojmu kontroľing je anglické sloveso „to control“, ktoré sa poníma v dvojakom význame a to riadiť, ovládať, mať pod kontrolou, alebo kontroľovať, preverovať (v angličtine sa častejšie používa sloveso „to check“).

pre potreby plánovania, organizovania, vedenia, kontrolovania podnikových procesov a prijímania rozhodnutí. Podľa výsledkov prieskumu realizovanom v roku 2014 sa v takmer 50 % podnikov na Slovensku nevyužívajú žiadne nástroje personálneho kontrolingu<sup>2</sup>. Podniky, ktoré majú zavedený systém personálneho kontrolingu preferujú najmä nástroje operatívneho personálneho kontrolingu. Ide o personálne štatistiky a personálne ukazovatele zamerané na odmeňovanie. Absentuje orientácia do budúcnosti prostredníctvom strategických nástrojov kontrolingu. Nástroje strategického kontrolingu využíva iba 13 % podnikov na Slovensku.

V období, keď sa manažment podnikov rozhoduje o zvyšovaní výkonnosti reštrukturalizáciou procesov, je vhodné využiť personálny kontroling. Podľa Urbana (2013) cieľom personálneho kontrolingu je hodnotiť výsledky riadenia ľudských zdrojov, prispievať k vyššej účinnosti a efektívnosti, zameriavať riadenie ľudských zdrojov na činnosti a oblasti, ktoré sú kľúčové na dosiahnutie podnikateľských cieľov podniku.

## 1. Personálny kontroling ako východisko skúmania

Personálny kontroling sa v riadení ľudských zdrojov začína využívať v 60. rokoch 20. storočia, súbežne s podnikovým kontrolingom, bez poznania jeho podstaty a koncepcie. Východiskom boli informácie z manažérskeho účtovníctva, ktoré odzrkadľovali náklady a výnosy v riadení ľudských zdrojov. Zásadná zmena nastala v osemdesiatych rokoch, kedy manažmenty podnikov menia filozofiu riadenia ľudských zdrojov a okrem riešenia úloh operatívneho charakteru zdôrazňujú význam strategického aspektu v rozvoji ľudských zdrojov. Strategické ciele a úlohy podniku sa premietajú do plánov nižších funkčných útvarov (Mulíková, 2003, s. 71), ľudské zdroje sa stávajú dôležitým aktívom dosahovania výkonnosti. Personálny kontroling sa zameriava na podporu operatívneho aj strategického rozhodovania, preto sa využíva najmä v podnikoch, ktoré uplatňujú vývojový koncept personálnej práce označovaný ako riadenie, resp. manažment ľudských zdrojov. Ako jeden zo subsystémov podnikového kontrolingu prispieva k hodnoteniu nehmotných aktív podniku (prostredníctvom hodnoty ľudského kapitálu), tvoriacich podstatnú časť hodnoty podniku. Z hľadiska celkového pohľadu na podnik a jeho strategické smerovanie je personálny kontroling iba časťou pohľadu na pôsobenie ľudských zdrojov v procesoch podniku (Šuličová, 2005, s. 172).

Úlohy a postavenie personálneho kontrolingu v podmienkach praxe je rôzne. Od jednoduchšej úlohy poskytovateľa ekonomického poradenstva a informačnej podpory manažmentu bez akýchkoľvek kompetencií v riadení môže personálny kontroling nadobúdať postavenie, ktorým preberá zodpovednosť za koordináciu personálneho plánovania a personálnej optimalizácie, kontrolu zostavovania rozpočtov a kalkulácií spojených s personálnymi činnosťami, analýzou štruktúry a vývoja personálnych nákladov z pohľadu zamestnancov s cieľom zlepšiť výsledky podniku a systém riadenia.

Názory na vymedzenie personálneho kontrolingu (Daňová, Fabianová, 2001; Gurčík, 2001; Dvořáková, 2004; Vollmuth, 2004; Zámečník, 2009 a iní) sa postupne vyvíjali a ujasňovali. Z nich vyplýva, že podstata personálneho kontrolingu je v priebežnom sledovaní a identifikácii odchýlok od stanovených cieľov a návrhovaní opatrení na znižovanie ich výskytu. Personálny kontroling sa využíva na udržanie žiaduceho stavu, je to proces, ktorý v pravidelných intervaloch

<sup>2</sup> Prieskum uskutočnili študenti Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici v rámci predmetu Manažment ľudských zdrojov na vzorke 389 organizácií.

umožňuje porovnávanie so želaným stavom, aby sa zistilo, či je potrebné prijať opatrenia na zmenu súčasného stavu. Z procesného hľadiska transformuje údaje a informácie, ktoré sa získavajú ako vstupy pre proces kontroľingu na výstupy, ktorými sú informácie dôležité pre manažérov pre úspešné a spoľahlivé rozhodovanie. Pomocou personálneho kontroľingu sa analyzujú ekonomické a sociálne dôsledky opatrení, ktoré v prvom rade ovplyvňujú výkon a motiváciu jednotlivých zamestnancov a následne celého podniku.

Predpokladom využívania kontroľingu v strategickom a operatívnom riadení podniku (Steinöcker, 1992) je určenie nástrojov a metód, ktoré budú zodpovedať konkrétnym podmienkam a potrebám podniku. O ich výbere a spôsobe aplikácie rozhoduje manažment podniku. Ak sa dôraz kladie na kvantitatívnu stránku hodnotenia účinnosti a výstupov personálnych činností, hovoríme o personálnom kontroľingu v užšom zmysle, ktorý má kvantitatívny a operatívny charakter. V širšom chápaní sleduje okrem kvantity aj kvalitu riadenia ľudských zdrojov, jeho postupov a nástrojov.

V odborných prácach zameraných na personálny kontroľing (Potkány, 2004; Stolorz, Fohmann, 2005; Barták, 2007 a iní) sa často zamieňajú pojmy nástroje a metódy kontroľingu. Podľa Krátkeho slovníka slovenského jazyka (2003) sa nástrojom vo všeobecnosti rozumie prostriedok na uskutočňovanie určitej činnosti a metódou premyslený postup na dosiahnutie istého cieľa. Riadením rozumieme predpisy a normy, ktorými sa vymedzujú určité činnosti pre riadené systémy alebo spôsoby ich vykonávania. Nástrojmi riadenia, ktoré si podnik vytvára sám, pôsobí na procesy a zamestnancov. Keby nástroje riadenia neexistovali, podnikové procesy by museli byť riadené neustálymi operatívnymi pokynmi manažéra a riadenie by bolo zložité, práčne a málo efektívne (Bajcura, 1980, s. 67). Metódou je (Palán, 2002, s. 118) algoritmus postupov na dosiahnutie cieľa. Ide o premyslený postup riešenia určitého problému, ktorý po overení a nácviku môžeme považovať za algoritmizovaný. Z uvedených definícií vyplýva, že pojem metóda je všeobecnejšie označenie postupu pri realizácii činností a je vhodnejší v súvislosti so štandardizovanými postupmi v personálnom kontroľingu a pojem nástroj sa využíva na označenie konkrétneho postupu vytvoreného alebo prispôbeného potrebám podniku. Nástroje personálneho kontroľingu sú prostriedky, ktoré vedú k získaniu informácií potrebných na koordináciu podnikového plánovania a kontroľovania za účelom efektívneho dosahovania cieľov podniku.

Urban (2013) rozlišuje päť základných nástrojov personálneho kontroľingu. Kvantitatívny a operatívny charakter majú údaje o vývoji a štruktúre personálnych nákladov, personálne štatistiky a personálne ukazovatele. Viac kvalitatívne ako kvantitatívne zameranie majú štandardy personálneho kontroľingu. Ďalšími nástrojmi kvalitatívneho zamerania sú audit riadenia ľudských zdrojov a prieskumy názorov zamestnancov na procesy riadenia v podniku, prípadové štúdie. Obdobný názor má aj Ďurian (2011, s. 205), ktorý poukazuje na využitie výstupov personálneho kontroľingu v strategickom alebo operatívnom riadení podniku. K nástrojom strategického riadenia, kde patria audity, prieskumy, prípadové štúdie zahŕňa aj benchmarking.

Úspech personálneho kontroľingu závisí nielen od správneho výberu jednotlivých nástrojov, ale aj od ich rozboru a vyvodenia záverov. V riadení ľudských zdrojov sa sledujú a štatisticky spracovávajú tie ukazovatele, ktoré môžu zistiť vplyv riadenia ľudských zdrojov na úspešnú realizáciu stratégie podniku a zvýšenie jeho výkonnosti. Stanovenie požiadaviek na pracovný výkon zamestnancov v podobe štandardov vyjadruje dosiahnutie želanej kvality,

úrovne správania či výkonnosti. Benchmarking na základe vzájomného porovnávania jednotlivých organizačných jednotiek a prieskumov spokojnosti poukazujú na možnosti zlepšenia procesov riadenia ľudských zdrojov.

Základom implementácie personálneho kontrolingu je funkčný systém a stanovenie tímu ľudí, ktorí sa budú zaoberať napĺňaním stanovených cieľov. Ľudia sú nevyhnutným predpokladom pre úspešnú realizáciu tejto práce, a musia disponovať výkonnostným potenciálom, aby dokázali naplniť rastúce požiadavky zákazníkov (Stolorz, Fohmann, 2005, s. 200). Zavedený systém personálneho kontrolingu potrebuje aj zdrojové údaje, ktoré v podniku zabezpečuje a spracúva personálny informačný systém.

## 2. Cieľ a materiál

Cieľom state je prezentovať skúsenosti s pilotnou implementáciou navrhnutého systému personálneho kontrolingu určeného na podporu rozhodovania manažérov v riadení ľudských zdrojov. Pomocou systému personálneho kontrolingu bude možné merať a hodnotiť personálne činnosti, poskytovať spätnú väzbu o silných a slabých stránkach súčastí procesu riadenia ľudských zdrojov a vytvárať opatrenia na odstránenie nedostatkov. Systém personálneho kontrolingu bude určený interným zákazníkom Slovenskej pošty, a to manažérom na vybraných úrovniach organizačnej hierarchie. Slovenská pošta, a. s. patrí počtom zamestnancov k najväčším zamestnávateľom na Slovensku. Z pohľadu rozsahu personálnych činností a fondu pracovného času potrebného na zabezpečenie personálnych činností pokladáme výber podniku za vhodný na overenie účinnosti systému personálneho kontrolingu. Pri skúmaní vychádzame z predpokladu, že vypracovaný a implementovaný systém personálneho kontrolingu v podmienkach Slovenskej pošty, a.s. sa prejaví pri dosahovaní dlhodobých cieľov podniku najmä v oblasti znižovania nákladov a zvyšovania spokojnosti zamestnancov.

Na dosiahnutie stanoveného cieľa je potrebné:

1. posúdenie vhodnosti nástrojov personálneho kontrolingu pre potreby Slovenskej pošty, a.s.,
2. návrh prvkov a vzájomných väzieb systému personálneho kontrolingu,
3. pilotná implementácia navrhnutého systému vo vybraných organizačných zložkách podniku,
4. vyhodnotenie silných a slabých stránok implementovaného systému personálneho kontrolingu s návrhom odporúčaní na odstránenie zistených nedostatkov.

Predmetom prieskumu v Slovenskej pošte bolo zistenie údajov o dôležitosti poskytovania informácií pre riadenie jednotlivých personálnych činností z pohľadu nákladov, času trvania a kvality vykonávanej aktivity. Zber informácií sme uskutočnili metódou sociologického opytovania s využitím dotazníka. Rozposlali sme dotazníky všetkým 163 manažérom prvej až štvrtej úrovne riadenia, to znamená vrcholovému a strednému manažmentu. Dosiahnutá priemerná návratnosť dotazníkov 77 % dostatočne garantuje vypovedaciu hodnotu výsledkov. Výber navrhnutých nástrojov personálneho kontrolingu bol predmetom aj workshopu s vybranými manažérmi jednotlivých riadiacich úrovní. Informácie o využívaní nástrojov personálneho kontrolingu sa stali predmetom opytovania vo vybraných poštových podnikoch z viacerých regiónov Európy a s rôznou formou vlastníctva.

Po implementácii systému personálneho kontrolingu sme uskutočnili prieskum spokojnosti manažérov s poskytovanými údajmi z hľadiska obsahu, rozsahu a periodicity poskytovaných informácií interným zákazníkom vrátane odporúčaní na zlepšenie systému personálneho kontrolingu. Získané údaje sme spracovali vybranými metódami opisnej štatistiky.

### 3. Výsledky a diskusia

Manažéri strednej a vrcholovej úrovne riadenia najvyššiu dôležitosť pripisujú potrebe informácií z personálneho kontrolingu pre prijímanie rozhodnutí v činnostiach, ktoré súvisia s rozpočtovaním a čerpaním finančných prostriedkov. Takmer 99 % respondentov k takýmto informáciám priraduje odmeňovanie, čerpanie osobných nákladov a sociálneho fondu. Dôležité sú aj informácie spojené s výberom, adaptáciou a uvoľňovaním zamestnancov, za menej významné označili informácie o vzdelávaní zamestnancov (66 %) a určovaní vhodného počtu a štruktúry zamestnancov (60 %). Manažéri druhej a tretej úrovne riadenia<sup>3</sup> majú záujem o využitie informácií zo všetkých personálnych činností.

Výrazná orientácia manažérov na náklady sa prejavila aj v prípade potreby kontrolingových informácií z tzv. trojuholníka efektívnosti, ktorý tvoria tri kategórie efektívnosti – náklady, kvalita a čas trvania procesov. Najvyššou prioritou všetkých úrovní manažmentu sú informácie o nákladoch (96 % respondentov), najmenej zaujímavé sú informácie o časovej náročnosti procesov.

Najviac preferovanými kvantitatívnymi nástrojmi sú personálne ukazovatele (98 %) a benchmarking (97 %), nasledujú kvalitatívne nástroje, a to prieskum hodnotenia výkonnosti personálnych procesov (82 %), prieskum spokojnosti zamestnancov (64 %) a personálne audity (62 %). Prieskum hodnotenia kvality riadenia ľudských zdrojov zaujal iba 17 % respondentov, čo považujeme za veľmi nízky podiel. Pritom na tretej úrovni manažmentu je prieskum hodnotenia kvality personálnej práce zaujímavý iba pre 4 % respondentov. Rozdiely v preferenciách nástrojov personálneho kontrolingu sú podľa úrovni riadenia. Manažéri nižších úrovní organizačnej hierarchie viac preferujú prieskum hodnotenia výkonnosti personálnych procesov (82 %), kým manažéri vyšších úrovní riadenia prieskumy spokojnosti zamestnancov. Manažéri druhej úrovne riadenia (89 % respondentov) by privítali i personálne audity, kým manažéri ostatných úrovní riadenia neprípisujú auditom tak veľkú dôležitosť (od 40 do 70 %).

Slovenská pošta nemá na Slovensku priameho konkurenta, s ktorým by bolo možné porovnávať výsledky ukazovateľov (základnou podmienkou na porovnanie je veľkosť podniku vyjadrená počtom zamestnancov a obratom, rozsah zabezpečovaných činností, ktoré vytvárajú potrebu zamestnávania zamestnancov v istej štruktúre vzdelania a spôsobilosti). V prípade benchmarkingu prichádza do úvahy len interný benchmarking, ktorého predmetom je porovnávanie dosiahnutých výsledkov medzi vybranými, porovnateľnými útvarmi. Záujem o takéto porovnanie potvrdil aj prieskum a manažéri prvej a druhej úrovne (100 %) súhlasia s interným benchmarkingom.

<sup>3</sup> Riaditeľ sekcie, vedúci odboru v priamej riadiacej pôsobnosti generálneho riaditeľa alebo riaditeľa úseku, vedúci odboru v priamej riadiacej pôsobnosti riaditeľa sekcie, riaditeľ organizačnej jednotky, vedúci oddelenia v rámci odboru v priamej riadiacej pôsobnosti riaditeľa úseku.

Úlohou workshopu, ktorého sa zúčastnili vybraní zástupcovia manažérov skúmaných úrovní riadenia bolo zjednotenie názorov na výber nástrojov personálneho kontroľingu. Likertovou škálou hodnotenia sme posudzovali osem nástrojov dôležitých pre rozhodovanie manažérov. Z výsledkov hodnotenia vyplynula jednoznačná preferencia kvantitatívnych nástrojov, a to personálne ukazovatele, personálne štatistiky a interný benchmarking v organizačných jednotkách Slovenskej pošty. Rozhodnutím úseku riadenia ľudských zdrojov sa akceptoval návrh zahrnúť do systému personálneho kontroľingu aj kvalitatívne nástroje, a to personálne štandardy a prieskumy.

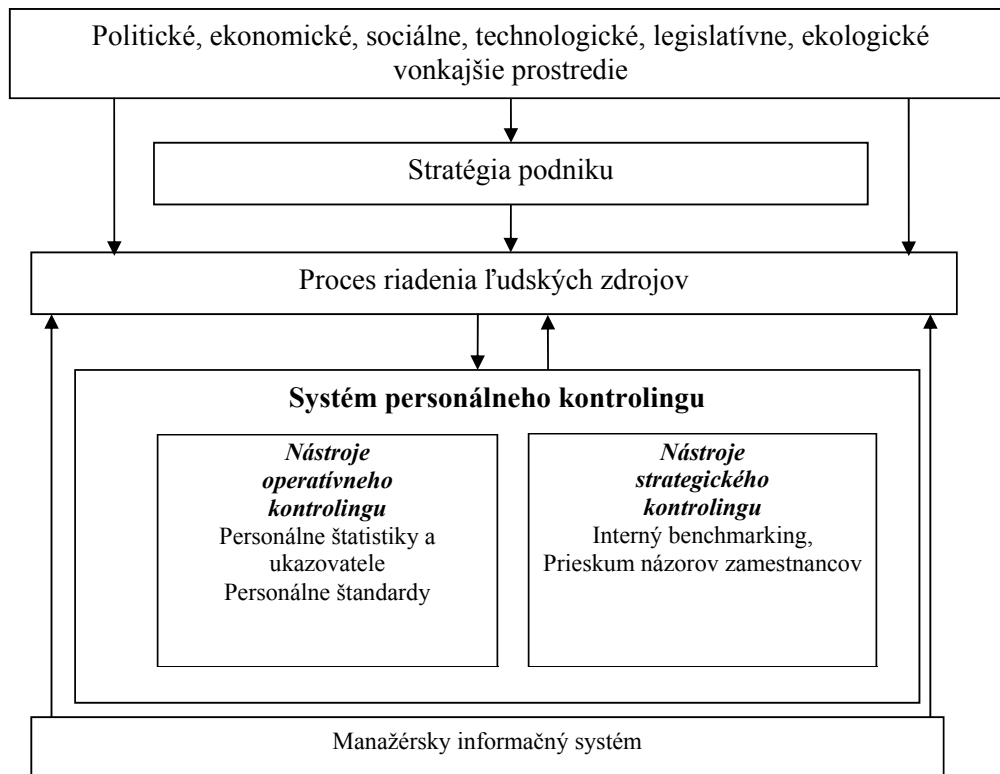
### **3.1. Návrh systému personálneho kontroľingu**

Dôležitým krokom pred vypracovaním návrhu systému personálneho kontroľingu v podmienkach Slovenskej pošty bolo získanie poznatkov o využívaných nástrojoch v poštových podnikoch v zahraničí, o periodicite spracovania výsledkov, o činnostiach procesu riadenia ľudských zdrojov, ktoré je potrebné sledovať nástrojmi personálneho kontroľingu, o sledovaní vybraných personálnych ukazovateľov a tiež o organizačnom usporiadaní útvaru personálneho kontroľingu. Objektom skúmania bolo deväť európskych poštových podnikov z Talianska, Dánska, Estónska, Turecka, Chorvátska, Rumunska, Slovinska, Francúzka a Česka.

V personálnom kontroľingu aplikovanom v európskych poštách prevládajú kvantitatívne nástroje, hlavne personálne ukazovatele (88 %) a z nich je prioritou rozhodovanie o čerpaní osobných nákladov a rozhodovanie o počte zamestnancov v organizačných jednotkách. Najmenšiu prioritu pre manažmenty má rozhodovanie o adaptácii a výbere zamestnancov. Druhým najviac využívaným nástrojom je benchmarking (78 %), nasledujú prieskumy spokojnosti, prieskumy hodnotenia výkonnosti personálnych procesov a personálne audity (76 %). Zastúpenie kvalitatívnych a kvantitatívnych nástrojov je rovnomerné v poštách v Estónsku, kým v Turecku sa minimálne využívajú kvantitatívne nástroje a v Taliansku sa kvalitatívne nástroje nevyužívajú. Zo skúmania v Slovenskej pošte a vybraných zahraničných poštách vyplýva potreba zavedenia operatívnych i strategických nástrojov kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru. Útvar vytvorený pre personálny kontroľing je vo všetkých skúmaných poštových podnikoch a periodicita spracovania informácií je prevažne mesačná.

Výsledkom analýzy potrieb manažérov Slovenskej pošty z hľadiska dôležitosti informácií pre riadenie ľudských zdrojov a preferovaných nástrojov vrátane komparácie využívaných nástrojov vo vybraných zahraničných poštových podnikoch, je návrh systému personálneho kontroľingu. Navrhnutý systém (obrázok 1) vychádza zo stratégie Slovenskej pošty, ktorú ovplyvňuje vonkajšie prostredie a z procesu riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom systému personálneho kontroľingu je zhodnotiť prínos riadenia ľudských zdrojov, zvýšiť transparentnosť personálnych procesov a činností v súlade s potrebami manažérov jednotlivých úrovní organizačnej hierarchie. Personálny kontroľing sleduje a analyzuje slabé a silné miesta procesu riadenia ľudských zdrojov s cieľom nájsť rezervy, prijať opatrenia na ich odstránenie a tak zvýšiť výkonnosť a konkurenčnú schopnosť podniku.



Obrázok 1 Navrhovaný systém personálneho kontroľingu  
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Systém personálneho kontroľingu pozostáva z viacerých prvkov, ktoré sú vzájomne prepojené. V podmienkach Slovenskej pošty je vytvorený kombináciou využívaných nástrojov personálneho kontroľingu. K ťažiskovým operatívnym nástrojom patria najmä personálne ukazovatele, štatistiky a personálne štandardy, k strategickým nástrojom sa zaraďuje hlavne využitie interného benchmarkingu a prieskumu spokojnosti zamestnancov. Kritériom výberu personálnych ukazovateľov sú identifikované slabé miesta v procese riadenia ľudských zdrojov. Do navrhnutého systému sa vybralo sledovanie ukazovateľov, akými je priemerná mzda, produktivita práce, podiel osobných nákladov na celkových nákladoch, podiel nákladov na vzdelávanie na osobných nákladoch, miera fluktuácie, pomer vybraných kľúčových zamestnancov k celkovému počtu zamestnancov, miera hodnotiacich rozhovorov, manažérske rozpätie, miera absencie, počet zamestnancov na jedného referenta ľudských zdrojov a iné. Na zabezpečenie prehľadnosti jednotlivých personálnych ukazovateľov sa spracovali karty ukazovateľov (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Karta personálneho ukazovateľa

1.	Názov	Ukazovateľ
2.	Opis	Definícia ukazovateľa, opis čo ukazovateľ analyzuje
3.	Typ údajov, zdroje	Zdroj údajov potrebných na výpočet, merná jednotka
4.	Spôsob výpočtu	Definícia výpočtu (vzorec)
5.	Zodpovednosť	Osoba zodpovedná za vyhodnotenie
6.	Periódna merania a porovnanie	Mesačne porovnanie, kumulatívne porovnanie, periodicita mesačná, štvrťročná, ročná, porovnanie s plánom
7.	Organizačná zložka	Výber z organizačného poriadku SP, a. s.
8.	Požadovaný trend	Rast, pokles, udržanie úrovne ap.
9.	Zákazník	Manažér podľa manažérskych úrovní
10.	Termín spracovania	Deň spracovania ukazovateľa
11.	Výstup	Tabuľka, graf, správa

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Na vyhodnotenie potrebných informácií a analýz je nevyhnutné zavedenie manažérskeho informačného systému. Z manažérskeho informačného systému sa budú požadované výsledky o procese riadenia ľudských zdrojov zasielať interným zákazníkom, manažérom jednotlivých úrovní riadenia. Na základe analýzy získaných výsledkov a spätnej väzby sa prijímú opatrenia na odstránenie nedostatkov v procese riadenia ľudských zdrojov. Výsledky sa využijú aj na hodnotenie realizovanej stratégie riadenia ľudských zdrojov a v prípade potreby na jej modifikáciu. Funkčnosť zavedeného systému personálneho kontroľingu predpokladá zriadenie útvaru personálneho kontroľingu. Predmetom činnosti je stratégia riadenia ľudských zdrojov, stanovenie nástrojov personálneho kontroľingu, sledovanie a analýza ich vývoja vrátane identifikácie odchýlok, vypracovania správy a návrhu opatrení pre potreby zákazníkov.

### 3.2. Výsledky implementácie navrhnutého systému

Rozhodnutím vrcholového manažmentu Slovenskej pošty sa zriadil útvar personálneho kontroľingu a funkčnosť navrhnutého systému personálneho kontroľingu sa overovala podľa dosiahnutých výsledkov a prijatých nástrojov spätne za roky 2011 až 2013. Implementácia poukázala na vhodnosť zvolených nástrojov personálneho kontroľingu. V skúmaných období došlo k poklesu osobných nákladov. Vzrástol však podiel osobných nákladov na celkových nákladoch, čo znamená, že úsporné opatrenia sa prijímali aj v iných procesoch riadenia podniku, nielen v riadení ľudských zdrojov. Na základe podkladov špecializovaného auditu došlo k optimalizácii počtu zamestnancov a ich efektívnejšiemu využitiu. Napriek klesajúcim osobným nákladom sa to prejavilo najmä v raste priemernej mesačnej mzdy a v prednostnom raste produktivity práce pred rastom priemernej mzdy. Nedostatky, ktoré sú v hodnotení pracovného výkonu zamestnancov v sledovanom období a zvyšujúcej sa absencii zamestnancov hlavne doručovateľov, sú predmetom riešenia na jednotlivých úrovniach organizačnej hierarchie.



Na získanie spätnej väzby o navrhnutom a pilotne overenom systéme personálneho kontrolingu a o výstupoch z tohto systému pre manažérov Slovenskej pošty, sme využili dotazník, ktorý vyplnilo 101 manažérov prvej až štvrtej riadiacej úrovne (61,2 %). Spokojnosť s výstupmi zo systému personálneho kontrolingu na úrovni veľmi spokojného zákazníka vyjadrilo 77 % respondentov. Ako spokojných zákazníkov môžeme označiť aj 22 % respondentov, ktorí vyjadrili miernu spokojnosť s výstupmi zo systému personálneho kontrolingu.

Všetci respondenti vnímajú útvár personálneho kontrolingu ako partnera, ktorý im svojimi výstupmi pomáha pri rozhodovaní. Až 95 % respondentov využíva výstupy zo systému personálneho kontrolingu pravidelne a vníma ich ako užitočné. Iba 5 % respondentov využíva tieto výstupy príležitostne. Rozsah, štruktúra a dostupnosť výstupov vyhovuje všetkým respondentom. Rovnako sa hodnotí aj včasnosť poskytovania informácií, nakoľko ani jeden respondent nevyjadril nespokojnosť s nedostatkom informácií a pomoci kontrolérov v správnom čase.

Výsledky dotazníkového prieskumu poskytli podnety aj na zlepšenie navrhnutého systému personálneho kontrolingu. Najviac opakované podnety sú na zmenu niektorých personálnych ukazovateľov, napríklad štruktúry mzdy, sledovania pohybu zamestnancov a poskytnutia informácií o predpokladanom návrate zamestnancov z materskej alebo rodičovskej dovolenky vrátane včasného poskytnutia údajov o počtoch zamestnancov, ktorým končí pracovný pomer na dobu určitú. Podnetom na zlepšenie je aj návrh na štvrťročné organizovanie pracovných porád alebo workshopov, ktoré sa zamerajú na slabé miesta v procese riadenia ľudských zdrojov identifikované na základe výsledkov personálneho kontrolingu.

## **Záver**

Ak má riadenie ľudských zdrojov prispievať k napĺňaniu strategických cieľov a vízií podniku, nezaobíde sa bez aktivít označovaných ako personálny kontroling. V praxi sa stretávame pri zavádzaní systému personálneho kontrolingu s nepochopením jeho podstaty v procese riadenia ľudských zdrojov, ktorú si mnohí zamieňajú s jednoduchou kontrolou. Personálny kontroling v najširšom poňatí znamená podporu manažérskeho rozhodovania pomocou plánovania, usmerňovania a kontroly.

Systém personálneho kontrolingu overený v podmienkach Slovenskej pošty, na základe zhodnotenia prínosov pre prácu manažérov v procese riadenia ľudských zdrojov a posilnenia postavenia úseku ľudských zdrojov pri strategických rozhodnutiach podniku konštatujeme, že je možné jeho implementovanie aj v ostatných veľkých podnikoch. Zvolenými nástrojmi je možné merať a hodnotiť výkonnosť personálnych činností, porovnávať dosiahnuté výsledky v čase, medzi organizačnými jednotkami, s plánovanými hodnotami a včas prijímať nápravné opatrenia. Cieľom systému je transparentnosť v práci s ľudskými zdrojmi a jej priblíženie potrebám „zákazníkov“, manažérov a ostatných zamestnancov.

**Kľúčové slová:** Personálny kontroling. Kontrolingové nástroje. Personálne ukazovatele. Personálne standardy.

### Zoznam použitej literatúry

1. BAJCURA, A. 1980. *Teória a prax riadenia*. Bratislava : Práca, 1980. ISBN 74-048-8007.
2. BARAN, D. 2008. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava : STU Bratislava, 2008. 135 s. ISBN 978-80-227-2851-5.
3. BARTÁK, J. 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.
4. BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston : HBS Press, 2001. 235 s. ISBN 1-57851-136-4.
5. ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., LENHARDTOVÁ, Z. 2011. *Základy manažmentu*. Trnava : AlumniPress, 2011. 195 s. ISBN 978-80-8096-138-1.
6. DAŇOVÁ, M., FABIANOVÁ, J. 2011. *Teória a prax controllingu v podnikoch*. Košice : Multiprint, 2011. 105 s. ISBN 978-80-89282-74-6.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
8. ĎURIAN, J. 2011. Personálny kontroling. In Vetráková, M. et. al. 2012. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2011, s. 203 – 218. ISBN 978-80-557-0149-3.
9. ESCHENBACH, R. 2004. *Controlling*. Praha : ASPI publishing, 2004. 816 s. ISBN 978-80-7357-035-4.
10. GÚČIK, M., PATÚŠ, P., ŠEBOVÁ, E. 2007. *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali – BB, 2007. 177 s. ISBN 978-80-89090-31-0.
11. GURČÍK, E. 2001. *Podnikateľská analýza a kontroling*. Nitra : SPU Nitra, 2001. ISBN 80-7137-958-1.
12. HORVATH, P. 2003. *Controlling*. 9. vydanie. München : VerlagVahlen, 2003. 836 s. ISBN 3-8006-2992-5.
13. *Krátky slovník slovenského jazyka*. Bratislava : Veda, 2003. 945 s. ISBN 802240750X.
14. MULÍKOVÁ, M. 2003. Personálny controlling a úskalia jeho uplatnenia v podnikoch na Slovensku. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. č. 8, 2003. ISSN 1335-1508, s. 71 - 81.
15. PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-2000-950-7.
16. POTKÁNY, M. 2004. Controllingové úlohy a ich personálne zabezpečenie. In *Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2004. ISBN 80-228-1330-3, s. 116-120.
17. STEINÖCKER, R. 1992. *Strategický controlling*. Praha : BaBtext, 1992. 117 s. ISBN 80-900178-2-7.
18. STOLORZ, Ch., FOHMANN, L. 2005. *Controlling in Consultingunternehmen: Instrumente, Konzepte, Perspektiven*. Wiesbaden : Gabler Verlag. 2005, 272 s. ISBN 3-409-22139-5.
19. ŠULIČOVÁ, S. 2005. Ľudské zdroje – dôležitá súčasť celkovej výkonnosti podniku. In *Manažment ľudského potenciálu podniku*. Žilina : Žilinská univerzita, 2005. ISBN 80-228-1585-3, s. 172-173.

20. URBAN, J. 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha : Wolters Kluwer, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
21. VOLLMUTH, H. J. 2004. *Nástroje controllingu od A po Z*. 2. vydanie. Praha : Profess Consulting, 2004. 358 s. ISBN 80-7259-032-2.
22. VRAVEC, J. 2012. *Výbrané kapitoly z podnikového controllingu*. Prešov : Bookman, 2012. 74 s. ISBN 978-80-89568-16-1.
23. ZÁMEČNÍK, R. 2009. Measurement of Personnel Controlling Qualitative Indices in a Selected Industrial Enterprise. In *Edward Shinnick, Issues of economic performance*. Berlin : LIT Verlag. 2009, 24 s. ISBN 978-3-8258-1963-7.

**Adresa autorov:** prof. Ing. Milota Vetráková, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, email: milota.vetrakova@umb.sk; Ing. Juraj Donoval, Slovenská pošta, a. s., Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, email: juraj.donoval@gmail.com

## **Zmena podnikovej kultúry slovenských podnikov** *Changing Corporate Culture of Slovak Enterprises*

**Milota Vetráková, Lukáš Smerek**

*The paper deals with the examination of corporate culture in selected medium and large enterprises in Slovakia. Cameron and Quinn's typology of corporate culture was chosen out of the theoretical definitions of several authors as we consider it to be the most complex one. Also their method OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) was used. Based on theoretical knowledge, the results of the questionnaire survey and the Delphi method we formulate the proposal and recommendations of methodology to change the corporate culture in Slovak business. The proposal presents a recommended structure of such process and we understand that every enterprise will have its own specifications.*

**Key words:** *Corporate Culture. Change of Corporate Culture. Types of Corporate Culture. OCAI Questionnaire. The Delphi Method.*

**JEL classification:**  $M_{12}$ ,  $M_{14}$

### **Úvod**

Podniková kultúra je súčasťou existencie každého podniku. Existencia žiaducej podnikovej kultúry je jedným z predpokladov úspešnosti podniku. Silná podniková kultúra predstavuje spojenie strategickje perspektívy podniku s riadením a rozvojom ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je primerané správanie manažérov i zamestnancov.

Autori, ktorí skúmajú podnikovú kultúru (Deal a Kennedy, 1982; Denison, 1990; Cameron a Quinn, 2006; Hitka et al., 2010; Kachaňáková 2010; Lukášová, 2010; Schimmoeller, 2010; Mitrovič et al., 2014 a ďalší) sa zhodujú v tom, že podniková kultúra je špecifická a jej formovaniu musí venovať náležitú pozornosť manažment. Formovanie podnikovej kultúry je zložitý a dlhodobý proces, pretože myslenie a správanie zamestnancov má značnú zotrvačnosť. Zmena dosiahnutá príkazom či smernicou sa väčšinou odmieta. Úspech pri zmene kultúry podľa Scheina (2010) jev dosiahnutí zhody v piatich oblastiach; ako je jednoliata misia podniku, ciele pri zavádzaní zmeny, metódy na dosiahnutie cieľov, metódy merania pokroku a stratégie na podporu alebo nápravné činnosti.

Väčšina pokusov o zmenu podnikovej kultúry je neúspešných preto, že prekážkou sú existujúce hodnoty a normy správania (Sackmann, 2006). Mitrovič et al. (2014) dopĺňajú, že implementácia želanej podnikovej kultúry zahŕňa predovšetkým zmenu v práci manažérov, za účelom vymedzenia podnikového správania a udržania smerovania, ktoré berie do úvahy súčasnú situáciu a zahŕňa aktivity ovplyvňujúce rozvoj všetkých zložiek podnikovej kultúry.

## 1. Teoretické vymedzenie podnikovej kultúry

S pojmom podniková kultúra sa v manažmente stretávame od polovice osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia (In Karlöf a Lövingsson, 2006). Kultúra je neoddeliteľnou súčasťou každého podniku. Pre podniky je pomerne náročné naučiť sa ju využívať vo svoj prospech, pretože prechádza neustálym vývojom. Má nemalý podiel pri dosahovaní stanovených cieľov a pri rozvoji podniku. Pri definovaní podnikovej kultúry sa prikláňame k názorom súčasných autorov (Tureac, 2005; Nový a Surynek et al., 2006; Kachaňáková, 2010; Lukášová, 2010 a ďalší) a rozumieme ňou súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú osvojené v rámci podniku a prejavujú sa v myslení, cítení a správaní jeho členov, ako i v artefaktoch materiálneho a nemateriálneho charakteru. Podniková kultúra dáva jednotlivcom možnosť odôvodniť svoje správanie v nadväznosti na hodnoty preferované v podniku.

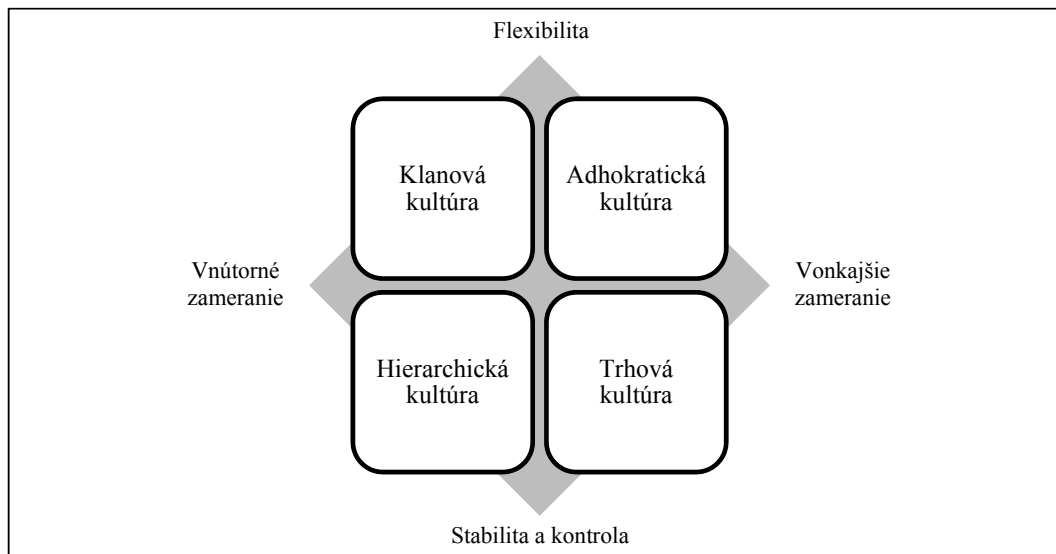
Armstrong (2002) dopĺňa, že podniková kultúra síce nebola nikde presne sformulovaná, ale určuje spôsob správania a konania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Blašková (2005, s. 100) ju poníma ako „spletitý systém cieľov, zámerov, aspirácií, myšlienok, pravidiel, názorov, postojov, hodnôt, noriem, symbolov, presvedčenia, zvykov, tradícií a hmotných podmienok daného podniku“. Gažová Adamková et al. (2010, s. 174) hovoria o „súbore základných a rozhodujúcich predstáv, hodnôt a noriem správania, ktoré sa v prechádzajúcom období osvedčili a sú zamestnancami akceptované a vnímané ako všeobecne platné“. Podniková kultúra je výsledkom vzájomného pôsobenia manažérov a ostatných zamestnancov. Ovplyvňuje spôsob integrácie v podniku, t. j. spôsob, akým sa nový zamestnanec adaptuje do podnikových procesov, ako pristupuje k plneniu pracovných úloh či k svojmu rozvoju a sebazdokonaľovaniu. Podniková kultúra vplýva na implementáciu stratégie v podniku. Ak vžitá kultúra podporuje flexibilitu a otvorenosť, majú strategické zámery podniku veľkú priebornosť. V opačnom prípade, presadenie strategických zámerov bez zmeny kultúry nemá nádej na úspech. Spôsob adaptácie na zmeny v okolí podniku, účelné reagovanie na zmenené podmienky trhu sú podstatne rýchlejšie, ako opatrenia zavedené manažmentom podniku, ktoré sú dôsledkom podnikovej kultúry.

Skúmaním podnikovej kultúry podľa určitých typov, tzv. typologický prístup, sa v zahraničí zaoberajú rôzni autori, pritom k najviac citovaným patria Deal a Kennedy, 1982; Denison, 1990; Handy, 1993; Goffee a Jones, 1998 a Cameron a Quinn, 2006.

Typológia podnikovej kultúry podľa Camerona a Quinna (2006) prezentuje rámec protichodných hodnôt, ktorý opisuje štyri typy podnikovej kultúry – klanovú, adhokratickú, hierarchickú a trhovú, založených na dimenziách flexibilita/stabilita a interné zameranie/externé zameranie (obrázok 1).

Podnik s klanovou kultúrou sa vyznačuje flexibilitou a orientáciou dovnútra. Manažment je priateľský k zákazníkom i zamestnancom a často vytvára pocit rodinného prostredia. Klanová kultúra má vysokú morálku a členovia sú spokojní so súčasným stavom v podniku.

Adhokratická kultúra je pružná, s vonkajším zameraním. Pracovné skupiny vznikajú a zanikajú rýchlo vzhľadom na meniace sa vonkajšie podmienky. Členovia sú flexibilní, kreatívni a sebavedomí pri riešení nejasných situácií. Zamestnanci bez problémov zvládnu rôzne situácie a pružne reagujú na potreby trhu. Zmeny organizačnej štruktúry sú bežné a akceptované.



Obrázok 1 Typy podnikovej kultúry  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa Cameron, Quinn, 2006.

Hierarchická kultúra je orientovaná do vnútra, zdôrazňuje centralizovanú kontrolu a riadenie. Striktné dodržiavanie pravidiel, predpisov, noriem, zásad a postupov vyvoláva vysokú byrokráciu. Podnik alebo inštitúcia s takouto kultúrou pritom reaguje účinne a efektívne na známe situácie, problémom je vyrovnanie sa so zmenou.

Charakteristickou črtou trhovej kultúry je riadenie prostredníctvom trhových a ekonomických mechanizmov, hlavne peňažnou výmenou s otvorenosťou vonkajšiemu prostrediu. To povzbudzuje zamestnancov, aby boli produktívni a konkurencieschopní pri meraní pracovných výkonov a dosahovaní tržieb. Výsledky zamestnancov sa často navzájom porovnávajú (Schimmoeller, 2010).

## 2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je prezentovať výsledky skúmania prevládajúcich typov podnikovej kultúry na Slovensku a navrhnúť metodický postup zmeny podnikovej kultúry. Na dosiahnutie stanoveného cieľa je potrebné: (1) diagnostikovať jednotlivé typy podnikovej kultúry vo vybraných stredných a veľkých podnikoch na Slovensku, (2) diagnostikovať pozitíva a nedostatky jednotlivých typov podnikovej kultúry pri rozvoji ľudských zdrojov.

Diagnostikovanie je jedným zo spôsobov, ktorý pomáha manažérom a vlastníkom zistiť súčasný stav podnikovej kultúry s cieľom opísať jej prvky, zistiť príčiny existujúcich problémov na pracovisku a prijať potrebné opatrenia na zmenu. Pre diagnostikovanie podnikovej kultúry v skúmaných podnikoch využijeme nástroj OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) navrhnutý Cameronom a Quinnom (2006).

V prvej časti skúmania mali respondenti diagnostikovať typ podnikovej kultúry – klanovú, adhokratickú, trhovú a hierarchickú. Každá z týchto kultúr sa od ostatných odlišuje

v 6 kritériách, ako je celková charakteristika podniku, vodcovstvo v podniku, riadenie práce zamestnancov, podniková súdržnosť, strategické zameranie a kritériá úspechu. Respondenti, ktorí sa zúčastnili prieskumu, mali za úlohu v 6 kritériách prideliť zodpovedajúci počet bodov zo 100 takému typu kultúry, ktorý najviac vystihuje situáciu v podniku, v ktorom pracujú. Na výber sa v každom kritériu ponúkali štyri možnosti A – D. Následne sčítaním všetkých hodnôt za jednotlivé možnosti a aplikáciou aritmetického priemeru, sme dostali výsledný typ podnikovej kultúry, ktorého prvky najviac dominujú v podnikoch.

Získané výsledky primárneho prieskumu sme konfrontovali s názormi odborníkov na ľudské zdroje s využitím delfskej metódy. Štyria odborníci vyučujú riadenie ľudských zdrojov alebo podnikovú kultúru na vysokých školách a štyria pracujú v podnikoch na miestach vrcholových manažérov alebo manažérov ľudských zdrojov.

Do skúmania z počtu osobne alebo elektronicky oslovených 1396 stredných a veľkých podnikov sa aktívne zapojilo 236, z toho 56 veľkých podnikov. Podľa údajov štatistického úradu pôsobilo v roku 2013 v SR 2 660 stredných a 624 veľkých podnikov. Výberový súbor tvorí 16,55 % zo základného súboru podnikov. Štatisticky sme verifikovali reprezentatívnosť výberového súboru podľa miesta pôsobenia podniku v kraji a jeho veľkosti na 5 %-nej hladine významnosti. Z výsledkov testu dobrej zhody vyplynulo, že rozdelenie podnikov vo výberovom súbore podľa veľkosti a miesta pôsobenia sa zhoduje s údajmi štatistického úradu.

V každom skúmanom podniku sme sčítaním všetkých hodnôt za jednotlivé možnosti A – D v 6 kritériách determinovali typ podnikovej kultúry, ktorý sme graficky znázornili. Pre potreby súhrnného vyjadrenia získaných údajov zo súboru skúmaných podnikov sme potrebovali takto získané grafické vyjadrenie podnikovej kultúry priradiť k jednému zo 4 typov podnikovej kultúry, t. j. určiť, ktoré znaky kultúry v skúmanom podniku prevládajú. Na základe získaných údajov, sme na grafe zobrazili konkrétny bod. Podľa jeho polohy sme následne určili typ existujúcej podnikovej kultúry. Keďže OCAI rozdeľuje typy podnikových kultúr podľa dvoch dimenzií (vnútorné/vonkajšie zameranie a flexibilita/kontrola), na tomto princípe sme založili aj výpočet. Pre výpočet X-ovej súradnice bodu K sme vypočítali aritmetický priemer priemerných hodnôt kultúr s externým zameraním a od neho sme odčítali aritmetický priemer priemerných hodnôt kultúr s interným zameraním:

$$X = (\overline{Adhokratická} + \overline{Trhová}) - (\overline{Klanová} + \overline{Hierarchická}) = (\bar{B} + \bar{C}) - (\bar{A} + \bar{D}) \quad (1)$$

Pre výpočet Y-ovej súradnice bodu K sme vypočítali aritmetický priemer priemerných hodnôt kultúr, ktoré sa vyznačujú flexibilitou a od neho sme odčítali aritmetický priemer priemerných hodnôt kultúr, ktoré sa vyznačujú stabilitou:

$$Y = (\overline{Klanová} + \overline{Adhokratická}) - (\overline{Trhová} + \overline{Hierarchická}) = (\bar{A} + \bar{B}) - (\bar{C} + \bar{D}) \quad (2)$$

Umiestnenie bodu K v jednom zo štyroch kvadrantov určuje prevládajúci typ podnikovej kultúry v skúmanom podniku.

### 3. Výsledky a diskusia

Výsledkom skúmania (tabuľka 1) je zistenie, že najviac podnikov (37,29 %) má hierarchickú kultúru a za ňou nasleduje klanová kultúra (32,63 %). Spoločným znakom obidvoch kultúr je vnútorná orientácia, morálka a pravidlá. Príčinu vnútorného uzatvárania je možné hľadať v spôsobe zmýšľania ľudí, v obave z neistoty, ako aj v zaužívaných metódach a technikách manažérov v práci s ľuďmi. Klanová kultúra podporuje flexibilitu, ktorá je základom zmeny zmýšľania ľudí a poskytuje väčší priestor aj pre rozvoj ľudských zdrojov a vzájomnú spoluprácu.

Tabuľka 1 Počet podnikov podľa typov podnikovej kultúry

Kultúra	Spolu		Počet podnikov					
	abs.	v %	Vedenie					
			slovenské		zmiešané		zahraničné	
			abs.	v %	abs.	v %	abs.	v %
Klanová	77	32,63	40	28,78	32	38,55	5	35,71
Adhokratická	24	10,17	18	12,95	6	7,23	0	0,00
Trhová	47	19,91	18	12,95	24	28,92	5	35,71
Hierarchická	88	37,29	63	45,32	21	25,30	4	28,58
Spolu	236	100,00	139	100,00	83	100,00	14	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie.

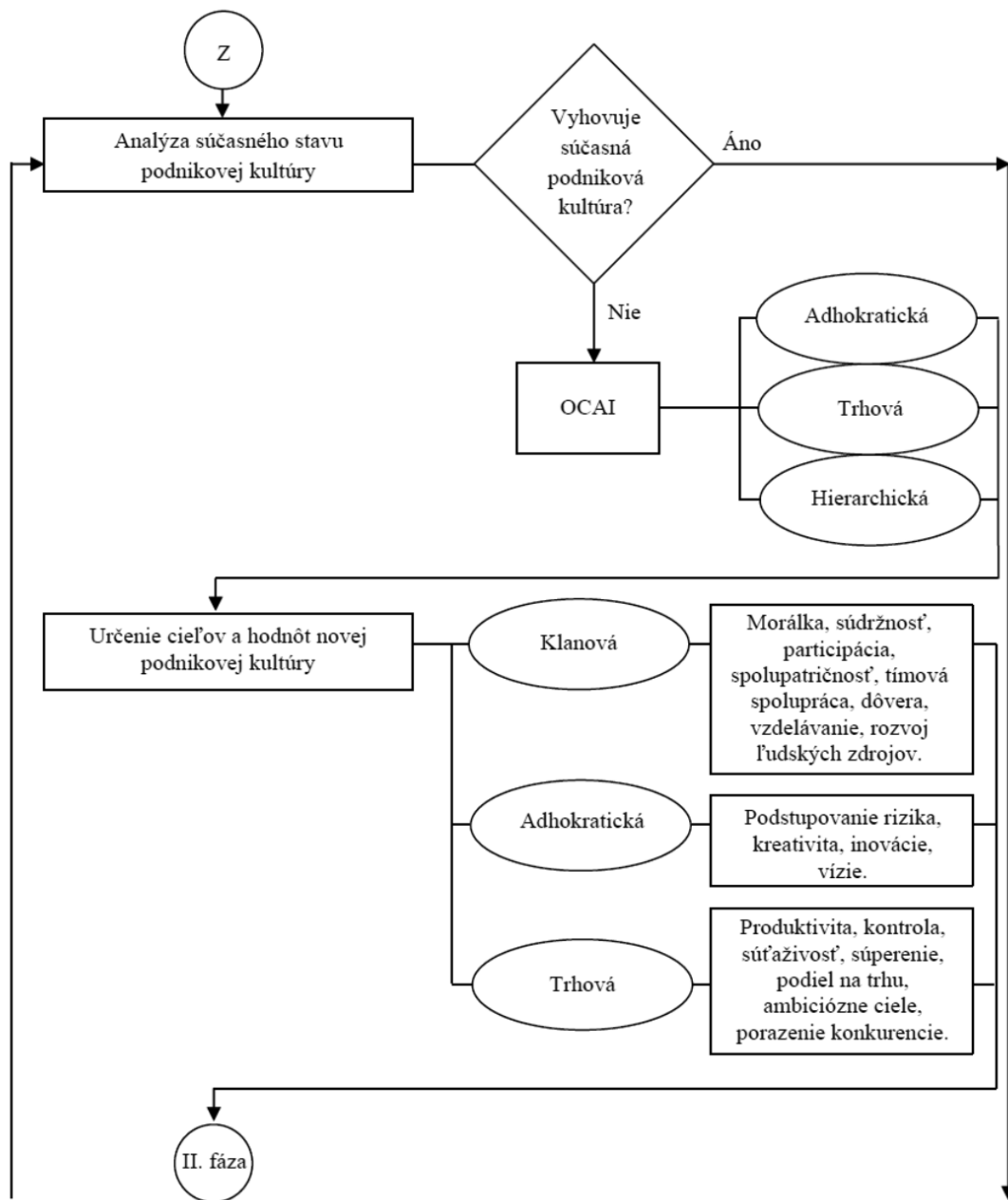
Cieľom procesu zmeny podnikovej kultúry je dosiahnuť také správanie ľudí, ktoré vedie k dobrým výsledkom podniku, bezproblémovému priebehu podnikových procesov, vyššej spokojnosti a oddanosti zamestnancov. Základným predpokladom zmeny podnikovej kultúry je uvedenie si dôvodu, ktorým na základe uskutočneného skúmania je nedostatočná podpora rozvoju ľudských zdrojov. Postup uskutočnenia zmeny v každom podniku je jedinečný, pretože závisí od východiskovej situácie. Podstatou zmeny je posun z východiskového do cieľového (želaného) stavu. Hlavnú úlohu v tomto procese má manažment podniku.

Proces zmeny podnikovej kultúry rozdelíme do troch fáz. Prvá fáza zahŕňa identifikáciu súčasného stavu podnikovej kultúry a rozhodnutie o tom, ktoré ciele, hodnoty a normy správania musia zamestnanci opustiť, aby sa nová podniková kultúra stala vhodnejšou pre rozvoj ľudských zdrojov. Každý typ podnikovej kultúry má svoje výhody a opodstatnenie, avšak podpora rozvoja ľudských zdrojov je rôzna. Ak súčasná predstava vyhovuje predstavám a očakávaniam zamestnancov, podnik nemá zasahovať do uznávaných hodnôt ani upravovať existujúce normy správania. Ak podniková kultúra brzdí rozvoj ľudského potenciálu, podnik sa nachádza v prvej fáze zmeny podnikovej kultúry (obrázok 2).

Vzhľadom na výsledky realizovaného prieskumu vplyvu podnikovej kultúry na rozvoj ľudských zdrojov existuje niekoľko možných smerov posunu podnikovej kultúry tak, aby nová kultúra viac podporovala rozvoj ľudských zdrojov (obrázok 3). Dôležité je uvedomiť

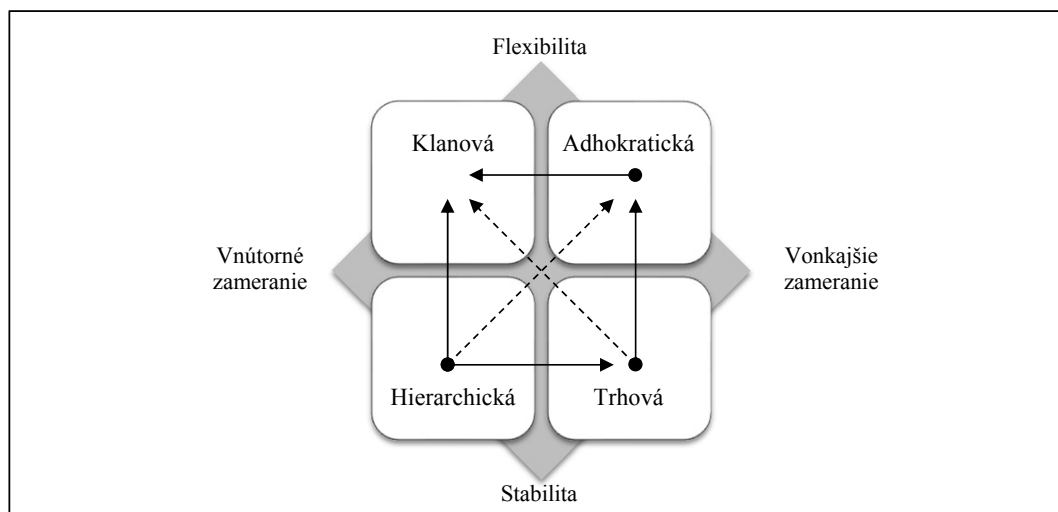
si, že so zmenou podnikovej kultúry sa musí zmeniť vnímanie aspoň v jednej z dimenzií stabilita/flexibilita resp. vnútorné/vonkajšie zameranie.





Obrázok 2 Prvá fáza postupu zmeny podnikovej kultúry podporujúcej rozvoj ľudských zdrojov

Prameň: Vlastné spracovanie.



Obrázok 3 Možné smery zmeny podnikovej kultúry  
Prameň: Vlastné spracovanie.

Podniky, v ktorých prevládajú prvky hierarchickej podnikovej kultúry, majú možnosť zvoliť si 3 smery – zmena na klanovú kultúru, zmena na adhokratickú kultúru, zmena na trhovú kultúru. Zmena na klanovú kultúru vyžaduje prechod od stability k flexibilitě. Zahŕňa inovatívnoš, otvorenosť ku zmenám, tímovú prácu, rozvoj zamestnancov, tvorivé pracovné prostredie. Úlohou manažérov, vodcov je delegovanie právomocí zamestnancov a ich povzbudzovanie k participácii, lojalite a stotožneniu sa s podnikom. Podnik spája participácia na plnení úloh, lojalita a dôvera. Vnútrošnú orientáciu si podnik môže zachovať.

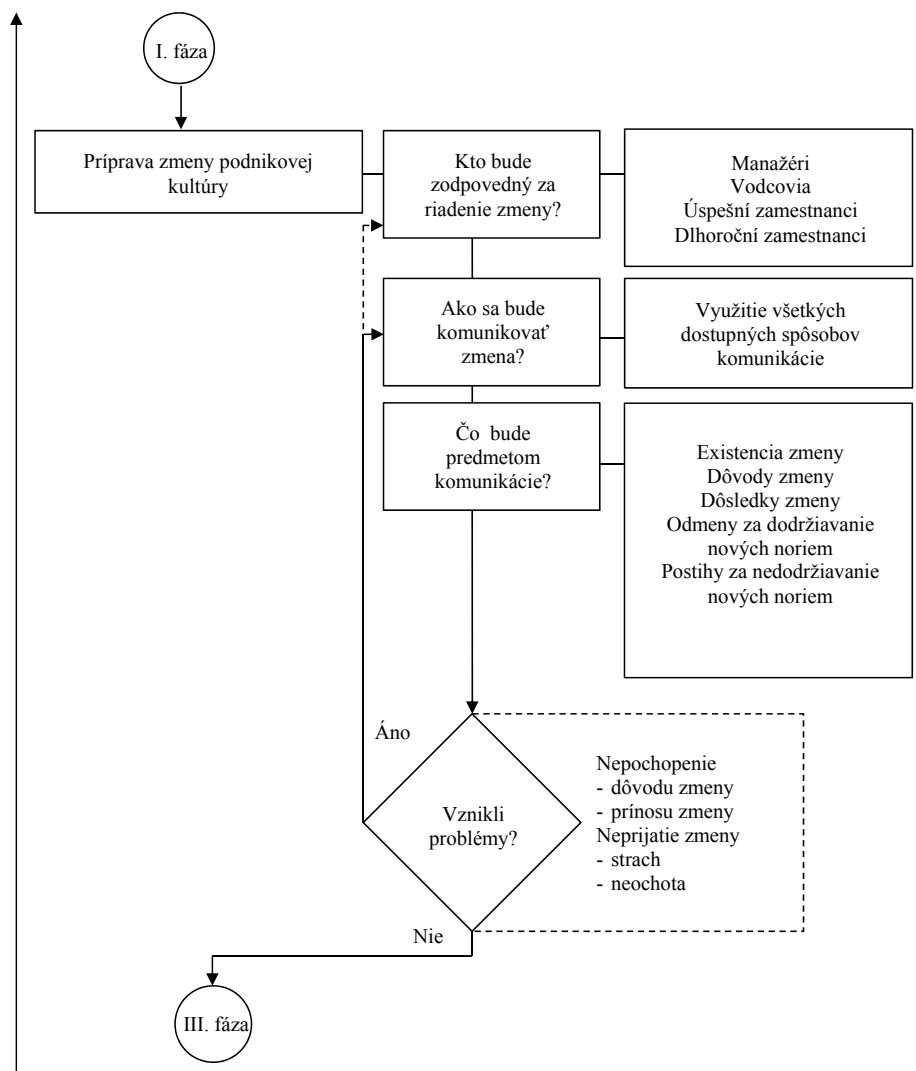
Zmena na adhokratickú kultúru vyžaduje radikálny obrat v zaužívaných spôsoboch správania, komunikovania aj posudzovania hodnôt a noriem. Filozofia tejto kultúry sa od pôvodnej diametrálne odlišuje. Zmena je akceptovateľná len v prípade, ak existujúca podniková kultúra je výraznou bariérou v dosahovaní podnikových cieľov.

Zmena na trhovú kultúru zachováva pocit stability a istoty, ale vyžaduje vonkajšie zameranie. To predpokladá činnosť založenú na trhových princípoch. Podnik sa orientuje najmä na transakciu s externými obchodnými partnermi, zákazníkmi, združeniami, či inými podnikmi. Vzhľadom na štatisticky málo významné rozdiely medzi trhovou a hierarchickou kultúrou v podpore rozvoja ľudských zdrojov neodporúčame zmenu v tomto smere.

Podniky s prevažujúcimi prvkami trhovej kultúry v prípade zmeny sa môžu rozhodnúť pre klanovú alebo adhokratickú kultúru. V oboch prípadoch sa musia vyrovnáť so stratou určitej stability, ktorá je podľa expertov delfskej metódy príčinou nedostatočnej úrovne rozvoja ľudských zdrojov. Na základe výsledkov prieskumu odporúčame zmenu na adhokratickú, pretože umožňuje podnikom zachovať si vonkajšiu orientáciu. Udržanie aspoň jednej dimenzie na pôvodnej úrovni má za následok, že zmeny sa nedotknú všetkých noriem, hodnôt a spôsobov správania. O to väčší dôraz musia podniky klášať na prechod ku flexibilitě.

Po rozhodnutí manažmentu podniku pre posun k inému typu podnikovej kultúry sa podnik dostane do druhej fázy (obrázok 4). Táto fáza je dôležitá z hľadiska prípravy realizácie a odpovedá na otázku, ako sa zmena uskutoční.

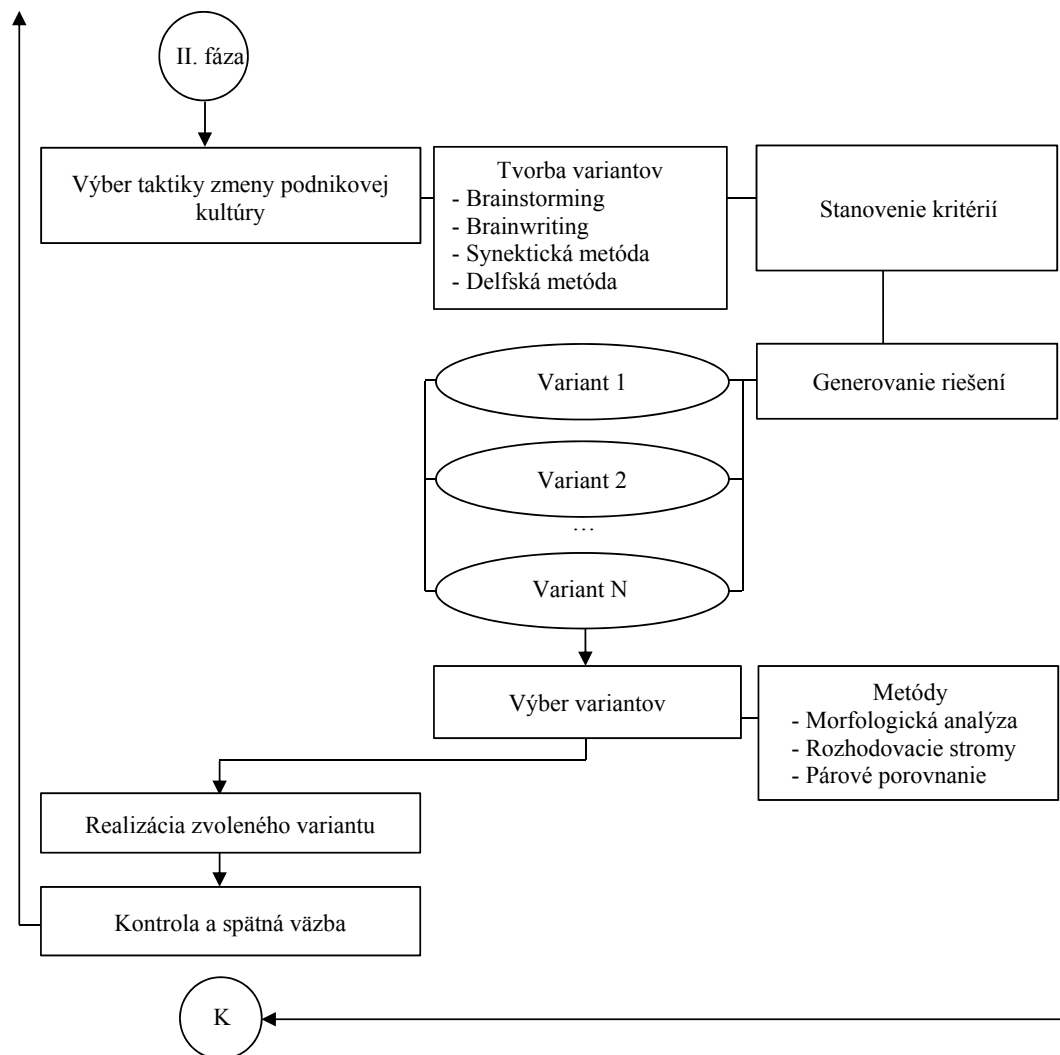
Súčasťou prípravnej fázy je rozhodnutie o obsahu komunikácie so zamestnancami. Ľudia sa boja vecí, ktoré sú nové a odlišné, ktoré na nich zvyšujú tlak a vecí, ktoré znamenajú vybočenie z určitej zaužívanej zóny. Zmena podnikovej kultúry predpokladá úplne nové vnímanie bežných vecí a situácií. Informácie o predpokladaných dôsledkoch plánovanej zmeny sa využijú pri voľbe vhodného spôsobu komunikácie, ktorý v plnej miere odkryje najmä pozitívne a negatívne dôsledky v prijateľnej podobe. Posun k podnikovej kultúre s vyšším dôrazom na rozvoj ľudských zdrojov má z pohľadu zamestnancov pozitívny vplyv. Negatíva môžu vzniknúť v realizácii procesov. Ak prevládajú negatívne reakcie, zamestnanci ešte nie sú pripravení a podnik nesmie pokračovať vo fáze výberu taktiky. Zvolené spôsoby ovplyvňovania a komunikovania sa musia opätovne prehodnotiť a prijať nové a účinné opatrenia.



Obrázok 4 Druhá fáza postupu zmeny podnikovej kultúry podporujúcej rozvoj ľudských zdrojov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Úspešná komunikácia potreby zmeny podnikovej kultúry znamená, že zamestnanci poznajú jej príčiny, pochopili ich a sú s ňou stotožnení. Výsledkom je priaznivá klíma pre realizáciu zmeny a podnik sa dostáva do tretej fázy (obrázok 5). V nej musí zvoliť správnu taktiku. Je lepšie, ak existuje niekoľko možných variantov, ktoré sa dajú medzi sebou porovnať a z nich si manažment podniku vyberie ten, ktorý bude aplikovať. Pre tvorbu odporúčame využiť kreatívne metódy, ako je brainstorming, brainwriting, synektickú metódu a delfskú metódu. V rámci tvorby variantov sa stanovujú kritériá a metódy ich výberu.



Obrázok 5 Tretia fáza postupu zmeny podnikovej kultúry podporujúcej rozvoj ľudských zdrojov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Výberom a úspešnou realizáciou zvoleného variantu proces nekončí. Záverečným krokom je porovnanie výsledkov zmeny so stanovenými cieľmi a vyhodnotenie spätnej väzby od zúčastnených strán. Tento krok vyžaduje opätovné zodpovedanie otázky, či súčasná podniková kultúra vyhovuje požiadavkám manažmentu podniku a teda návrat k prvej fáze procesu zmeny. Ak sa podniková kultúra zhoduje so želaným stavom, je proces ukončený.

## **Záver**

Diagnostikovaníu typov podnikovej kultúry v slovenských podmienkach sa nevenuje dostatočná pozornosť. Na Slovensku je najviac podnikov s hierarchickou kultúrou, ktorá najmenej podporuje rozvoj ľudských zdrojov a podnikov s interne zameranou kultúrou. Prikláňame sa k názorom expertov, ktorí vidia príčiny súčasného stavu v podnikovej kultúre vo výraznom vplyve národnej kultúry, tradícií a zvyklostí premietnutých do správania sa manažérov a zamestnancov (87,5 %), v historickom vývoji ekonomického, sociálneho a politického prostredia na Slovensku (75 %) a v prevládajúcom odvetvovom zameraní slovenských podnikov (75 %).

**Kľúčové slová:** Podniková kultúra. Zmeny podnikovej kultúry. Typy podnikovej kultúry. Dotazník OCAI. Delfská metóda.

**Grantová podpora:** Stať je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0235/14 Formovanie organizačnej kultúry a systému riadenia podnikov s medzinárodným zastúpením v interkultúrnom prostredí.

## **Zoznam použitej literatúry**

1. ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2002. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁŠKOVÁ, M. 2005. *Organizačné správanie*. Žilina : EDIS Žilina, 2005. 168 s. ISBN 80-8070-350-7.
3. CAMERON, K., QUINN, R. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 242 s. ISBN 978-0-7879-8283-6.
4. DEAL, T., KENNEDY, A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1982. 232 s. ISBN 978-07-382-0330-0.
5. DENISON, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley & Sons, 1990. 267 s. ISBN 978-04-718-0021-7.
6. GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. et al. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. 228 s. ISBN 978-80-225-2956-3.
7. GOFFEE, R., JONES, G. 1998. *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. New York : HarperCollins Publishers, 1998. 256 s. ISBN 978-08-873-0902-1.
8. HANDY, C. 1993. *Understanding Organizations*. New York : Oxford University Press, 1993. 448 s. ISBN 978-01-950-8732-1.

9. HITKA, M. et al. 2010. *Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 140 s. ISBN 978-80-228-2151-3.
10. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava : IURA Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
11. KARLÖV, B., LÖVINGSSON, F. H. 2006. *Management od A do Z*. Brno : Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
12. LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
13. MITROVIĆ, S. et al. 2014. Manager's Assessment of Organizational Culture. In *E + M Ekonomie a Management*, roč. 17, 2014, č. 3. ISSN 1212-3609. s. 35-49.
14. NOVÝ, I., SURYNEK, A. et al. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
15. *Organizačná štatistika 2014*. In Štatistický úrad SR. [online] Dostupné na internete: [http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/podnikove\\_statistiky/organizational/](http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/podnikove_statistiky/organizational/).
16. SACKMANN, S. 2006. *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2006. 1668 s. ISBN 3-89204-882-7.
17. SCHEIN, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 446 s. ISBN 978-04-7019-060-9.
18. SCHIMMOELLER, L. 2010. Leadership Styles in Competing Organizational Cultures. In *Leadership Review*, roč. 10, 2010, č. 3. ISSN 1539-6363, s. 125-141.
19. TUREAC, C. E. 2005. The components of the organizational culture. In *Acta Universitatis Danubius : Oeconomica*, roč. 1, 2005, č. 1. ISSN 2065-0175, s. 77-91.

**Adresa autorov:** prof. Ing. Milota Vetráková, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, email: milota.vetrakova@umb.sk; Ing. Lukáš Smerek, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, email: lukas.smerek@umb.sk

## Využívanie moderných manažérskych metód v hoteloch na Slovensku

### *The Use of Modern Management Methods in Hotels in Slovakia*

Miroslav Knižka

*Hotels have to resist the changes in the market. The modern management methods are an instrument for their better adaptation. The aim of the article is to identify the using of modern management methods in hotels in Slovakia. The survey sample consists of 88 hotels. We find out the knowledge of modern management methods, their use, and expected benefit to the hotel, requirements and the barriers of their use in hotels. Based on the requirements, identified by the hotel managers, the modern management methods have to create added value in terms of sales growth, customer satisfaction and efficiency and should be oriented towards achieving strategic goals.*

**Key words:** Hotel. Modern management methods.

**Jel Classification:**  $L_{83}$ ,  $M_{10}$

### Úvod

Manažment ako veda, umenie a prax sa v priemyselných spoločnostiach začal uplatňovať koncom 19. a začiatkom 20. storočia. Viac ako storočný vývoj priniesol rôznorodé poznatky, čo je spôsobené najmä tým, že sa riadenie využíva v rôznych oblastiach ľudskej činnosti. Dnes je takmer nemožné vysloviť ucelenú teóriu manažmentu, tá je rozptýlená do mnohých smerov, škôl a zameraní. Moderný manažment predstavuje prostredie, v ktorom sa neustále vytvárajú nové manažérske nástroje, metódy a postupy, ktoré pomáhajú riadiacim zamestnancom dosahovať podnikové ciele. Z pohľadu zmeny, tvorby pridanej hodnoty, podpory rozvoja a rastu nielen podniku, ale aj celej ekonomiky, plnia úlohu inovácií. Tie sú v Stratégii Európa 2020 identifikované ako hybné sily rozvoja a sú prioritami Európskej komisie. Je nevyhnutné, aby aj podniky cestovného ruchu neustále vyhľadávali možnosti rastu a uplatňovali moderné prístupy k riadeniu.

Podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky za rok 2014, ubytovacie služby na Slovensku poskytovalo 629 hotelov s takmer 60 000 stálymi lôžkami. Za toto obdobie realizovali spolu 6 349 549 prenocovaní, za ktoré získali viac ako 198 miliónov eur tržieb. Európske združenie hotelov, reštaurácií a kaviarní (HOTREC) v hodnotiacej správe uvádza, že za obdobie rokov 2000 až 2010 dosiahlo odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku priemerný medziročný rast hrubého domáceho produktu 15,6 %, čo predstavuje rýchlejší rast ako národná ekonomika (12,4 %). V službách cestovného ruchu pracuje na

Slovensku viac ako 100 000 zamestnancov a ďalších 150 000 pracovných miest vytvárajú služby cestovného ruchu v nadväzných odvetviach. Priemerné využitie ubytovacej kapacity slovenských hotelov sa pohybuje na úrovni 30 %, čo je v porovnaní s európskym priemerom takmer o polovicu nižšie.

V snahe zabezpečiť rozvoj a konkurencieschopnosť hotelov na Slovensku je nevyhnutné, aby si manažéri uvedomili prínos a význam moderných manažérskych metód uplatňovaných pri riadení hotelov. Využívanie moderných manažérskych metód môže mať pozitívny vplyv na budúci rozvoj hotelierstva na Slovensku. Mnohé z nich sa už dnes využívajú v zahraničných hoteloch alebo v hoteloch, ktoré sú súčasťou medzinárodných hotelových sietí. Je nevyhnutné, aby aj manažéri hotelov na Slovensku akceptovali vývoj a zmeny vo svojom okolí a implementovali ich do svojej každodennej riadiacej činnosti.

## **1. Moderné manažérske metódy**

Zmena spoločenského prostredia, vývoj nových vedných disciplín a informačný pokrok sa prejavil aj v riadení, čo viedlo ku vzniku modernej éry manažmentu. Moderným prístupom k manažmentu rozumieme riadenie podniku s využitím moderných manažérskych metód, ktoré zasahujú do všetkých funkcií manažmentu. Manažérska metóda predstavuje súbor vopred stanovených postupov a krokov, ktorých používanie napomáha vedúcim zamestnancom v rôznych oblastiach ich činnosti dosahovať vopred stanovené ciele. Za moderné manažérske metódy považujeme práve tie, ktoré našli uplatnenie v súčasnom podnikateľskom prostredí. V podnikateľskej praxi sa najviac presadili manažérske metódy, ktoré zohľadňujú strategické ciele podniku a maximalizujú uspokojovanie potrieb zákazníkov. Dôraz sa pritom kladie na jednoduchosť a praktickosť pri ich využívaní a možnosti individualizácie metód v konkrétnych podmienkach podniku.

Moderná či nová teória manažmentu nie je po obsahovej stránke dodnes prepracovaná, hlavne kvôli rôznorodosti jej zamerania, prúdov, smerov a rôznych manažérskych nástrojov. Napriek tomu je možné načrtnúť hlavné smery a prístupy, ktorými sa manažment v súčasnej dobe vyvíja. Sedlák (2009) medzi tri základne súčasné smery manažmentu zahŕňa rozhodovací, systémový a matematický (kvantitatívny) manažment.

Rozhodovací prístup k manažmentu sa zameriava na vypracovanie racionálneho postupu rozhodovania a využívanie takých spôsobov rozhodovania, ktoré umožnia prijať čo najefektívnejšie riešenie spomedzi dostupných variantov. Predstaviteľom tohto prístupu je nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu H. Simon, ktorý poukazoval na možnosti využitia výpočtovej techniky pri modelovaní rozhodovacích procesov (Kessler, 2013).

H. Simon spolu s autormi J. Marchom, J. Johnsonom, F. Kastom a ďalšími patrí medzi prvotných tvorcov systémového prístupu v manažmente. Tento prístup poukazuje na podnik ako otvorený systém, ktorý je neustále v interakcii so svojím okolím. Ide o chápanie podniku ako súboru riadiacich a riadených procesov, ktoré sú vo vzájomnej harmónii a integrácii. Na rozdiel od pôvodného „mechanického pohľadu na svet, systémový prístup je spôsob myslenia, v ktorom sa javy chápu komplexne v ich vnútorných aj vonkajších súvislostiach“ (Sedlák, 2009, s. 74).



Základnou myšlienkou kvantitatívneho prístupu k manažmentu je matematické vyjadrenie logických procesov, z ktorých pozostáva riadenie. Jej predstavitelia zvyčajne uplatňujú matematicky formalizovaných metód a logaritmizovateľné postupy na riešenie úloh riadenia.

K najpoužívanejším manažérskym metódam vo svete (tabuľka 1) v súčasnosti patria strategické plánovanie, riadenie vzťahov so zákazníkmi, riadenie interných vzťahov, benchmarking, balanced scorecard, kľúčové schopnosti, outsourcing, manažment zmien, riadenie vzťahov s dodávateľmi, stanovenie vízie a plánu. Poriadie jednotlivých metód sa v sledovanom období menilo, ale viaceré z nich predstavujú najpoužívanejšie manažérske metódy za posledné desaťročie.

Tabuľka 1 Najpoužívanejšie manažérske metódy vo svete

Poradie/ Rok	2000	2008	2012
1	Strategické plánovanie	Benchmarking	Strategické plánovanie
2	Stanovenie vízie a plánu	Strategické plánovanie	Riadenie vzťahov so zákazníkmi
3	Benchmarking	Stanovenie vízie a plánu	Riadenie interných vzťahov
4	Outsourcing	Riadenie vzťahov so zákazníkmi	Benchmarking
5	Spokojnosť zákazníkov	Outsourcing	Balanced scorecard
6	Stratégie rastu	Balanced scorecard	Kľúčové schopnosti
7	Strategické aliancie	Segmentácia zákazníkov	Outsourcing
8	Variabilné ohodnotenie	Reinžiniering procesov	Manažment zmien
9	Segmentácia zákazníkov	Kľúčové schopnosti	Riadenie vzťahov s dodávateľmi
10	Kľúčové schopnosti	Fúzie a akvizície	Stanovenie vízie a plánu

Prameň: Rigby, 2013.

Strategické plánovanie nepredstavuje úplne nový manažérsku metódu, pretože jej vývoj siaha už do 50. rokov 20. storočia. Táto metóda implementuje presne stanovenú stratégiu podniku do hlavných podnikových cieľov. Explicitne spája všetky ciele podniku s každodenným riadením a transformuje ciele do vopred stanovených krokov, ktoré sú potrebné na ich dosiahnutie (Nolan, 2008).

Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi je v tom, že každý spotrebiteľ nákupom produktov vymieňa určité hodnoty za iné hodnoty, ktoré mu prinášajú dodatočný úžitok. Tento úžitok je determinovaný vzťahom kvality produktu alebo služby a cenou, ktorú je spotrebiteľ ochotný za tento produkt alebo službu zaplatiť. Medzi najpoužívanejšie metódy hodnotového manažmentu patrí analýza hodnoty pre zákazníka (CVA – Customer Value Analysis), riadenie hodnoty zákazníka (CVM – Customer Value Management) a riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM - Customer Relationship Management). Tieto tri metódy hodnotového manažmentu

navzájom úzko súvisia a často sú spoločne súčasťou manažérskeho nástroja pod názvom riadenie vzťahov so zákazníkmi.

Riadenie interných vzťahov predstavuje metódu zameranú na meranie spokojnosti a uspokojenia individuálnych potrieb zamestnancov, pracovných skupín a oddelení podniku. Táto manažérska metóda je reakciou na viaceré štúdie (Jensen, 2007; Medlin a kol., 2012; a iné), ktoré potvrdili priamu závislosť medzi duševne a emocionálne spätými zamestnancami s podnikom, počtom lojálnych zákazníkov a výkonmi podniku. Cieľom metódy je znižovať fluktuáciu zamestnancov, identifikovať správne pracovné pozície pre správnych zamestnancov, vytvoriť kompaktné pracovné skupiny, vytvárať vhodné pracovné prostredie pre zamestnancov s cieľom dosahovať adekvátne pracovné výkony a priamy vzťah so zákazníkmi (Bain, 2007).

Množstvo a rôznorodosť ukazovateľov výkonnosti podnikov bolo predmetom skúmania aj na Harvard Business School koncom 90. rokov, ktoré viedlo k vývoju modernej manažérskej metódy s názvom balanced scorecard. Jej cieľom je zníženie informačnej zaťažnosti manažérov a kladie dôraz na kľúčové finančné a nefinančné ukazovatele, ktoré sú určujúce pre napĺňanie podnikovej stratégie. Metóda balanced scorecard transformuje poslanie a stratégiu podniku do zrozumiteľného súboru ukazovateľov výkonnosti, ktoré poskytujú spätný rámec pre posudzovanie systému riadenia a stratégie podniku (Kaplan, Norton, 2001). Balanced scorecard zahŕňa štyri základné perspektívy na meranie výkonnosti podniku: finančnú, zákaznícku, perspektívu interných podnikových procesov a perspektívu učenia sa a rastu.

Medzi moderné manažérske metódy patrí aj perfekcionistický nástroj s názvom Six sigma. Jej podstata je v štatisticko-matematických postupoch a cieľom je vytvárať takmer bezchybné výrobky alebo poskytovať bezchybné služby, ktorých výsledky sa prejavujú na zlepšení finančných ukazovateľov podniku a zvýšení jeho trhovej hodnoty (Töpfer a kol., 2008). Six sigma je intenzívne orientovaná na ciele, určovanie požiadaviek zákazníkov, kritické ukazovatele kvality, presnú charakteristiku produktu alebo služby, jeho neustále zlepšovanie a prispôsobovanie sa novým požiadavkám zákazníkov. Pomáha zlepšovať podnikové procesy minimalizovaním chýb, nákladov na nekvalitu a zvyšovať výkonnosť a produktivitu jednotlivých podnikových činností (Lin a kol., 2011).

Benchmarking patrí medzi manažérske metódy, ktoré sa v praxi používajú už dlho. Jeho cieľom je zvyšovanie výkonov podniku identifikáciou, poznaním a aplikáciou najlepších skúseností do podnikových procesov. Vedúci zamestnanci môžu porovnávať procesy a výkony externe s okolitými podnikmi alebo interne v rámci porovnateľných podnikových útvarov. Aland a Kodali (2008) rozlišujú viaceré druhy benchmarkingu: interný (v rámci podniku), konkurenčný (s najväčšími konkurentmi podniku), odvetvový (v rámci rovnakej oblasti podnikania), druhový (mimo oblasť podnikania), celosvetový (mimo územia krajiny pôsobenia podniku), procesný (pri porovnávaní rovnakých procesov), funkčný (v rámci rovnakého cieľa procesov), výkonnostný (v rámci rovnakých veličín – cena, rýchlosť, obrátka, a pod.), strategický (s prvkami stratégie podnikov), konkurenčný (v snahe dohľadať sa za konkurenciou) a kooperatívny (v rámci spoločného cieľa, výmena poznatkov a skúseností).

Kľúčové schopnosti predstavujú manažérsku metódu, ktorej cieľom je zvýrazniť a zužitkovať hlavný prínos podniku pre zákazníka, ktorý je takmer nemožné kopírovať zo strany konkurencie. Tento dôraz na silné stránky podniku dnes už predstavuje koncepčne ucelenú manažérsku metódu podniku, ktorej podstatou je: (1) identifikácia a izolácia kľúčových silných stránok podniku, (2) detailné porovnanie s konkurenciou a presné

identifikovanie ich prínosov pre zákazníkov, (3) vysvetlenie faktorov všetkým zamestnancom podniku, (4) zabezpečenie, sledovanie vnímania faktorov zo stránkami, (5) implementácia kľúčových faktorov do stratégie podniku, (6) sústredenie všetkých investícií na zvýraznenie a zvýšenie pridanej hodnoty faktorov, (7) zabezpečenie outsourcingu všetkých nepodstatných procesov a činností, ktoré nemajú vplyv na pridanú hodnotu podniku pre zákazníka a (8) všetky marketingové aktivity a lojalitu zákazníkov budovať na kľúčových schopnostiach podniku.

Podstatou outsourcingu je využitie externých dodávateľov na zabezpečenie procesov a činností, ktoré nie sú hlavnými činnosťami podniku a tvorcom hodnoty. Základným cieľom outsourcingu ako manažérskeho nástroja je optimalizovať prevádzkové náklady, zabezpečiť externé vykonávanie činností s nízkou pridanou hodnotou a mimo hlavných aktivít podniku, zvýšiť tak nepriamo produktivitu a kvalitu hlavných podnikových činností a získať pridanú hodnotu z flexibility a profesionality externého zastúpenia danej činnosti (Quinn, 2000, s. 27).

Cieľom riadenia vzťahov s dodávateľmi je synchronizovať subjekty vstupujúce do procesu výroby tovarov alebo poskytovania služby – dodávateľov, výrobcov, distribútorov, predajcov aj zákazníkov s dôrazom na včasné, úplne a efektívne uspokojovanie ich potrieb. Tento prístup je založený na prepracovanom informačnom systéme, ktorý zabezpečuje úzky vzťah medzi vstupnými subjektmi a zefektívňuje tak hodnotový reťazec tovaru alebo služby (Frazelle, 2001).

Moderné manažérske metódy zohľadňujú zmeny v okolí podnikov, pomáhajú manažérom adaptovať sa okolitému prostrediu a stále novým podmienkam, ktoré ovplyvňujú riadenie podniku a manažérske činnosti. Domnievame sa, že aj hotely a hoteloví manažéri musia neustále vyhľadávať nové možnosti, spôsoby a postupy v riadení, ktoré budú zmeny v okolí podniku zohľadňovať a napomáhať im dosahovať vopred stanovené ciele.

## **2. Cieľ, materiál a metodika**

Cieľom štátu je identifikovať využívanie manažérskeho metód v hoteloch na Slovensku. Základný súbor tvoria hotely na Slovensku vymedzené Vyhláškou č. 277/2008 Z. z. Podľa údajov Štatistického úradu bolo v roku 2014 na Slovensku 647 ubytovacích zariadení kategórie hotel, ktoré predstavujú základný súbor. Výberový súbor tvorí 88 hotelov, z toho 4 hotely triedy \*, 8 hotelov triedy \*\*, 42 hotelov triedy \*\*\* a 34 hotelov triedy \*\*\*\* a \*\*\*\*\*. Triedu \*\*\*\* a \*\*\*\*\* hotelov skúmame spoločne v súlade s vykazovaním Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktorý ich spája do jednej skupiny.

Z hľadiska využívania moderných manažérskeho metód v hoteloch považujeme za významný faktor veľkosť hotela a príslušnosť k hotelovej sieti.

Od roku 2005 sa podniky cestovného ruchu v Európskej únii členia podľa veľkosti na mikro, malé, stredné a veľké podniky. Smernica Európskej komisie č. 2003/361/ES o definícii mikro, malých a stredných podnikov považujeme za rámcovú pri stanovení intervalov veľkosti hotelov. Pre zaradenie podniku do veľkostnej kategórie je prioritným kritériom počet zamestnancov a buď výška ročného obratu alebo ročná hodnota aktív. V prieskume posudzujeme veľkosti hotelov z hľadiska počtu zamestnancov a počtu lôžok (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Štruktúra výberového súboru podľa počtu zamestnancov a počtu lôžok

Veľkosť hotela	Mikro	Malý	Stredne veľký	Veľký
Počet zamestnancov	do 9	10 - 49	50 - 249	-
Počet hotelov	14	54	20	
Počet lôžok	-	do 100	101 - 250	nad 250
Počet hotelov		44	38	6

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Z hľadiska pridruzenia hotelov k hotelovým sieťam tvorí výberový súbor 78 nezávislých hotelov a 10 hotelov je členom hotelových sietí. Vo výberovom súbore sa nachádza 10 kongresových hotelov, 8 wellness hotelov, 4 horské hotely, 2 boutique hotely a 2 kúpeľné hotely. Zvyšných 62 hotelov nezaraďujeme do špecifickej kategórie hotelov.

Na využívanie moderných manažérskych metód majú významný vplyv vedúci zamestnanci hotela, ktorým sme distribuovali dotazníky. Z hľadiska pracovných pozícií sme oslovili 40 riaditeľov hotelov, 10 obchodných manažérov, 10 marketingových manažérov, 12 prevádzkových manažérov a 10 iných riadiacich zamestnancov hotela.

Z hľadiska zamerania prieskumu považujeme za vhodné kritérium reprezentatívnosti triedu hotela (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Štruktúra výberového súboru podľa triedy hotela

Trieda	*	**	***	****/*****	Spolu
Počet hotelov v SR	98	117	288	144	647
Podiel v %	15	18	45	22	100
Sledované hotely	8	12	42	26	88
Podiel sledovaných hotelov na výberovom súbore v %	9	14	48	29	100

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk), 2015.

Reprezentatívnosť výberového súboru podľa tried sme overili chí-kvadrát testom dobrej zhody, kde p-hodnota je vyššia ako 0,001 ( $p = 0,145$ ), preto môžeme výberový súbor považovať za reprezentatívny podľa tried.

Na zber spracovanie údajov použijeme primárne zdroje, ktoré získame metódou opytovania v hoteloch pomocou dotazníka. Dotazník distribuujeme elektronickou formou. V snahe zachovať prehľadnosť a čitateľnosť sme otázky rozčlenili do viacerých blokov. Zrozumiteľnosť dotazníka sme overili na vzorke manažérov hotelov vo Vysokých Tatrách. V septembri až decembri 2014 sme so žiadosťou o účasť na prieskume využívania moderných manažérskych metód elektronicky oslovili 561 manažérov hotelov. Po ukončení oslovovania manažérov sme zozbierali 96 vyplnených dotazníkov. Návratnosť dotazníkov bola 16,39 %, čo pripisujeme najmä veľkému počtu priamo oslovených manažérov, s ktorými sme v pravidelnom kontakte a aktívnemu zapojeniu Zväzu hotelov a reštaurácií SR do podpory

prieskumu v radoch svojich členov. Osem nekompletne vyplnených dotazníkov sme z ďalšieho spracovania vylúčili. Pri spracovaní získaných dát sme použili vybrané matematicko-štatistické metódy s využitím tabuľkového procesora Excel a softvéru SPSS PASW.

### 3. Výsledky a diskusia

Základným predpokladom využívania manažérskych metód v praxi je ich poznanie. Na základe Friedmanovho testu, kde p-hodnota je nižšia ako zvolená hladina významnosti ( $p = 0,000$ ) môžeme tvrdiť, že medzi jednotlivými odpoveďami je štatisticky významný rozdiel. Wilcoxonovým testom sme následne určili poradie poznania manažérskych metód od najviac po najmenej poznané (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Poznanie manažérskych metód

Štatistické poradie	Manažérska metóda
1	Strategické plánovanie
2	Outsourcing
3	Programy sociálnych médií
4	Riadenie vzťahov so zákazníkmi
5	Riadenie interných vzťahov
6	Benchmarking
7	Obsahový marketing
8	Riadenie vzťahov s dodávateľmi
9	Kľúčové schopnosti podniku
10	Six sigma
11	Balanced scorecard

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Manažéri môžu moderné metódy teoreticky poznať, je ale otázne, či ich aj v praxi používajú. Pozornosť sme preto venovali zisťovaniu intenzity ich používania. Pomocou Friedmanovho a Wilcoxonovho testu môžeme určiť poradie manažérskych metód od najpoužívanejších po najmenej používané (tabuľka 5).

Môžeme konštatovať, že medzi najčastejšie využívané manažérske metódy v hoteloch na Slovensku patrí riadenie interných vzťahov, riadenie vzťahov so zákazníkmi a riadenie vzťahov s dodávateľmi. V žiadnom zo sledovaných hotelov sa nevyužívajú metódy Six sigma ani Balanced scorecard.

Základným predpokladom uplatňovania manažérskych metód je presvedčenie vedenia hotela o prínosoch a význame uplatňovania konkrétnych metód. Uplatňovanie moderných manažérskych metód považuje za prínos pre hotel 93 % manažérov (tabuľka 6).

Tabuľka 5 Používanie manažérskych metód

Poradie	Manažérska metóda	Intenzita používania
1	Riadenie interných vzťahov	5,89
2	Riadenie vzťahov so zákazníkmi	5,57
3	Riadenie vzťahov s dodávateľmi	5,34
4	Programy sociálnych médií	5,02
5	Obsahový marketing	4,84
6	Outsourcing	4,39
7	Strategické plánovanie	4,11
8	Benchmarking	4,11
9	Kľúčové schopnosti	3,39
10	Six sigma	1,00
11	Balanced scorecard	1,00

Likertová škála: denne-7, týždenne-6, mesačne-5, štvrt'ročne-4, ročne-3, raz za tri roky-2, nikdy-1.  
Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 6 Prínos manažérskych metód z pohľadu manažérov hotelov

	Počet	Podiel v %
Určite áno	64	73
Skôr áno	18	20
Neviem	6	7
Skôr nie	0	0
Určite nie	0	0
Spolu	88	100

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Nakoľko sa viaceré manažérske metódy v hoteloch nevyužívajú, zamerali sme sa ďalej najmä na zistenie prekážok v ich využívaní. Za najväčšiu prekážku vo využívaní manažérskych metód manažéri hotelov považujú nedostatočné skúsenosti a ich poznanie (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Prekážky vo využívaní manažérskych metód

Poradie	Prekážky vo využívaní manažérskych metód
1	Nedostatočné skúsenosti a poznanie metód
2	Nedostatok času
3	Nedostatočná podpora zo strany vedenia
4	Odpor k zmenám
5	Moderné metódy predstavujú príťaž pre zamestnancov
6	Finančná náročnosť
7	Žiadne viditeľné problémy a spokojnosť so súčasnými výkonmi

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Za pozoruhodné považujeme zistenie, že hoteloví manažéri nepovažujú finančnú náročnosť za prekážku vo využívaní manažérskych metód.

Pri identifikácii vhodných manažérskych metód uplatniteľných v manažmente hotelov je dôležité poznať, čo považujú manažéri, ako používatelia metód, pri ich výbere za najdôležitejšie. Naším zámerom bolo identifikovať kľúčové vlastnosti a predpoklady manažérskych metód, ktoré musia manažérske metódy spĺňať, a ktoré môžu ovplyvniť ich reálne využívanie v praxi. Existujú viaceré prepracované metódy a manažérske nástroje, ktoré na prvý pohľad spĺňajú potreby manažérov. Prax ukázala, že ich využívanie je komplikované, prípadne ich prínos pre podnik je náročné kvantifikovať. Predpokladáme, že reálne uplatnenie v praxi hotelov môžu mať manažérske metódy s vysokou pridanou hodnotou pre hotel, ktoré zároveň nie sú časovo náročné a pomáhajú manažérom dosahovať podnikové ciele. Zistili sme, že medzi najdôležitejšie vlastnosti manažérskych metód patrí pridaná hodnota, orientácia na dosahovanie cieľov, prehľadnosť, jednoduchosť, náklady používania a softvérová podpora (tabuľka 8).

Tabuľka 8 Predpoklady využívania manažérskych metód

Poradie	Vlastnosti
1	Pridaná hodnota (rast tržieb, spokojnosti hostí, efektívnosť)
2	Orientácia na dosahovanie cieľov hotela
3	Prehľadnosť
4	Jednoduchosť
5	Náklady používania
6	Softvérová podpora
7	Komplexnosť
8	Detailnosť a prepracovanosť
9	Univerzálnosť
10	Rýchlosť zavedenia

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Na základe odpovedí manažérov konštatujeme, že manažérska metóda nemusí komplexne, detailne a univerzálne uspokojovať potreby manažérov. V súvislosti s vlastnosťami metód, ktoré sa umiestnili na prvých miestach konštatujeme, že manažéri hotelov uprednostňujú využívanie jednoduchých a účinných manažérskych metód, ktoré sú orientované na tvorbu pridanej hodnoty a dosahovanie strategických cieľov hotela. Niektorí manažéri zdôraznili aj význam softvérovej podpory pri využívaní manažérskych metód. Malé, nezávislé hotely využívajú pri riadení výhradne ubytovací softvér lokálnych spoločností a program MS Excel, ktorý je súčasťou balíka Microsoft Office. Pri väčších hoteloch sme sa stretli s využívaním ubytovacieho softvéru Fidelio a Micros Restaurant od spoločnosti Oracle, ktoré disponujú aj základnými verziami vernostných systémov a online webových aplikácií, ktoré priamo umožňujú využívať viaceré skúmané manažérske metódy. Pri veľkých sieťových hoteloch sme sa vo všetkých prípadoch stretli s aktívnym využívaním viacerých programov a aplikácií, z ktorých sa mnohé využívajú pri uplatňovaní skúmaných manažérskych metód.

## Záver

Hotely zastávajú na trhu cestovného ruchu významné miesto. Táto skutočnosť predstavuje pre manažérov hotelov záväzok v podobe efektívneho využívania potenciálu a zdrojov, s ktorými disponujú pri poskytovaní služieb a predaji tovarov. Predpokladom efektívneho využívania potenciálu je riadenie, ktoré v dostatočnej miere využíva potenciál interných zdrojov hotela a vonkajšieho prostredia, ktoré neustále prechádza viacerými zmenami v rôznych oblastiach spoločenského života. Tieto zmeny je nevyhnutné akceptovať a implementovať aj do riadenia. Jednou z možností je využívanie moderných manažérskych metód, ktoré tieto zmeny akceptujú a stávajú sa pre manažérov možným spôsobom na ich implementovanie do každodenných riadiacich činností.

Cieľom štúdie bolo identifikovať využívanie manažérskych metód v hoteloch na Slovensku. Okrem nedostatočného poznania manažérskych metód považujú manažéri hotelov za významné prekážky nedostatok času, nedostatočnú podporu zo strany vedenia a odpor voči zmenám. Na základe predpokladov identifikovaných zo strany manažérov hotelov, uplatňovaná manažérska metóda má vytvárať pridanú hodnotu v podobe rastu tržieb, spokojnosti a efektívnosti a má byť orientovaná na dosahovanie strategických cieľov. Manažérska metóda má byť jednoduchá, prehľadná a má mať podporu v softvérovom riešení.

Základným predpokladom uplatňovania manažérskej metódy je pridaná hodnota v podobe rastu tržieb, spokojnosti hostí alebo efektívnosti. S pridanou hodnotou priamo súvisí aj orientácia na dosahovanie cieľov hotela.

**Kľúčové slová:** Hotel. Moderné manažérske metódy.

### Zoznam použitej literatúry

1. ALAND, G., KODALI, R. 2008. Benchmarking the benchmarking models. In *Benchmarking: An international Journal*, roč. 15, 2008, č. 3, s. 257 - 291.
2. BAIN, R. 2007. The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. In *Strategic Human Resource Review*, roč. 6, 2007, č. 6. s. 224 - 232.
3. FRAZELLE, E. 2001. *Supply Chain Strategy*. McGraw-Hill, 2001. 357 s. ISBN 978-00-7137-599-3.
4. JENSEN, S. 2007. Optimism and employee performance in the banking industry. In *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, roč. 12, 2007, č. 3, s. 73 - 75. ISSN 1077-1158
5. KAPLAN, R., NORTON, D. 2001. *Strategy focused organization*. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 454 s. ISBN 1-57851-250-6.
6. KESSLER, E. 2013. *Encyclopedia of Management Theory*. Walden University : SAGE PUBLICATIONS, 2013. 1056 s. ISBN 978-14-1299-782-9.
7. LIN, Y. a kol. 2011. Process Management of Six sigma Project Based on BSC. In *International Research Journal of Finance*, roč. 71, 2011, č. 2. s. 78-89.
8. MEDLIN, B. a kol. 2012. Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. In *Industrial Management and Data Systems*, roč. 109, 2012, č. 7. s. 943 - 956. ISSN 0263-5577.



9. NOLAN, T. 2008. *Applied Strategic Planning: An Introduction*. San Francisco : Pfeiffer, 2008. 152 s. ISBN 978-07-8798-852-4.
10. QUINN, J. 2000. Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. In *MIT Sloan Management Review*, č. 2, 2000, s. 13 – 28.
11. RIGBY, D. 2013. *Management Tools 2013: An Executive's Guide*. 2013 [online]. Dostupné na internete: <[http://www.bain.com/Images/Bain\\_Management\\_Tools\\_2011 .pdf](http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf)> [cit. 2013-09-22].
12. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Bratislava : IURA EDITION, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
13. TÖPFER, A. a kol. 2008. *Six sigma*. Brno : Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

**Adresa autora:** Ing. Miroslav Knižka, Hotel Crocus Štrbské Pleso, Szentiványho 4078/11;  
e-mail: [office@hotel-crocus.eu](mailto:office@hotel-crocus.eu)

## **Klastrovanie v cestovnom ruchu na Slovensku a jeho potenciál v podpore inovácií a podnikania**

### ***Clustering in Tourism in Slovakia as a Potential in Supporting Innovation and Entrepreneurship***

**Anna Micháľková, Tomáš Gajdoš**

*The objective of this chapter is to assess the current clustering state of tourism in Slovakia and points out the potential of tourism clustering in relation to the results of European clusters' surveys especially in the promotion of entrepreneurship and innovation. We identify three basic reasons for the emergence of clusters in tourism and conclude that our tourism cluster mainly spans above roles of destination management organizations and in this context we continue to use the term "declared tourism cluster". Applying the cluster principle remains the opportunities and challenges for these territorial partnerships in tourism, to develop their potential for creating a favorable dynamic business environment which will positively affect the growth of competitiveness and serve as an instrument for building a modern innovation policy.*

**Key words:** Cluster. Entrepreneurship. Innovation. Tourism.

**JEL Classification:** L<sub>14</sub>, L<sub>26</sub>, L<sub>83</sub>, R<sub>11</sub>.

#### **Úvod**

Klastre a inovačné siete sú mocnými nástrojmi podpory výskumu, rozvoja a inovácií, ktoré sú významnými faktormi rastu zamestnanosti, produktivity a exportu. Mnohé štúdie dokazujú pozitívny vplyv klastrových aktivít na vedu a výskum, inovácie a spoluprácu v oblasti vedy a výskumu. Mnohé štúdie dokladujú, že podniky v klastrí sú inovatívnejšie ako tie, ktoré sú mimo klastrov a to, že podniky v klastrí vstupujú pravdepodobnejšie do výskumno-vývojových partnerstiev než iné podniky. To, či sa rozvinie rozvojový potenciál klastrov závisí najmä od rámcových podmienok, v ktorých klastre pôsobia, od kritickej masy podnikov a iných subjektov v území napr. vedecko-výskumných inštitúcií a univerzít, od existencie silného koordinátora klastrových aktivít – klastrovej manažérskej organizácie (VDI/VDE, 2012, s. 13). Významnosť klastrovania na podporu inovácií, výskumu a vývoja, rozvoj podnikania a regionálny rozvoj uvádzajú rôzne programové dokumenty na európskej, národnej aj regionálnej úrovni.

## 1. Cieľ, materiál a metodika

Klastre pôsobia v rôznych odvetviach, ich odvetvové zameranie v Európe a na Slovensku uvádzame v predklóženej stati. Od roku 2008 pôsobia na Slovensku aj organizácie v cestovnom ruchu, ktoré sa priznávajú ku klastrovaniu. Cieľom state je zhodnotiť súčasný stav v klastrovaní v cestovnom ruchu na Slovensku. Výsledky primárneho prieskumu porovnáme s výsledkami prieskumov európskych klastrov z hľadiska potenciálu klastrovania najmä v oblasti podpory podnikania a inovácií. Pri spracovaní sa opierame o definície najmä M.E. Portera (1990), D. Pavelkovej a kol. (2009), K. Skokana, (2004), SIEA (2009), EC (2014) a Bielu knihu klastrovej politiky (in Anderson, T., Sörvik, J., Hansson, E.W., Serger, S.T. 2004), v súvislosti s cestovným ruchom o definície V. Kubičkovej (2009) a A.Micháľkovej, H. Kojdovej (2012).

Východiskom sú viaceré dostupné prieskumy realizované v rôznom období vzniku klastrov a klastrových organizácií v Európe, v Dunajskom regióne, v krajinách V4 a na Slovensku. Na základe zvolených kritérií je možné komparovať výsledky týchto prieskumov s vlastným prieskumom klastrových organizácií cestovného ruchu na Slovensku. Komparačné kritériá sa týkajú najmä zamerania a aktivít klastrov, ich organizačno-právnej formy, veľkosti a štruktúry členskej základe, finančných zdrojov, z ktorých čerpajú prostriedky na zabezpečenie svojich aktivít. Objektom vlastného prieskumu sú organizácie registrované ako klastre cestovného ruchu (apríl 2015). Register Ministerstva vnútra SR eviduje v súčasnosti 14 organizácií, ktoré majú v názve označenie klaster cestovného ruchu, resp. klaster – združenie cestovného ruchu. Počas prieskumu sme oslovili 9 klastrov, ktoré vznikli v rokoch 2008 až 2013 (odpovede sme získali od 5 organizácií, t. j. 55,6 % návratnosť). Klastre registrované v roku 2014 vznikali až ku koncu roka, preto sme nehodnotili ich činnosť. Klastre, ktoré boli v roku 2011 vo fáze projektov ako napr. Huculská magistrála<sup>4</sup>, Klaster Slovenský raj<sup>5</sup> a Novohradský klaster<sup>6</sup> sme neskúmali, nakoľko ich pôsobenie nebolo jasné. Súčasťou prieskumu je aj identifikácia jednotlivých foriem podpory klastrov pre členské subjekty, financovanie týchto foriem podpory a identifikácia hlavných prínosov plynúcich členským subjektom z členstva v skúmaných klastroch.

<sup>4</sup> „Huculská magistrála - klaster cestovného ruchu na území Muránska planina - Čierny Hron“ - projekt obce Čierny Balog schválený v rámci ROP (realizácia 2011 – 2014). Spracované podľa: Čierny Balog, 2010, [online], [10.10.2011] dostupné na: (<http://www.ciernybalog.sk>,<http://www.muranskaplanina.com>). V súčasnosti pôsobí občianske združenie Huculská magistrála (Lom nad Rimavicou) založená vo februári 2014.

<sup>5</sup> „Slovenský raj - Klaster cestovného ruchu NP Slovenský raj a TIC Dobšinská Ľadová Jaskyňa“ – projekt obce Stratená v partnerstve s Mikroregiónom Slovenský raj Sever v rámci výzvy Švajčiarskeho finančného mechanizmu. Organizácia pod týmto názvom v súčasnosti nenájdená.

<sup>6</sup> „Novohradský klaster ako vidiecky klaster v oblasti cestovného ruchu na území Euroregiónu Neogradiensis“ - už ukončený projekt Euroregiónu Neogradiensis v rámci výzvy Systému podpory euroregionálnych aktivít – SPERA 2009 (MVR SR). Spracované podľa: RRA Lučenec, 2009, [online], [11.10.2011] dostupné na <http://www.rra-lc.sk>

## 2. Dosiahnuté výsledky skúmania

### 2.1 Charakteristika európskych klastrov podľa prieskumov

Prvé klastrové iniciatívy v Európe vznikali okolo roku 1985 (ECO, 2012). V 90. rokoch začalo Nemecko s viacerými podpornými programami na federálnej aj regionálnej úrovni, ostatné krajiny, ako napríklad Švédsko, rozvinuli svoju klastrovú politiku na začiatku roku 2000 alebo neskôr, napríklad Island. Asi polovica klastrových organizácií bola iniciovaná po roku 1997. Najväčší počet klastrov vznikol v období rokov 1998 až 2006, vo Fínsku 1999 až 2007, v iných krajinách ako napr. v Poľsku bol tento proces kratší (2006 až 2008) alebo vo Švédsku len jeden rok (2005). Na rozvoj klastrov nevlplyvali len podporné programy, ale pravdepodobne aj dynamický rozvoj jednotlivých odvetví. V súčasnosti podľa European Cluster Observatory (2012) zo všetkých regiónov Európy najväčšie klastre (kritérium zamestnanosť) sú klastre v Nemecku, Taliansku a Francúzsku.

Cieľom klastrových organizácií je predovšetkým budovanie klastrovej identity a branding klastra, resp. regiónu, iniciovanie inovačných projektov a Research & Development investícií, budovanie stratégie a vízie klastra. Medzi ostatné ciele patrí podpora podnikania, rast a investície, podpora exportu, rozvoj hodnotového reťazca a iné (ECO, 2012).

Klastrové organizácie sú malé organizácie, polovica má 3 a menej zamestnancov. Avšak podľa prieskumov klastrové organizácie s väčším počtom zamestnancov dosahujú lepšie výkony (ECO, 2012). Až 73 % klastrových organizácií má formálnych členov, ostatné sú voľnejšie partnerstvá. Počet formálnych členov je rozdielny, väčšina klastrových organizácií má 20 až 100 členov. Existencia formálneho členstva znamená určitú stabilitu pre financovanie klastrov, zároveň aj upevňuje kooperáciu medzi členmi. Asi 40 % klastrových organizácií má 100 a viac členov. Veľkosť klastrov vzhľadom na počet členov (malé a stredné podniky-SME, Non-SME, R&D inštitúcie, univerzity, vzdelávacie inštitúcie, finanční sprostredkovatelia, konzultanti, vládne agentúry a iní) nezávisí od veľkosti národnej ekonomiky. Napríklad ekonomika Nemecka a Dánska sú výrazne rozdielne vzhľadom na počet ekonomických subjektov v krajine, ale klastre tu majú podobnú veľkosť. Klastre v Poľsku sú malé vzhľadom na poľskú ekonomiku, ale tu môže zohrávať úlohu vek klastrovej manažérskej organizácie. Veľkosť fínskych klastrov možno vysvetliť tým, že väčšina benchmarkových klastrov sú koordinátormi malých klastrov v tom istom odvetví.

Klastrové organizácie sú verejno-súkromné partnerstvá. Priemerná štruktúra klastrov v Európe tvorí 59 % súkromného sektora a 15 % verejného sektora, 17 % akademická sféra, 2 % finančné inštitúcie a 7 % neziskové organizácie. Podiel R&D inštitúcií a univerzít je rozdielny v jednotlivých krajinách, Island a Nemecko majú najväčšie podiely (Nemecko spolu 11 %, Island spolu 24 %, z toho 14 % tvoria R&D inštitúcie, 10 % univerzity), Rakúsko 9 %, Poľsko 8 %. Fínske klastre majú najvyšší podiel podnikateľských subjektov (86 %, z toho 80 % malé a stredné podniky). Podiel SME a Non-SME spolu v klastroch na Islande je len 38 %, štruktúra členov je tu rovnomernejšia, Rakúsko má podiel SME 68 % a 7 % Non-SME, Poľsko 49 % SME a 12 % Non-SME, Nemecko 53 % SME a 13 % Non-SME.

Na financovaní klastrových organizácií sa podieľajú predovšetkým členské poplatky (25 %), regionálne a miestne verejné zdroje (24 %), národné verejné zdroje (17%), medzinárodné verejné zdroje (13%), predaj služieb (9 %). Podiel verejných zdrojov napríklad v Rakúsku

je 69 %, Nemecku 49 %, Nórsku 78 % a Švédsku 81 %. Uvedenú štruktúru finančných zdrojov potvrdzuje aj Zelená kniha klastrovej iniciatívy (2013), ktorá uvádza, že verejné zdroje predstavujú 54 % podiel, 34 % súkromné zdroje a 12 % ostatné zdroje. Staršie klastrové organizácie sú podľa prieskumov menej odkázané na verejné zdroje v dôsledku príjmov z poskytovania služieb (najmä konzultačné služby). Finančné zdroje a podiel verejných zdrojov v rozpočte klastrov závisia od klastrov, ich individuálnych podmienok a od podporných programov z verejných zdrojov.

Až 65 % európskych klastrov má organizačno-právnu formu a 35 % klastrov sú projektmi organizácií, napr. organizácií regionálneho rozvoja. (ECO, 2012). Rakúsko (92 %) a Nemecko (87 %) majú z dunajských krajín s najvyšší stupeň inštitucionalizácie klastrov, Bulharsko, Srbsko, Ukrajina, Moldavsko a Montenegro patria ku krajinám s nízkou inštitucionalizáciou klastrov (TMG, 2013). Podľa prieskumu však medzi európskymi klastrami nie je vo výkonnosti významný rozdiel medzi inštitucionalizovanými a neištitucionalizovanými klastrovými iniciatívami (ECO, 2012).

Najpodstatnejším zdrojom rozpočtu sú pre klastre a klastrové politiky štrukturálne fondy EÚ (priemer asi 43 %), štátny rozpočet (24 %), regionálny rozpočet (13 %), súkromní donori (12 %) a 7 % ďalšie európske fondy (TMG, 2013). Význam štrukturálnych fondov potvrdzuje aj prieskum v krajinách V4 (Cluster COOP project, 2013), výsledky ktorého takisto zaraďujú európske fondy, najmä ERDF a čiastočne ESF medzi najpodstatnejší zdroj podpory programov súvisiacich s klastrami. Pritom pre využívanie štrukturálnych fondov EÚ je najdôležitejší národne implementovaný a spolufinancovaný program, ale veľký význam majú aj programy EU ako napríklad CIP (Competitiveness and Innovation Framework Programm). V týchto krajinách je podľa prieskumu silné zameranie na nenávratné zdroje. Prevažná väčšina finančných prostriedkov je z európskych zdrojov od roku 2004.

V Dunajskom regióne sú prominentnými sektormi, v ktorých pôsobia klastre, najmä automobilový priemysel, IKT a drevársky priemysel. Tieto sú zastúpené až v 10 krajinách. Potravinársky a textilný priemysel sú v 9 krajinách. Poľnohospodárstvo, inžiniering, mechatronika a obnoviteľné zdroje v 8 krajinách. Tieto silné sektory predstavujú potenciál pre medzinárodnú spoluprácu (TMG, 2013).

## **2.2 Charakteristika klastrov na Slovensku a výsledky prieskumu v cestovnom ruchu**

European Cluster Observatory (2012) zaradil medzi silné regionálne klastre na Slovensku 45 klastrov (ide o klastre vychádzajúce z analýz ukazovateľov zamestnanosti, pričom východisko tvorí najmä podiel na európskej zamestnanosti a regionálna špecializácia). Medzi najsilnejšie odvetvia regionálne patrí na západnom Slovensku ťažký priemysel, osvetlenie a elektrické zariadenia (\*\*\*), ostatné odvetvia a odvetvia v ostatných NUTS II Slovenska boli označené maximálne dvomi hviezdikami. European Cluster Observatory vydal okrem toho zoznam silných klastrov v inovatívnych regiónoch (ECO, 2011). Slovensko sa medzi nimi nenachádza, pritom však všetky krajiny V4 majú zastúpenie medzi týmito klastrami. V registri European Business and Technology Centre (<http://ebtc.eu>) je v roku 2014 evidovaných klastrov 21 na Slovensku, z toho štyri klastre cestovného ruchu, a to Liptov, Orava, Turiec a Balnea Cluster Dudince. Viaceré klastre evidované európskymi organizáciami sú neaktívne. Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA, 2009) eviduje vo svojej databáze v roku

2015 na Slovensku 9 technologických klastrov a 5 klastrov cestovného ruchu, a to Klaster cestovného ruchu – západné Slovensko, Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu (Žilinský kraj), Klaster ORAVA – združenie cestovného ruchu (Žilinský kraj), Klaster TURIEC – združenie cestovného ruchu (Žilinský kraj), Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster Dudince (Banskobystrický kraj). Na základe registra Ministerstva vnútra SR možno v súčasnosti identifikovať 14 organizácií, ktoré nesú v názve označenie klaster cestovného ruchu (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Prehľad klastrov cestovného ruchu na Slovensku podľa roku vzniku

2008	2009	2010	2011
Klaster Liptov Klaster CR – Západné Slovensko Balnea Cluster	Klaster Orava Klaster Turiec	Klaster Smolenice Košice - Turizmus	Klaster Horehronie – združenie CR
2012	2013	2014	2015
Klaster Topoľčany (ZZPO)	Združenie CR – Klaster Topoľčany (OZ)	Klaster CR Branisko-Bachureň Klaster Kremnické vrchy – združenie CR Klaster CR Slanské vrchy	Klaster Oravaregion

Zdroj: Spracované podľa Registra MV SR, máj 2015

Klaster cestovného ruchu vznikali na Slovensku od roku 2008 ako záujmové združenia právnických osôb. Keď v roku 2011 vstúpil do platnosti zákon o podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z. z. väčšina klastrov cestovného ruchu bola týmto zákonom výrazne ovplyvnená. Klaster Orava sa transformoval zo záujmového združenia právnických osôb na OOCR<sup>7</sup> Klaster Orava. Klaster Liptov úzko spolupracuje na tvorbe destinačného manažmentu s OOCR Región Liptov, ale nie je členom tejto organizácie. Členmi OOCR Región Liptov sú všetky súkromné subjekty klastra a niektoré obce, ktoré sú aj členmi klastra. Klaster Turiec sa po vzniku OOCR Turiec – Kremnicko stal aktívnym členom tejto organizácie a rovnako aj Balnea Cluster Dudince (občianske združenie) vstúpil do OOCR Dudince ako členský subjekt a postupne na túto organizáciu prešli všetky úlohy, ktoré v minulosti plnil klaster v regióne. Klaster Topoľčany vznikol v roku 2012 a jeho vznik bol financovaný z fondov Európskej únie. Klaster, ktoré vznikli v roku 2014 a 2015 sú všetky záujmové združenia právnických osôb.

Jedným z indikátorov, ktorý môže veľa napovedať o podpore klastrov pre ich členov sú ich ciele. Väčšina klastrov sa zameriava hlavne na rozvoj cestovného ruchu v regióne a na jeho marketing, zatiaľ čo podstatou a zmyslom pôsobenia klastrov je zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia vnútri klastra a tým aj zvyšovanie konkurencieschopnosti jeho členských subjektov. Podľa prieskumu na Slovensku, klaster sa orientujú predovšetkým na podporu inovácií a rozvoj spolupráce na príprave inovačných projektov.

<sup>7</sup> OOCR – Oblastná organizácia cestovného ruchu.

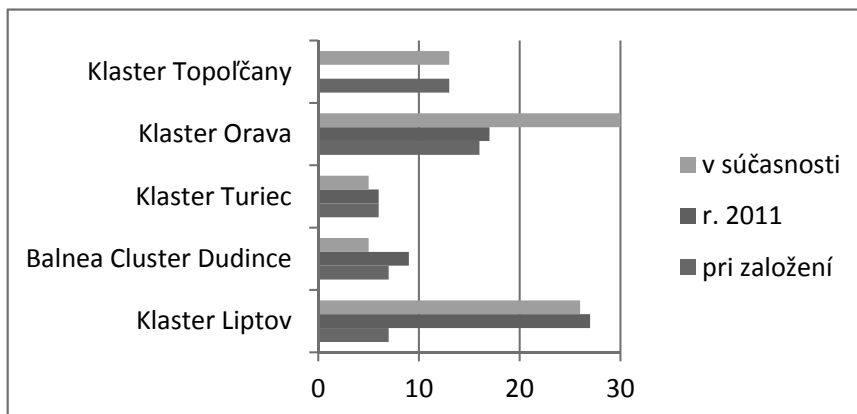
Tabuľka 2 Ciele klastrov cestovného ruchu na Slovensku

Názov klastra	Cieľ
Klaster Liptov	Zvýšenie návštevnosti regiónu Liptov do roku 2013 na dvojnásobok roku 2007.
Balnea Cluster Dudince	Cieľom združenia je, aby sa ľudia dozvedeli o vynikajúcich účinkoch dudinskej liečivej vody, aby do Dudiniec prišlo čo najviac klientov za čo najlepšími službami.
Klaster Turiec	Spolupracovať pri propagácii regiónu v cestovnom ruchu
Klaster Orava	Cieľom združenia je vytvárať pozitívny imidž regiónu pre návštevníkov, investorov a občanov regiónu, organizovať spoločný marketing cestovného ruchu a územia Oravy, ako aj spoločnú ponuku kvalitných produktov cestovného ruchu na Orave.
Klaster Topoľčany	Podpora a rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu na území okresu Topoľčany, efektívne a systematické fungovanie partnerstva v oblasti cestovného ruchu a skvalitnenie a propagácia služieb a produktov cestovného ruchu v regióne.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe sekundárneho prieskumu, 2015. Pozn.: Ciele sú uvedené v originálnom znení.

Jedným z podstatných faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvniť podporu klastrov pre členské subjekty je štruktúra a veľkosť členskej základne. Klaster majú potenciál vytvárať synergický efekt medzi členskými subjektmi, subjekty v klastroch sú spojené vzájomnými väzbami a môže prebiehať transfer know-how, vznikajú podmienky pre zvýšenie produktivity práce a efektívnosti fungovania subjektov. Tento jav stimuluje podnikateľské prostredie v regióne, kde klaster pôsobí a vedie ku vzniku nových subjektov, vznikajú predpoklady pre šírenie nových poznatkov a tvorbu inovácií. Tento jav však nastal len pri 2 z 5 skúmaných klastrov cestovného ruchu, a to v Klasteri Liptov a Klasteri Orava. Členská základňa Klastera Topoľčany sa počas 3 rokov jeho fungovania nezmenila. Balnea Cluster Dudince a Klaster Turiec zaznamenali pokles počtu členských subjektov. Je to pravdepodobne spôsobené tým, že tieto dva klaster sa stali členmi OOCR a postupne ich činnosť prešla do kompetencie práve novovzniknutých OOCR. Na základe prieskumu technologických klastrov 61 % zakladajúcich členov bolo z podnikateľskej sféry (SIEA, 2009). Vývoj členských základní klastrov cestovného ruchu je zachytený na grafe 1.

Na základe sekundárnych zdrojov Klaster cestovného ruchu - západné Slovensko má 5 členov (všetko predstavitelia územnej samosprávy), Klaster Smolenice má 25 členov (z toho 1 člen samosprávy), klaster Horehronie má 8 členov (4 samosprávy a 4 podnikateľské subjekty), klaster CR Slanské vrchy (Prešov) má 7 členov (6 podnikateľských subjektov a 1 občianske združenie), Klaster CR Branisko – Bachureň (Lipovce) má 4 členov (3 podnikateľské subjekty a 1 občianske združenie), Klaster Orava region (Oravský Podzámok) má 2 členov (ide o miestne akčné skupiny).



Graf 1 Vývoj členskej základne klastrov cestovného ruchu na Slovensku  
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu 2012 a 2015.

Štruktúra členskej základne má významný vplyv na to, ako rýchlo a v akej kvalite sa vnútri klastra tvoria inovácie a šíria poznatky. Len dva klastre, a to Klasť Orava a Klasť Liptov, spolupracujú so strednými školami a s asociáciami a združeniami cestovného ruchu v regiónoch. Ani jeden z klastrov nespôlpracuje s vysokou školou. Práve spolupráca s univerzitami a vedecko-výskumnými inštitúciami prináša klastrom napĺňanie podmienok inovačného procesu a získavanie vysokokvalifikovanej pracovnej sily. Z hľadiska štruktúry členskej základne je vysoké zastúpenie verejného sektora, a to až 58 %. Podnikateľský sektor tvorí takmer 38 % - podiel.

Podpora členských subjektov a stimulácia podnikateľského prostredia by mala byť základnou črtou klastra. Skúmané klastre cestovného ruchu pripravili pre svoje členské subjekty niekoľko vzdelávacích seminárov (graf 2).



Graf 2 Počet vzdelávacích seminárov klastrov cestovného ruchu na Slovensku  
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu 2012, 2015.

Semináre, ktoré klastre v roku 2014 organizovali, boli tematicky zamerané prevažne na propagáciu a marketing, a semináre určené pre zamestnancov členských subjektov, následne na destinačný manažment. Ostatné semináre boli zamerané na individuálne projekty klastrov. Tematická náplň seminárov zodpovedá deklarovaným cieľom klastrov.



Prioritnou oblasťou podpory členských subjektov zo strany klastrov je marketing a propagácia (23 %), čo znamená tiež symbiózu s vytýčenými cieľmi klastrov. Relatívne významnou súčasťou podpory je aj uľahčenie prenosu informácií, know-how a inovácií (18 %), vypracovávanie odborných analýz a štúdií (18 %), príprava a realizácia spoločných projektov (14 %), klastre koordinujú postup pri pripomienkovaní legislatívnych úprav v cestovnom ruchu a vytvárajú určité odborné zázemie pre samosprávu a podnikateľov v cestovnom ruchu.

Zameranie podpory klastrov pre členské subjekty sa odzrkadľuje aj na ich najdôležitejších projektoch (podľa vyjadrenia klastrov), ktoré sú väčšinou zamerané na marketing a propagáciu. Niektoré projekty boli zamerané aj na vzdelávacie aktivity. Naproti tomu, technologické klastrové iniciatívy sa zameriavajú predovšetkým na poskytovanie služieb poradenstva a na vzdelávanie, na prípravu a riešenie projektov, marketing a medzinárodnú spoluprácu (SIEA, 2009.). K najvýznamnejším projektom klastrov patrí regionálna karta, ktoré boli zriadené v regiónoch, v ktorých pôsobia Klaster Liptov, Klaster Orava a Klaster Turiec. Tri z piatich skúmaných klastrov spolupracujú so zahraničnými subjektmi a vytvárajú tak ďalšie možnosti pre rozvoj subjektov. Väčšina projektov so zahraničnými partnermi je opäť zameraná na marketing a propagáciu. Klaster Liptov v rámci cezhraničnej spolupráce rozbehol niekoľko vzdelávacích seminárov, na ktorých si subjekty navzájom vymieňajú vzájomné skúsenosti.

Tabuľka 3 Najvýznamnejšie projekty klastrov cestovného ruchu na Slovensku

Názov Klastra	Najvýznamnejšie projekty	Zameranie projektov
Klaster Liptov	LRC	zľavová karta
	systém rezervovania	rezervačný portál
	učiace sa regióny	vzdelávanie
Balnea Cluster Dudince	informačné workshopy a semináre zamerané na rozvoj cestovného ruchu na území krajiny Zlatej cesty	málo známe aspekty využitia hodnôt a atraktivít krajiny pre rozvoj cestovného ruchu
Klaster Turiec	podpora rozvoja cestovného ruchu v regióne Turiec	stratégia, printové médiá, DVD, eventy, webportál
	Skipass Turiec	spoločný skipass lyžiarskych stredísk
	zimná kampaň v Poľsku	reklamný spot v poľskej TV + relácia Tipy na zimný víkend
Klaster Orava	regionálna karta zliav Orava Card	služby
	propagácia regiónu doma a v zahraničí	marketing
	podpora podujatí kultúrneho a športového charakteru	produkt cestovného ruchu
Klaster Topoľčany	dni regiónu a otvorenie turistickej sezóny v regióne	realizácia kultúrnych podujatí
	spracovanie propagačných materiálov	marketing a propagácia
	spracovanie turistických a cykloturistických máp	marketing a propagácia

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu, 2015.

Činnosť klastrov vyžaduje finančné prostriedky, ktoré klastre získavajú z rôznych zdrojov. Rozpočty klastrov sa výrazne líšia, najvyšší rozpočet v roku 2014 mal Klaster Liptov, s najmenším rozpočtom pracoval Balnea Cluster Dudince, ktorý podľa údajov z dotazníka nepracoval so žiadnym rozpočtom. Väčšina klastrov vynakladá svoje finančné prostriedky najmä na marketing a prezentáciu (v priemere až 60 %), iba Klaster Liptov prevažnú časť svojho rozpočtu v roku 2014 investoval do ľudských zdrojov (až 60 % rozpočtu). Na podporu ľudských zdrojov vynakladajú svoje zdroje aj Klaster Turiec a Klaster Orava. Klastre vynakladajú len minimum finančných prostriedkov na tvorbu inovácií (Klaster Liptov a Klaster Orava uvádzajú zhodne po 15 % z rozpočtu na podporu inovácií). Okrem toho časť prostriedkov z rozpočtu je venovaná zahraničnej spolupráci (Klaster Orava a Klaster Liptov uvádzajú zhruba po 20 % rozpočtu).

Zdroje finančných prostriedkov získavajú klastre z dotácií (56 %), nasledujú členské príspevky - verejný sektor (22 %), členské príspevky – podnikateľský sektor (11 %) a príjmy z podnikateľskej činnosti (11 %). Ani jeden z klastrov v roku 2014 nepožiadal o úver. Na základe skúmaných zdrojov financovania priemyselných klastrov je situácia odlišná, „55 % tvoria členské príspevky“ (SIEA, 2009) a nižšie percento z dotácií. Rozdiel v štruktúre financovania aktivít však môže byť spôsobený časovým obdobím prieskumov, nakoľko v uplynulom rozpočtovom období bol väčší priestor pre čerpanie dotácií z verejných zdrojov.

Členské subjekty klastrov cestovného ruchu ohodnotili pozitívny prínos svojho členstva v klastri najmä v marketingu a propagácii, v spoločných projektoch a pri vzniku nových partnerstiev (podľa primárneho prieskumu členskej základne klastrov cestovného ruchu). V malej miere pokladajú za pozitívne efekty v oblasti vzdelávania a školenia, kontakt s novými zákazníkmi, možnosti cezhraničnej spolupráce, prístup k inováciám, zavádzanie nových technológií a lepší prístup k finančným trhom. Žiadne efekty nezaznamenávajú v oblasti benchmarkingu a pri vzniku kontaktov s novými dodávateľmi.

## **Záver**

Snaha o klastrovanie v cestovnom ruchu podložená inštitucionálnym zabezpečením a vznik prvých klastrov cestovného ruchu na Slovensku časovo zodpovedá obdobiu, kedy vzniklo najviac európskych klastrov. Členská základňa klastrových organizácií cestovného ruchu je však oveľa menšia, t. j. aj priamy pozitívny vplyv a očakávané potenciálne efekty klastrovania sa týkajú obmedzeného počtu subjektov.

Ciele klastrových organizácií cestovného ruchu špecificky zamerané najmä na marketingové aktivity cestovného ruchu v regióne, jeho prezentáciu a zvýšenie návštevnosti, sa markantne odlišujú od základného zmyslu klastrovania (najmä podpora výskumu a inovácií) ako aj od cieľov európskych klastrových organizácií, ktoré sa orientujú predovšetkým na budovanie klastrovej identity, iniciovanie inovačných projektov a vedecko-výskumných investícií a podporu podnikania. Uvedenému smerovaniu klastrových organizácií cestovného ruchu zodpovedá aj ameranie vzdelávacích aktivít, ponúkané služby pre členov a podnikateľskú verejnosť v regióne a takisto aj projektová aktivita organizácií.

Zastúpenie vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií je v klastroch cestovného ruchu minimálne a sporadické. Tieto inštitúcie sú základom, aby klastre plnili tie funkcie, na základe ktorých sú podporované hospodárskou a regionálnou politikou z verejných zdrojov.

Verejný sektor je súčasťou európskych klastrov, pritom väčšiu časť ich členskej základne tvorí súkromný sektor. V klastroch cestovného ruchu počtom len mierne prevažuje celkovo podnikateľský sektor a významnú pozíciu má verejný sektor. Jeho tak veľké zastúpenie v klastru je čiastočne odôvodniteľné z hľadiska potreby plnenia legislatívnych kompetencií, potreby financovať verejné úlohy v cestovnom ruchu a získanie externých verejných zdrojov na tieto účely.

Štrukturálne fondy EÚ sú pre európske klastre aj pre naše klastre cestovného ruchu najdôležitejším finančným zdrojom financovania realizovaných aktivít. Zodpovedá to nastaveniu hospodárskej a regionálnej politiky v európskych krajinách v zmysle programových dokumentov a operačných programov na národnej a regionálnej úrovni. Môžeme identifikovať tri základné dôvody vzniku klastrov v cestovnom ruchu (obrázok 1).



Obrázok 1 Dôvody vzniku a existencie klastrov cestovného ruchu v SR (1998 – súčasnosť)  
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2015.

Jedným z nich je reakcia na využívanie nástrojov hospodárskej a regionálnej politiky v rozpočtovom období 2007 až 2013, resp. plánované nástroje v období 2014 až 2020 na podporu podnikania a podporu klastrovania. Ďalším z nich je najskôr absencia riešenia destinačného manažmentu v cestovnom ruchu (neúspešné snahy presadenia zákona o cestovnom ruchu, resp. neskôr dlhotrvajúci proces jeho prijatia) a neskôr nesplnenie minimálnych zákonných podmienok na založenie oblastnej organizácie cestovného ruchu v regiónoch a teda súčasná absencia organizácie destinačného manažmentu v území. Klaster cestovného ruchu nahrádza oblastnú organizáciu cestovného ruchu a plní v podstate funkcie organizácie destinačného manažmentu s potenciálnou podporou z verejných zdrojov na realizované aktivity.

Naše klastre cestovného ruchu plnia teda najmä úlohy organizácie destinačného manažmentu. V ich pôsobení nedošlo oproti roku 2011 (Micháľková, Kojdová, 2012) k významnejším zmenám. Preto možno stále hovoriť o deklarovaných klastroch cestovného

ruchu. Uplatnenie klastrových princípov však stále zostáva príležitosťou a výzvou pre uzatvorené územné partnerstvá v cestovnom ruchu. Nové rozpočtové obdobie 2014 až 2020 v operačných programoch Slovenska korešponduje so strategickými dokumentmi Európskej únie, priznáva vysoký potenciál klastrov v podpore konkurencieschopnosti (OP Výskum a inovácie programové obdobie 2014 – 2020) a významnú časť verejných zdrojov smeruje na podporu vedy a výskumu a podporu konkurencieschopnosti podnikov a malých a stredných podnikov. Význam pôsobenia klastrov cestovného ruchu popri oblastných organizáciách cestovného ruchu z hľadiska využívania verejných zdrojov má zmysel len vtedy, ak budú naplňovať princípy klastrovania a spolupracovať s organizáciami destinačného manažmentu.

Európske klastre a prieskumy dokladujú, že klastre sú podstatným determinantom dynamizácie ekonomického rastu podnikov a nástrojom podpory výskumu a inovácií. Možno preto predpokladať, že aj klastre cestovného ruchu majú potenciál vytvárať priaznivé dynamické podnikateľské prostredie, ktoré pozitívne ovplyvní rast konkurencieschopnosti a budú nástrojom budovania modernej inovačnej politiky.

**Kľúčové slová:** Cestovný ruch. Inovácie. Klaster. Podnikanie.

**Grantová podpora:** Stať je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0205/14 - Perspektíva existencie dynamických podnikov služieb v SR v kontexte uplatnenia princípov iniciatívy Inovácia v Únii.

#### **Zoznam použitej literatúry**

1. Anderson, T., Serger, S. T., Sörvik, J., Hansson, E. W. 2004. *The Cluster Politics Whitebook*. Malmö : IKED – International organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development. ISBN 91 85281-03-04.
2. *Common proposal for optimisation and harmonisation of national regulatory frameworks with regards to transnational cluster cooperation*. Cluster COOP project, 2013. Dostupné na internete: < [www.clustercoopproject.eu](http://www.clustercoopproject.eu)>
3. EC. 2014. *EU Cluster Portal*. Dostupné na internete: [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm)>.
4. European Cluster Observatory. 2011. *Strong Clusters in Innovative Regions*. Stockholm : Center for Strategy and Competitiveness, 2011.
5. European Cluster Observatory. 2012. *Global cluster initiative survey*. European Cluster Observatory, 2012. Dostupné na internete: <[http://www.clusterobservatory.eu/common/galleries/downloads/GCIS\\_2012\\_SummaryReport.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/common/galleries/downloads/GCIS_2012_SummaryReport.pdf)>
6. Kubičková, V. 2009. *Inovačné aktivity podnikov služieb*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009.
7. Lindqvist, G., Ketels, Ch., Sölvell, Ö. 2012. *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe*. Centre for Strategy and Competitiveness, 2012. Dostupné na internete: < <http://www.clusterportal-bw.de>>
8. Lindqvist, G., Ketels, Ch., Sölvell, Ö. 2013. *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. 2013. Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/data/files/the-cluster-initiative-greenbook-3916-cz.pdf>>

9. Micháľková, A., Kojdová, H. 2012. Impact of declared clusters of tourism on Slovak destinations. In *Studia commercialia Bratislavensia*. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2012, roč. 5, č. 20. ISSN 1337-7493.
10. OECD. 2009. *Cluster, Innovation and Entrepreneurship*. OECD, 2009. Dostupné na internete: <<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8409061e.pdf>>
11. Pavelková, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha : Grada Publishing a.s. 2009, s.19 – 20. ISBN 978-80-247-2689-2.
12. Porter, M. E. 1990. *The competitive Advantage of Nations*. 1. vyd. New York : The Free Press, 1990. ISBN 0-684-84147-9.
13. SIEA. 2009. *Klastre na podporu rozvoja investícií*. Klastre na podporu rozvoja inovácií. Dostupné na internete: <[https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske\\_klastre/Klastre-SIEA.pdf](https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klastre/Klastre-SIEA.pdf)>.
14. Skokan, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. 114s. ISBN 80-7329-059-6.
15. TMG. 2013. *Cluster Survey in the Danube Region*. Technologie- und Marketinggesellschaft, Upper Austria, 2013.
16. VDI/VDE Innovation + Technik. 2011. *Clusters are individuals*. VDI/VDE Innovation + Technik. Copenhagen : The Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education, 2011. Dostupné na internete: <<http://www.cluster-analysis.org>>.
17. VDI/VDE Innovation + Technik. *Let's make a perfect cluster policy and cluster programme*. Nordic Innovation, VDI/VDE Innovation Berlin, 2012.

**Adresa autorov:** doc. Ing. Anna Micháľková, PhD., Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: [anna.michalkova@euba.sk](mailto:anna.michalkova@euba.sk); Ing. Tomáš Gajdoš, L. Kokava 409, 032 44 Liptovská Kokava, [gajdos.tg@gmail.com](mailto:gajdos.tg@gmail.com)

## **Vertikálna fiškálna nerovnováha rozpočtov územných samospráv na Slovensku**

### ***Vertical Fiscal Imbalance of Territorial Self-Government Budgets in Slovakia***

**Soňa Čapková, Ján Zelenák**

*Transfers are considered to be one of the four fundamental pillars of fiscal decentralization. Their basic mission is alleviating the vertical fiscal imbalance, i.e. situations where local authorities' own revenues do not generate sufficient funds to cover their expenses. Vertical fiscal imbalance in the budgets of territorial self-government in Slovakia is a very topical subject. The paper determines the rate of vertical fiscal imbalance during the period 2007 - 2013 in Slovakia. In a paper we present the main theoretical perspectives defining vertical fiscal imbalance, vertical fiscal gap (in the case of Slovakia filled by transfers - mandatory earmarked grants from the state budget and state purpose funds and shared tax - a personal income tax) and its perception by the individual authors. On the basis of theoretical assumptions, we analyze current status of vertical fiscal imbalance and the rate of reducing it through transfers from the state budget and state funds.*

**Key words:** Shared tax. Vertical fiscal imbalance. Earmarked grants. Transfers. Territorial self-government.

**JEL Classification:** H<sub>71</sub>, H<sub>72</sub>, H<sub>77</sub>.

#### **Úvod**

Problematika transferového financovania originálnych kompetencií a kompetencií prenesených z orgánov štátnej správy na orgány územnej samosprávy (obcí a vyšších územných celkov – ďalej VÚC) sa spája s pojmom vertikálna fiškálna nerovnováha. Domáca odborná verejnosť stále vníma problematiku dosť okrajovo a nevenuje sa jej náležitá pozornosť. Identifikovanie, kvantifikovanie a zhodnotenie úrovne vertikálnej fiškálnej nerovnováhy je jedným z východísk pre systémové riešenie transferov. Situácia, keď vlastné príjmy nevytvárajú dostatočné vlastné zdroje na pokrytie výdavkov územných samospráv sa označuje ako statická nerovnováha. Avšak v poslednom desaťročí sa často poukazuje na fakt, že výdavky územných samospráv rastú rýchlejšie ako ich vlastné príjmy (miestne dane a poplatky, nedaňové príjmy). Takúto situáciu môžeme nazvať ako dynamická nerovnováha.

## 1. Podstata vertikálnej fiškálnej nerovnováhy

V prípade, že vlastné príjmy rozpočtov jednotlivých úrovní verejnej správy sa rovnajú ich výdavkom, hovoríme o vertikálnej fiškálnej rovnováhe. V praxi však v rozpočtoch územných samospráv k tomuto javu nedochádza a vzniká vertikálna fiškálna nerovnováha, kedy vlastné príjmy územných samospráv nedostatočne pokrývajú ich výdavky, keďže rozsah decentralizácie príjmov zvyčajne nezodpovedá rozsahu decentralizácie výdavkov.

Boadway, Roberts, Shah (2000) vymedzujú preto nasledujúce dôvody:

- „dôvody pre decentralizáciu výdavkových zodpovedností sú silnejšie ako pre decentralizáciu príjmových (daňových) kompetencií,
- presun prostriedkov od centrálnej vlády k decentralizovaným úrovniam vlády môže slúžiť ako nástroj centrálnej vlády“ (Boadway, Roberts, Shah, 2000 In Jílek, 2008, s. 107).

Vo viacstuňovom usporiadaní rozpočtovej sústavy štátu sa časť výdavkov nižších vládnych úrovní financuje pomocou transferov. Karpowicz (2012) sa prikláňa k stanovisku, že vertikálnu fiškálnu nerovnováhu je možné znížiť tým, že časť finančných prostriedkov sa z centrálnych orgánov presunie na decentralizované úrovne vlády. Ak je príliš vysoká miera vertikálnej fiškálnej nerovnováhy, tak dochádza k znižovaniu zodpovednosti územných samospráv, z hľadiska ich príjmov.

### 1.1 Stanovenie vertikálnej fiškálnej nerovnováhy

Rôzne prístupy k definovaniu vertikálnej fiškálnej nerovnováhy zachytáva tabuľka 1.

Tabuľka 1 Definície vertikálnej fiškálnej nerovnováhy

Autor	Definície vertikálnej fiškálnej nerovnováhy
Hunter (1977, cit. In Mathews 1980, s. 10)	O vertikálnej rovnováhe možno hovoriť vtedy, ak základná alokácia príjmov a výdavkov „umožňuje jednotlivým stupňom verejnej správy disponovať takými finančnými zdrojmi, ktoré pokrývajú ich výdavky, pričom zodpovednosť za výdavkové rozhodnutia zostáva na týchto stupňoch verejnej správy“.
Breton (1998, s. 197)	Vertikálna fiškálna nerovnováha je „nesúladsť vlastných príjmov a výdavkov jednotlivých úrovní verejnej správy a následný tok finančných prostriedkov medzi nimi“.
Rodden a Wibbels (2002, s. 505)	Vertikálna fiškálna nerovnováha je „stupeň, do ktorého sú výdavky nižších vládnych úrovní financované prostredníctvom transferových príjmov z centra (na rozdiel od miestnych daní, poplatkov atď.)“.
Bird a Tarasov (2004, s. 80)	Koncept vertikálnej fiškálnej nerovnováhy – „fiškálnej medzery“ ako ju nazývali Boadway a Hobson (1993) – sa často diskutuje, ako by v ideálnej štruktúre verejnej správy „vlastné zdroje“ príjmov každej úrovne verejnej správy mali byť dostatočné na financovanie výdavkov, za ktoré je zodpovedná bez toho, aby sa uplatňovali medzivládne fiškálne transfery.

Boadway, a Tremblay (2006, s. 3)	Vertikálna fiškálna nerovnováha je „situácia, v ktorej veľkosť transferov prerozdelených centrálnou vládou nižším úrovniám, zďaleka nedosahuje sumu daňových príjmov centrálnej vlády vzhľadom na ich výdavkové zodpovednosti, t. j. čo by sa mohlo zdať ako optimálna vertikálna fiškálna medzera“.
Shah (2006, s.28)	Vertikálna fiškálna nerovnováha = potreba transferov.
Shah (2007, s. 17)	„Vertikálna fiškálna nerovnováha nastáva, keď vertikálna fiškálna medzera nie je dostatočne riešená prostredníctvom znovurozdelenia kompetencií alebo formou fiškálnych transferov a iných prostriedkov.“
Blöchliger, Charbit (2008, s. 3)	Vertikálnu fiškálnu nerovnováhu môžeme chápať ako „rozdiel medzi vlastnými daňovými príjmami a vlastnými výdavkovými právomocami“.

Zdroj: Sharma, CH. K., 2012, s. 4.

Vertikálnu fiškálnu nerovnováhu môžeme merať viacerými spôsobmi. V literatúre autori používajú na výpočet vertikálnej fiškálnej nerovnováhy rôzne ukazovatele. Často používaným ukazovateľom na určenie vertikálnej fiškálnej nerovnováhy, ktorý uvádzajú napr. Rodden a Wibbels (2002) (In Sharma, CH. K., 2012, s. 5), je pomer dotácií a podielových daní k celkovým príjmom územných samospráv. Ďalšie spôsoby stanovenia vertikálnej fiškálnej nerovnováhy vymedzujú Eyraud a Lusinayan (2011), ako aj Ahmad a Craig (1997), Jin a Zou (2002), Rodden (2002) a Baskaran (2010), Schröder a Smoke (2002), Bird and Tarasov (2004), Bahl a Wallace (2007) a ďalší. Jin a Zou (2002) ju vyjadrujú ako pomer transferov k celkovým výdavkom územných samospráv. Niektorí autori, ktorí sa prikláňajú k vymedzeniu vertikálnej fiškálnej nerovnováhy ako rozdielu medzi vlastnými príjmami a vlastnými výdavkami (Bird a Tarasov (2004)), čo v konečnom dôsledku predstavuje vertikálnu fiškálnu medzeru. Ahmad a Craig (1997), ako aj Schröder a Smoke (2002) vertikálnu fiškálnu nerovnováhu vymedzujú ako „podiel vlastných výdavkov územných samospráv, ktoré nie sú financované prostredníctvom vlastných príjmov“ (Eyraud, Lusinyan, 2011, s. 7).

V súvislosti s vertikálnou fiškálnou nerovnováhou sa v odbornej literatúre často stretávame aj s pojmom vertikálna fiškálna medzera, ktorú je dôležité správne určiť, aby došlo k reálnemu stanoveniu objemu transferov z centrálného rozpočtu do rozpočtov územných samospráv. Veľkosť vertikálnej fiškálnej medzery môžeme vyjadriť podľa Jílka (2008) ako rozdiel medzi „výdavkami, ktoré musí realizovať decentralizovaná úroveň vlády, aby zabezpečila štandardnú (alebo minimálnu akceptovateľnú) úroveň služieb a vlastnými príjmami, ktoré môže decentralizovaná úroveň vlády získať z vlastných zdrojov“ (Jílek, 2008, s. 287). Na stanovenie vertikálnej fiškálnej nerovnováhy existujú aj iné názory. Boadway (In Sharma, 2012, s. 8) tvrdí, že vertikálna fiškálna nerovnováha je v podstate rozdiel vertikálnej fiškálnej medzery a medzivládnych transferov, pričom existencia „medzery“ nemusí nutne znamenať, že existuje nerovnováha (vertikálna fiškálna medzera nie je dostatočne naplnená). Podľa Boadway „existencia vertikálnej fiškálnej medzery nemusí nutne znamenať, že je tu nerovnováha“. Boadway (In Sharma, 2012, s. 8) navrhuje riešenia



na vyplnenie „medzery“ jednak na základe prerozdelenia príjmových právomocí (okrem výpožičiek), a jednak ide o uplatnenie systému medzivládnych transferov (okrem úverov).

Treba poznamenať, že nerovnováha vzniká po vertikálnej, ako aj po horizontálnej rozpočtovej línii. Horizontálna nerovnováha sa prejavuje nielen na strane príjmov, ale aj na strane výdavkov rozpočtov územných samospráv. Rozdielnosť predovšetkým sociálno–ekonomického a demografického charakteru územných samospráv vedie k rastu horizontálnej nerovnováhy rozpočtov územných samospráv.

V tejto stati vyjadříme vertikálnu fiškálnu nerovnováhu ako ju uvádzajú Rodden a Wibbels (2002), a to podiel dotácií a podielovej dane na celkových príjmoch územných samospráv:

$$\frac{\text{dotácie + podielová daň}}{\text{celkové príjmy územných samospráv}} \times 100 \quad (1)$$

## 1.2 Finančné vyrovňovanie

Finančné vyrovňovanie sa začalo objavovať v 40. a 50. rokoch 20. storočia spočiatku vo federatívne usporiadaných krajinách. Podľa Jílka (2008, s. 316) je účelom finančného vyrovňovania „umožniť územným samosprávam poskytovať svojim občanom, pokiaľ si to prajú, miestne verejné statky na podobnej úrovni a pri porovnateľnej miere zdanenia“. Fiškálne vyrovňovanie by malo čiastočne kompenzovať rozdiely jednak vo fiškálnej kapacite (územné samosprávy s nižšou fiškálnou kapacitou by mali získať viac finančných prostriedkov), a jednak vo výdavkových potrebách územných samospráv. Poznáme dve formy finančného vyrovňovania nerovnováh v rozpočtoch územných samospráv - vertikálne a horizontálne finančné vyrovňovanie. V stati sa venujeme len vertikálnemu finančnému vyrovňovaniu.

Základom vertikálneho finančného vyrovňovania (niektorí autori požívajú aj pojem fiškálne vyrovňovanie) je redistribúcia transferov z vyšších úrovní vlády na nižšie úrovne. Vertikálne finančné vyrovňovanie „je založené na transferoch financií zo štátneho rozpočtu do rozpočtov obcí a regiónov, zohľadňujúc predovšetkým ich potreby a obligatórne výdavky“ (Buček et al., 2010, s. 15). Pre tento typ vyrovňovania sa na Slovensku využíva financovanie pomocou účelových dotácií a podielovej dane a v zahraničí aj financovanie prostredníctvom kombinácie účelových a neúčelových dotácií.

Ak chceme hovoriť o vyrovňovaní vertikálnej fiškálnej nerovnováhy na Slovensku, musíme objasniť finančné vzťahy štátneho rozpočtu Slovenskej republiky k nižším rozpočtovým úrovňam, ktoré upravuje zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov. Podľa § 3 ods. 1 tohto zákona existujú v súčasnosti tieto finančné vzťahy štátu k rozpočtom obcí a k rozpočtom VÚC: podiely na daniach v správe štátu (daň z príjmov fyzických osôb), dotácie na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy na orgány územnej samosprávy a ďalšie dotácie v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok.

Rok 2005 sa stal významným medzníkom pre finančný systém územných samospráv. Bola zavŕšená druhá etapa fiškálnej decentralizácie charakterizovaná presunom finančných

prostriedkov na financovanie rozšírených originálnych a prenesených kompetencií z orgánov štátnej správy na regionálnu a miestnu úroveň územnej samosprávy. V súvislosti s týmto procesom boli prijaté viaceré legislatívne normy, ktoré upravujú nové financovanie kompetencií orgánov územných samospráv a to najmä v oblasti miestnych daní a dane z príjmov fyzických osôb. Od 1. 1. 2005 vstúpil do platnosti zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov, ktorý riešil jednotlivé miestne dane a miestny poplatok na území Slovenskej republiky. Ďalšou právnou normou upravujúcou finančné hospodárenie územných samospráv bol zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, na základe ktorého sa výnos dane z príjmov fyzických osôb prerozdeľoval (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Podiel dane z príjmu fyzických osôb na jednotlivých úrovniach verejnej správy v %

	do 31.12.2011	od 1.1.2012	od 1.1.2014	od 1.1.2015
Obec	70,3	65,4	67,0	68,5
VÚC	23,5	21,9	21,9	29,2
Rezerva štátu	6,2	12,7	11,1	2,3

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v z. n. p.

Do konca roka 2011 výnos dane pre rozpočty obcí tvoril 70,3 %, výnos dane pre rozpočty VÚC bol 23,5 % a podiel 6,2 % zostal ako rezerva vlády SR. Zmena nastala v januári 2012, kedy sa podiel výnosu dane z príjmov fyzických osôb pre rozpočty územných samospráv znížil. Na naliehanie zástupcov miestnych a regionálnych samospráv sa podiel výnosu tejto dane od roku 2014 opäť zvýšil a je predpoklad, že v roku 2016 opäť dosiahne podiel výnosu pre rozpočty obcí aspoň 70,3 %.

Súčasťou transferov sú okrem podielových daní aj účelové dotácie. Na Slovensku sa zo štátneho rozpočtu a štátnych účelových fondov do rozpočtov územných samospráv poskytujú jednak mandatórne účelové dotácie a dotácie ad hoc. Mandatórne účelové dotácie sa používajú predovšetkým na financovanie preneseného výkonu štátnej správy na orgány miestnej samosprávy (na úseku základného školstva (tzv. regionálneho), matriky, hlásenia pobytu občanov a registra obyvateľov SR, stavebného poriadku a bývania, pozemných komunikácií a cestnej dopravy, a v neposlednom rade aj na úseku životného prostredia) a na orgány regionálnej samosprávy (samosprávnych krajov – VÚC) len na úseku regionálneho školstva. Najrozsiahlejší objem účelových dotácií predstavujú dotácie na financovanie regionálneho školstva. Regionálne školstvo (základné a stredné) je financované prostredníctvom normatívnych a nenormatívnych účelových dotácií. Podstata normatívneho financovania je v tom, že školy získavajú finančné prostriedky na základe počtu žiakov a ich personálno-ekonomickej náročnosti výchovno-vzdelávacieho procesu. Nenormatívne financovanie slúži na pokrytie výdavkov súvisiacich s odchodným, dopravným, haváriami, mimoriadnymi výsledkami žiakov, ako aj sociálne znevýhodneným

prostredím a pod. Zdrojom dotácií pre regionálne školstvo je rozpočtová kapitola Ministerstva školstva, vedy a výskumu SR (v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC) a Ministerstva vnútra SR (v zriaďovateľskej pôsobnosti obce, cirkevného zriaďovateľa, súkromného zriaďovateľa a okresného úradu v sídle kraja).

Jílek (2008, s. 106) stanovuje podmienky, za akých je možné dosiahnuť vertikálnu fiškálnu rovnováhu najmä za pomoci transferov v prípade, že zdroje príjmov decentralizovanej úrovne vlády sa rovnajú zodpovednosti za výdavky.

Tabuľka 4 Dosiachnutie vertikálnej fiškálnej rovnováhy

Vertikálna fiškálna rovnováha: Príjmová kapacita = výdavková potreba	
Zdroje príjmov decentralizovanej úrovne vlády:	Zodpovednosť za výdavky:
1. vlastné dane a ostatné vlastné príjmy	4. vlastná výdavková zodpovednosť (v samostatnej pôsobnosti)
2. podielové daňové príjmy	5. delegovaná výdavková zodpovednosť (v prenesenej pôsobnosti)
3. dotácie	
- vyrovnávacie dotácie	
- ostatné pravidelne získavané dotácie	
- kapitálové dotácie	

Zdroj: Martinez-Vazquez, Boex, 2001 In Jílek, 2008, s. 106.

## 2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je kvantifikovať úroveň vertikálnej fiškálnej nerovnováhy v rozpočtoch územných samospráv na Slovensku v rokoch 2007 až 2013 a mieru jej pokrytia transfermi zo štátneho rozpočtu. Údaje, ktoré spracúvame sú sekundárneho charakteru, ktoré sme spracovali pomocou vybraných metód opisnej štatistiky a získali sme ich z finančných výkazov o plnení rozpočtu subjektu verejnej správy FIN 1 – 04 z DataCentra, ako aj údaje z Ministerstva financií Slovenskej republiky za obdobie rokov 2007 až 2013. Objektom analýzy je celý základný súbor obcí (2933) a vyšších územných celkov (8) na Slovensku.

## 3. Výsledky a diskusia

Na základe teoretických východísk skúmanej problematiky sme analyzovali vertikálnu fiškálnu nerovnováhu v rozpočtoch územných samospráv v rokoch 2007 až 2013 a vymedzili sme vertikálnu fiškálnu medzeru, t. j. medzeru potrebnú na vyplnenie transfermi - dotáciami a podielovou daňou. Štruktúru transferov smerujúcich do rozpočtov obcí a VÚC zachytáva tabuľka 4. Do transferov sme okrem dotácií zo štátneho rozpočtu a podielovej dane zahrnuli aj dotácie zo štátnych účelových fondov.

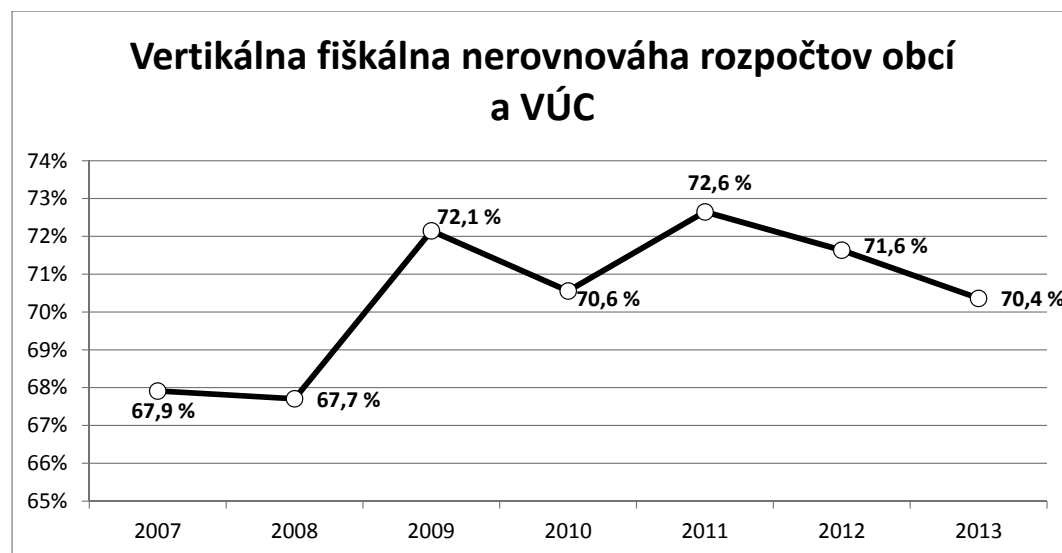
Tabuľka 5 Štruktúra transferov a celkové príjmov rozpočtov obcí a VÚC v rokoch 2007 až 2013 v SR v tis. €

Rok	Granty a transfery spolu	Z toho:			Celkové účelové dotácie	Daň z príjmov fyzických osôb	Celkové príjmy bez fin. oper.
		PV ŠS	kapitálové dotácie zo ŠR	dotácie ad hoc			
2007	951 564,9	647 960,3	152 898,0	58 735,7	859 594,1	1 075 750,4	2 849 826,1
2008	951 845,6	668 627,1	139 170,5	59 469,2	867 266,9	1 292 004,4	3 189 189,1
2009	1 142 243,9	815 688,9	194 694,4	44 435,4	1 054 818,7	1 206 767,0	3 134 743,8
2010	1 418 318,5	851 809,8	373 360,5	59 251,0	1 284 421,3	995 163,2	3 230 872,0
2011	1 446 989,7	811 602,8	427 350,9	70 410,7	1 309 364,4	1 179 010,6	3 425 261,8
2012	1 302 007,3	811 049,4	348 382,6	50 913,5	1 210 345,6	1 196 863,8	3 360 436,6
2013	1 239 634,4	853 040,2	259 204,2	42 209,1	1 154 453,5	1 226 436,1	3 383 789,9

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z finančných výkazov Ministerstva financií SR za roky 2007 až 2013.

Pozn.: PV ŠS – prenesený výkon štátnej správy; fin. oper. – finančné operácie.

Na výpočet vertikálnej fiškálnej nerovnováhy sme použili za jednotlivé sledované roky celkové účelové dotácie smerujúce do rozpočtov obcí a VÚC, podielovú daň – daň z príjmov fyzických osôb a celkové príjmy bez finančných operácií. Ukazovateľ vertikálnej fiškálnej nerovnováhy vyjadríme v %.



Graf 2 Vertikálna fiškálna nerovnováha rozpočtov obcí a VÚC v rokoch 2007 až 2013

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vo finančnom systéme územných samospráv existuje výrazná miera vertikálnej fiškálnej nerovnováhy, ktorá má v posledných rokoch klesajúcu tendenciu, ale aj tak dosahuje viac

ako 70 %. Na začiatku sledovaného obdobia v rokoch 2007 a 2008 bola miera vertikálnej fiškálnej nerovnováhy ešte nižšia. Transfery sa podieľali na celkových príjmoch cca 68 %. Z analýzy vyplýva, že rozpočty územných samospráv na Slovensku nedisponujú dostatkom vlastných zdrojov na financovanie kompetencií.

Skúmali sme tiež, do akej miery je vertikálna fiškálna medzera vyplnená transfermi. Veľkosť vertikálnej fiškálnej medzery a medzivládnych transferov uvádzame v tabuľke 5.

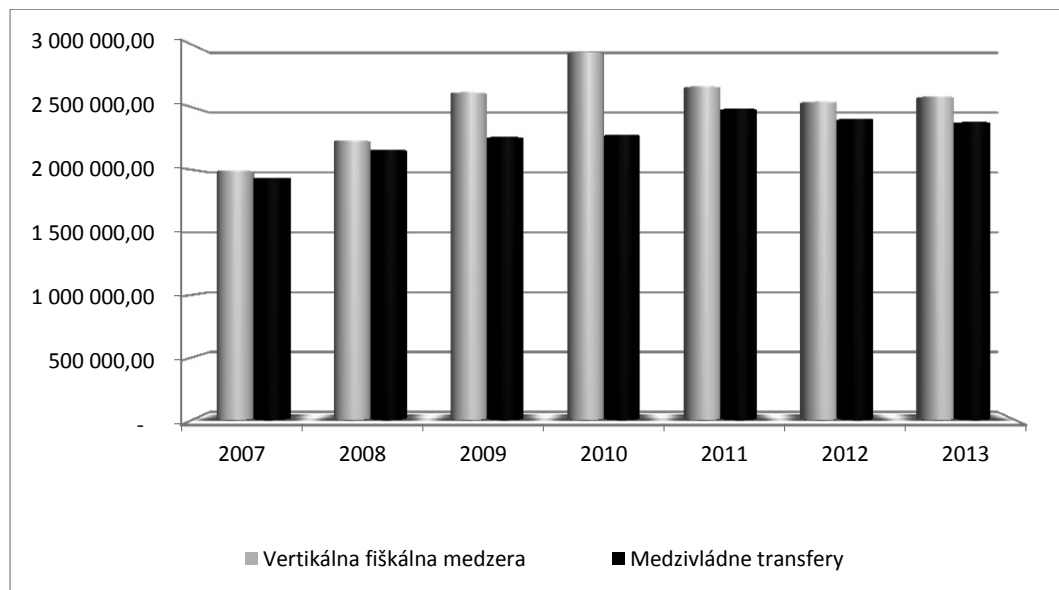
Tabuľka 5 Veľkosť vertikálnej fiškálnej medzery v rozpočtoch územných samospráv na Slovensku v rokoch 2007 až 2013

Rok	Vertikálna fiškálna nerovnováha rozpočtov obcí a VÚC v %	Vertikálna fiškálna medzera v tis. €	Medzivládne transfery v tis. €
2007	68	1 992 735,1	1 935 344,5
2008	68	2 233 852,5	2 159 271,3
2009	72	2 618 246,9	2 261 585,7
2010	71	2 938 626,7	2 279 584,5
2011	73	2 665 594,7	2 488 375,0
2012	72	2 543 177,4	2 407 209,4
2013	70	2 585 343,6	2 380 889,7

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Finančných výkazov DataCentra za roky 2007-2013.

Výsledky analýzy potvrdzujú, že vertikálna fiškálna medzera nie je dostatočne finančne kompenzovaná transfermi, a preto musia územné samosprávy hľadať aj iné spôsoby financovania svojich kompetencií (návrtné a nenávrtné zdroje financovania). Ako príklad môžeme uviesť rok 2013, kde vertikálna fiškálna nerovnováha rozpočtov územných samospráv dosahuje cca 2,6 mld. €, ale do rozpočtov územných samospráv plyní len 2,4 mld. €. Chýbajúce finančné prostriedky musia obce a VÚC (v roku 2013 vo výške 0,2 mld. €) získať z návratných a nenávratných zdrojov financovania. V grafe 2 ilustrujeme rozdiel vertikálnej fiškálnej medzery a medzivládnych transferov. V sledovanom období evidujeme zápornú hodnotu ich rozdielu.

Reforma miestnych a regionálnych financií za posledných 10 rokov ukázala, že prerozdelenie prostriedkov štátneho rozpočtu nezodpovedá plne výkonu kompetencií obcí a VÚC. Inšpiráciou pre slovenský finančný systém by mohla byť aplikácia českého transferového mechanizmu, uplatnením viacerých podielových daní – nielen dane z príjmov fyzických osôb, ale aj iných daní (dane z príjmov právnických osôb, ako aj dane z pridanej hodnoty). Ďalšou z možností je alokácia 100 % výnosu dane z príjmov fyzických osôb do rozpočtov obcí a VÚC. A v neposlednom rade by mohlo dôjsť aj k zvýšeniu vlastných príjmov územných samospráv. Napriek tomu predpokladáme, že bude stále existovať určitá miera vertikálnej fiškálnej nerovnováhy.



Graf 2 Vyplnenie vertikálnej fiškálnej medzery medzivládnymi transfermi v rozpočtoch územných samospráv na Slovensku v rokoch 2007 až 2013 v tis. €

Zdroj: Vlastné spracovanie.

### Záver

Slovenská republika patrí medzi krajiny s vysokou mierou vertikálnej fiškálnej nerovnováhy, ktorá v rokoch 2007 až 2013 tvorila 70,4 %. To potvrdzuje, že vlastné zdroje financovania nezohľadňujú skutočné výdavkové potreby územných samospráv.

Vertikálna fiškálna nerovnováha je jav, ktorý sa vyskytuje vo verejných financiách všetkých štátov. V prípade Slovenska je nevyhnutné, aby zainteresované subjekty (Ministerstvo financií SR, ZMOS, združenie K8), prehodnotili súčasnú koncepciu financovania originálnych a prenesených kompetencií obcí a VÚC. Za systémové riešenie súčasnej situácie nedostatku finančných prostriedkov územných samospráv nepokladáme každoročné prehodnocovanie podielu výnosu dane z príjmov fyzických osôb, ani úpravu sadzieb miestnych daní, ale najmä zmenu systému financovania územných samospráv.

**Kľúčové slová:** Podielová daň. Vertikálna fiškálna nerovnováha. Účelové dotácie. Transfery. Územné samosprávy.

**Grantová podpora:** Stať je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0822/11 Redistribúcia finančných zdrojov v decentralizovanom fiškálnom systéme Slovenska.

### Zoznam použitej literatúry

1. BASKARAN, T. 2010. On the Link between Fiscal Decentralization and Public Debt in OECD Countries. In *Public Choice*, roč. 145, 2010, s. 351–378, ISSN 1573-7101.
2. BLÖCHLIGER, H., CHARBIT, C. 2008. Fiscal Equalisation [Fiškálne vyrovnávanie]. In *OECD Journal: Economic Studies*, č. 44, 2008/1, s. 22. [online]. [cit. 2015-05-20]. ISSN 0255-0822. Dostupné na internete : <<http://www.oecd.org/eco/42506135.pdf>>.
3. BUČEK, J., BORÁROSOVÁ, Z., SOPKULIAK, A. 2010. *Miestne financie a miestny ekonomický rozvoj*. Bratislava : Geo-grafika, 2010. 198 s. ISBN 978-80-89317-12-7.
4. Dáta z DataCentra – rozpočtovej organizácie Ministerstva financií SR za roky 2007-2013 (interné dokumenty).
5. EYRAUD, L., LUSINAYAN, L. 2011. Decentralizing spending more than revenue : Does it hurt fiscal performance. In *IMF Working Paper 11/226*. Washington : International monetary fund, 2011. [online]. [cit. 2015-05-19]. 34 s. ISBN 978-92-64-16700-1. Dostupné na internete : <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11226.pdf>>.
6. JÍLEK, M. 2008. *Fiskální decentralizace, teorie a empirie*. Praha : ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 428 s. ISBN 978-80-7357-355-3.
7. KARPOWICZ, I. 2012. *Narrowing Vertical Fiscal Imbalances in Four European Countries*. IMF Working paper, WP/12/91. Washington : International Monetary Fund, 2012. [online]. [cit. 2015-05-17]. 22 s. Dostupné na internete : <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp1291.pdf>>.
8. RODDEN, J. 2002. The Dilemma of Fiscal Federalism: Grants and Fiscal Performance around the World. In *American Journal of Political Science*, vyd. 46, č. 3, s. 670–687, ISSN 0092-5853.
9. SHARMA, CH. K. 2012. Beyond Gaps and Imbalances: Restructuring the Debate on Intergovernmental Fiscal Relations. In *Public Administration - an international quarterly* 90. 39 s. Dostupné na internete : <[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/39343/1/MPRA\\_paper\\_39343.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/39343/1/MPRA_paper_39343.pdf)>.
10. Štátne záverečné účty SR za roky 2007–2013.
11. Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samospráve v znení neskorších predpisov.
12. Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov.
13. Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov.

**Adresa autorov:** doc. Ing. Soňa Čapková, PhD., Ing. Ján Zelenák, Ekonomická fakulta, Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [sona.capkova@umb.sk](mailto:sona.capkova@umb.sk); [jan.zelenak@umb.sk](mailto:jan.zelenak@umb.sk)

## **Description of the Elements of Institution of Property: Mechanism of Property Relations Functioning** *Opis prvkov inštitúcie vlastníctva: mechanizmus fungujúcich majetkových vzťahov*

**Olga Minochkina**

*The article is devoted to clarifying the issues related to the research methodology of the property development of theoretical and methodological basis for performing transformation of ownership under the conditions of transition in modern Ukrainian economy. The results of the author's research of the institution of property as a system and its elements are presented. On the basis of the research of the potential of the famous scientists in various fields of economics and the personal developments of the mechanism of property relations functioning as a part of the system has been revealed. The proposals concerning the definition of key categories of institutionalism are given.*

**Key words:** *Institute of property. Property relations. Reform. Transformation.*

*Stat' je venovaná objasneniu metodiky skúmania teoretického a metodologického základu transformácie vlastníctva v podmienkach tranzitívnej ukrajinskej ekonomiky. Prezentuje výsledky výskumu inštitúcie majetku ako systému a jeho prvkov. Opiera sa pritom o výsledky skúmania potenciálu významných vedcov v rôznych oblastiach hospodárstva a osobného výskumu mechanizmu vlastníckych vzťahov fungujúcich ako súčasť systému. Uvádza návrhy definícií kľúčových kategórií inštitucionalizácie.*

**Kľúčové slová:** *Inštitút vlastníctva. Majetkové vzťahy. Reforma. Transformácia.*

**JEL Classification:** *P<sub>10</sub> P<sub>30</sub>*

### **Introduction**

Since the beginning of the post-socialist transformation there has been a belief that in order to create a market economic system it's enough to destroy the control mechanisms of central planning, to implement standard measures, to liberalize and stabilize the economy, to privatize the most of the state property and thus to create conditions for the development of market forces and relevant agencies. Real transients have turned to be extremely complicated than it seemed. Created by modern liberal reforms in Ukraine legal forms of organisation and ways of assigning values formed a structure of property and property owners who gradually led to the crisis of the economic system and social tensions, mass poverty, destruction of creative and intellectual potential of the nation and other negative phenomena, so the current system of property has become an obstacle for socio-economic development of Ukraine and



together with other factors led to a threat for even the existence and independence of our country. Transformation of ownership in post-socialist countries is an extremely complex process that covers all areas of public life. Resulting in our country negative experience reforming the economy stressed the strategic importance of the institutional aspect of the transformation of ownership. The system of property as a basic institution of the society directly affects the processes of formation of the market economy and the foundations of postindustrial information society in the countries with the socialist past and this system should be investigated as for its internal logic of transformation and appropriate methods of reform.

## 1. Literature review

Modern trends in the property as the scientific basis of practical actions of the post-soviet society on the path of the development were discussed in the works of Ukrainian and Russian scientists: L. Abalkin, Y. Archangelsky, V. Bazilevich, A. Boyko, V. Budkin, V. Vorona, A. Halchynski, V. Zhukov, V. Inozemtsev, R. Kapeliushnikov, G. Klymko, Y. Kyndzersky, M. Kolyesov, R. Levita, I. Lukinov, A. Mamaluy, S. Mocherny, V. Nesterenko, A. Ozhereliev, Y. Pappé, A. Paskhaver, M. Petrakov, A. Radygin, O. Radzievsky, G. Rodina, S. Stepanenko, V. Tykin, M. Finegold, M. Fedorenko, V. Fedorovich., G. Cherkasov, A. Chukhno and others.

Despite the significant achievements of domestic and foreign scientists<sup>8</sup> in the research and development of property in conjunction with the formation of the social market economy, many problems remain. Particularly, in the modern economic literature it is believed that the research methodology of property is already sufficiently developed, but the issues associated with determining the nature and characteristics of property still remain controversial, dialectics of philosophic and ethical, socio-economic and institutional fundamentals and the reasons of formation, expanded creation of different forms, means of appropriation which can be the basics of social and macroeconomic stability of the nation and others haven't been studied yet.

We know that the world economic science has accumulated a lot of significant developments and ideas that shaped the modern theory of property. In the previous article, the author investigated the methodological basis of modern approaches to the essence of property relations and their contents (Minochkina, 2013a, 2013b, 2014b).

Note that one of the most critical and fundamental discussions in modern economic theory, which goes back several generations of prominent representatives of different schools and movements, is the question of ownership. Representatives of liberal economic thought (L. Mises, F. A. Hayek, L. Robbins, I. Kirzner, M. Rothbard, J. H. de Soto) build (focus, base) their research on the role of the individual (called methodological individualism), and therefore insist on its key role in managing the property.

They are opposed by the socialists (O. Lange, E. F. M. Durbin, H. D. Dickinson, M. H. Dobb, A. Lerner), in whose research a basic element is a collective with its goals and objectives, and the role of the individual as an independent actor at its best is subordinated collective goals or. Therefore, according to the doctrine of socialism supporters property management is purely the competence of a collective and carried out to achieve purely collective goals.

---

<sup>8</sup> The review by the author of their studies is in issue № 2 of The Journal of Economics and Social Research (Minochkina, 2014a).

But the present study of the author doesn't focus on the forms on property, their advantages and disadvantages, but concern the study of „architecture“ of the institute of property as the institute of fundamental system of society.

The author's research of the institute of property is carried out within the institutional paradigm based on a systems approach.

This allows to consider certain eclecticism methodological principles of liberals and socialists in the study of property. On the one hand, the author proposed a concept based on the principle of methodological individualism, thus deprived of criticism from representatives of the liberal doctrine. On the other, much attention is given to the general interests of society and its individual groups, aims and tasks facing them, and it is completely embedded in the logic of the scientific approach advocates the socialist camp. This makes it possible to „build a bridge“ between the selfish interests individual and altruistic aspirations, intentions declared in collective associations or synthesize the advantages of both views - liberal and socialist - to study the problem of institutional mechanisms of property.

In the frames of the system paradigm analysis of the unity of all the manifold forms and types of property that are constantly changing in accordance with the state of social development, it is advisable to adjust the weight of the forms and types of the property, identifying among them dominant ones for specific tasks done by the socio-economic system in achieving its general goal. Here, we agree with the conclusions of the researchers of the property (Zhukov, 2005, p. 105-106) issue that polar points of the view associated with a predominance of any form of property are devoid of scientific basis. Economic civilization entered the path of diversity and diversification of ownership, where the concept of its „main“ form can be characterized rather by locality and short-term, than the length and universality. Note that institutionalism - a complex entity as in the fields of research, and with the advances in the knowledge economy and society. This leads to very different interpretations of institutionalism as a whole and its components. Some authors interpret the concept of institutionalism as a single whole, while others - like institutional trends in modern economic theory. Some papers talk about one school - institutional, in the other works – about the two schools (traditional, classical and neo-institutional), and the third works – about the three schools (old American institutionalism, new and neo-institutionalism). There are also attempts to isolate one area - the institutional-evolutionary, but that is objectionable, because the evolutionary approach is connected with a socially oriented and neo-institutionalism. The question of institutional and evolutionary trend as an independent one is debatable. However, despite the differences of opinions as for the research, you can find that modern institutionalism is represented by the two main lines: modern classical institutionalism, i.e. new institutionalism, neo-classical and contemporary institutionalism, i.e. neo-institutionalism.

Classical institutionalism by its methodological approach is closely associated with classical political economy, economic theory of Marxism, the German historical school, Keynesianism and the philosophy of pragmatism. It is characterized by the study of production, capital, science, technology, forms of production and the role of the state in the economy and society. In addition, the socio-economic processes are considered in the development, resulting thrust of this methodology in the future, knowledge of the economic system in motion, transition from lower to higher, more sophisticated forms. (G. M. Hodgson is one of those who actively defend the advantages of classical institutionalism).

The methodological basis of neo-institutionalism is a neoclassical theory. Both neo-classical theorists and neo-institutionalists do not find production, capital or technology as fundamental concepts but the exchange and the market. The latter is defined as the universal form of human activity, which is the immediate subject of the study. According to the neo-institutionalism's approach the emphasis is ownership, transactions and transaction costs, contractual agreements, which is determined from the position of exchange, maximizing utility.

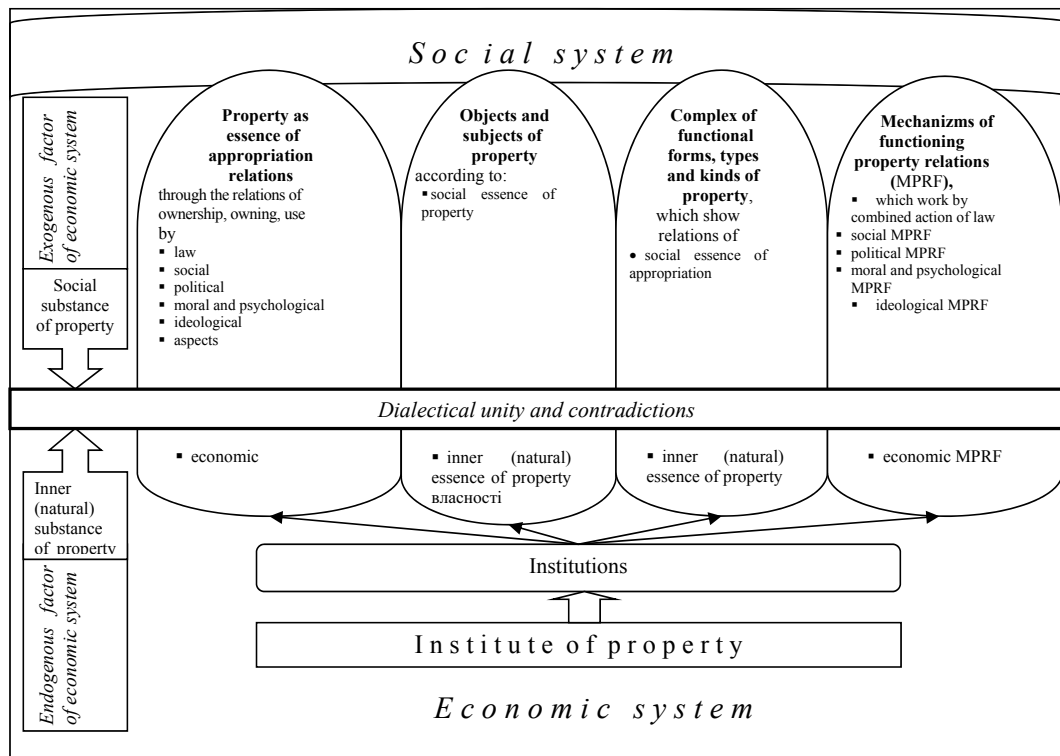
In the course of our own research, we found that these different trends of institutionalism are quite divergent approaches to the study of the property.

Besides, classical institutionalism, with its century history, is a modern and efficient direction of the development of economics. It provides not only understanding of the history of the past, but also opens up the possibility to predict the future, because of the purpose of the study is not the part of the economy, for example the exchange in neo-institutionalism, but an integral and controversial economic system. According to the Ukrainian scientists, the authors of the famous work about institutional and information economy A. A. Chukhno, P. M. Leonenko, P. I. Yukhimenko edited by the academician of NAS of Ukraine A. A. Chukhno, institutional theory of classical direction is a new level of economic theory and methodology, which doesn't only reflect the current level of the knowledge, but is also inextricably linked with the development of a new, post-industrial paradigm of the economic theory (Chukhno, 2010).

In the author's previous works dedicated to discovering of issues related to the research methodology of property, making theoretical and methodological basis of performing the work in transformation of ownership during profound transformations of the Ukrainian state, the author presents the results of the research of institute of property as a system (Picture 1), as well as the approaches to the study of the institutes of property as an independent unit of analysis and principal component of the institutional system of society (Minochkina, 2014a). Theoretical and methodological framework of the proposed research are generally based upon both outstanding national and world economics and the latest research and developments aimed at studying certain issues in the field of socio-economic and institutional theory of property. A necessary condition for the development of new approaches to the study of property determined by a combination of (synthesis) methodology, general theory of property, new institutional economics, the theory of economic systems based on systematic and evolutionary approaches.

## **2. The aim of the research**

The article aims to study the structure of the institution of property as an objective socio-economic basis of the economic system and the real and necessary conditions of its transformation and reforming; on the basis of the research the potential of well-known scientists from different areas of economic theory and the developments of their own research is to investigate the mechanism of functioning of property relations as part of the system.



Picture 1 Institute of property as a system  
 Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

### 3. Results and discussion

Characteristics of the selected items of the given system of the institution of property are proposed on the basis of methodological approaches of the known researchers and the authors of the modern theory of property as well as the own theoretical developments of the author. One of the most fundamental researches about the property can be considered on the example of a collective monograph of Russian scientists, edited by V. Zhukov (2005), which deals with the theoretical and methodological aspects of the property from the standpoint of classical (traditional), reproductive and institutional approaches. Formulated by scientists the substantial law of property development and study besides its internal contradictions of the natural substance of property and its social substance, matters for the subsequent consideration of the elements of our system of property and the identified patterns and trends.

In our studies, we formed a system of institute of property based on the author's interpretation of key concepts of institutionalism and their relationships (Minochkina, 2014a) and the established approaches to understanding the nature of property relations as appropriation, objects and subjects of property, its types, forms and types. It should be noted that the concept of the mechanism of property relations functioning (MPRF) in the property in the scientific literature has not been considered yet.

From the above the substantial nature of ownership follows the logic of our MPRF formation (Minochkina, 2014a). Labor and manufacturing method of mastering economic benefits as a natural substance property is associated with the effect of economic MPRF. In terms of scarcity of benefits entities form the relationships with each other just because of their assignment, while objectively establishing rules and regulations governing the relationships of the appropriation mentioned above. Economic MPRF created conscious participation of the economic relations assignment, ordering system for their interactions with each other so that the way labor appropriation of wealth and their subsequent ownership of real output growth and ensure the full development of the individual and society. And in this case it is effective.

Working out rules and regulations governing the system and ordering relations on the appropriation of benefits due to the „production“ of public property agent. And we are talking about the social level of formation of rules and regulations for socio economic interactions assignment and accessories. Public appropriation under these society actions carried out by the legal, social, political, moral, psychological and ideological MPRF to require all entities which comply with the rules of ownership assignment and any activities in any way are connected with different ways of appropriation of wealth.

This way, the interaction rules and regulations under the labour mode of appropriation of wealth and social forms of appropriation that turns them into real models of stable interaction of economic agents, forms MPRF being implemented through the combined effect of economic, legal, social, political, moral psychological and ideological mechanisms of property relations.

In the democratic society „institutional entrepreneurship“ in the process of working out standards and rules of MPRF aims to optimize the interaction rules and regulations in the system of ownership, resulting in a balance of natural and social forms of appropriation, carrying out systematically, is characterized by the stage and component fullness, considering the interests of both economic and institutional owners. „Institutional entrepreneurs“ and they are all owners must recognize the imperative nature of the rules and regulations under the natural substance of property and that public property is substance implications of existing potential social form of appropriation.

Currently, when forming MPRF in Ukraine institutional entrepreneurship is needed to create rules and regulations applicable to the content and assigning and owning benefits that can not only protect or secure business assignment, but motivate them to work on internal improvement of the human capital and a more productive work to create innovative products. Institutional entrepreneurship in the production of standards and rules of MPRF should be carried out systematically characterized by stage and component fullness, considering the interests of both economic and institutional ownership.

So MPRF defines the interaction between economic agents in the system and forms of ownership. We can state its effective efficiency in the system of property subject to a priority norms and rules of production and labor assignment and receipt of the basis of expanded reproduction values and „a certain institutional stability or equilibrium in which all structural levels of contracting economic agents are optimized so that none of the participants did not consider appropriate waste of capabilities restructuring agreements reached and established rules. Institutional balance for obvious reasons must be supplemented by the terms of stability and meet the Pareto efficiency in terms of allocation of resources“ (Zhukov, 2005, p. 51).

Achievement of this result is due to the science-based institutional policy and institutional design based on the creative efforts of experts of relevant scientific fields, and the current „producers of formal and informal rules which are designed to take into account the requirements of general and professional culture to promote the implementation of priority creative personality, creating conditions for extending new knowledge and technologies“ (Zhukov, 2005, p. 53). Problems associated with the formation and performance of MPRF must be settled by an interdisciplinary process through the exchange of ideas, discussion and coordination of methodological approaches and teaching materials on the formation and combined action of its components.

Thus, our proposed structure of property reflects logically a complete cycle of movement of labor ownership substance associated with the direct process of mastering the good of its mandatory restoration on an extended basis to the public as the process of forming substance of adequate formal and informal rules and regulations. MPRF is a specific set of mechanisms for structuring human interaction in relationships of appropriation while limiting the choice for individuals and reflects the organic unity of economic, legal, social and political issues in social and economic life of society.

Definition of MPRF and its description is complicated, which is primarily due to ambiguity in the definition of the authors of institutional theory of the concept “institute”. In this regard, it is worth mentioning that different researchers of institutionalism still have different definitions of key concepts for this area and the common view is the existence of three approaches. Among them here is an approach, which is typical for traditional institutionalism, whereby institutions and organizations are identified (Kuzminov, Bendukydze, Yudkevych, 2006); incidentally, the most common approach, founded by D. North, where institutes are defined as „rules of the game“ in society, or, to put it more formally, man-bounding boxes that organize the relationship between people. „ (North, 1997, p. 17) and his supporters, however, find an agent of institutes (Kleiner, 2004, p. 18); institutes as equilibrium (i.e. set of equilibrium of strategies of participants of interaction), consisting of repeated games, the followers of Schotter A., the founder of this approach (Schotter, 1981), believe.

In determining “institute” the researchers usually rely on the concept of standards or rules that define certain aspects of social and economic development of entities or groups. For example, A. Shastitko calls the institute a set of rules that limits the behavior of economic agents and put the interaction between them in order as well as the appropriate mechanisms for monitoring the implementation of those rules. B. Polterovych in some of his writings uses the terms „college“, „rate“, „rule of conduct“ as synonyms. According to G. Kleiner “institute” is considered as a system of rules, which places the baseline rate in some sort of „protective layer“ - a set reproducing this institute mechanisms and values (Kleiner, 2004, p. 13-14). Detailed overview of Western literature on this subject can be found in the works by G. Hodgson. The scientist defines institutes „without violating generally accepted by the scientific literature traditions“ as „a system established and generally accepted social rules that structure social interaction“ and, referring to the detailed analysis of the nature of institutional rules in the works by E. Ostrom, interprets the term „rule“ in the broad sense as „regulatory requirements or regulatory essentially tendency being broadcast in society and meet custom ...“ (Hodgson, 2007, p. 28, 30). Understanding that „the rules are the conditional or unconditional models of thinking or behavior that may be acquired by agents

both consciously and unconsciously. Generally, rules have the form: in circumstances X we must take action Y..." (Hodgson, 2000, p. 40) suggests habits, cultural norms, customs and traditions should be rules.

In this regard it's also necessary to consider the position of A. Inshakov and D. Frolov, who say „that eventually all the institutions and institutes are expressed in a system of rules and regulations while recognizing them the content of institutional phenomena it's difficult to recognize methodologically correct“ (Inshakov, Frolov, 2010, p. 68). In the respect of this incorrectness we can note that the contents of institutional phenomenon is shown in the system of „institute“ in the author's structure (Picture 1) and the separate item institution of the system, in fact, can not reflect the essence of the institute.

Among many definitions of rules and regulations, we will focus on the following:

Norm= Attribute + Deontic + Aim + Condition

Rule = Attribute + Deontic + Aim + Condition +Sanction

The given structure of rules and norms: attributes define a group of people, on which the norm extends; deontic provides options - „may“, „should“, „shall“; conditions under which the regulation acts; sanctions may be legal and social. Among all these terms we need to explain the term “Deontic” which presents a certain difficulty in perception: “The deontic is the prescriptive operator of an institutional statement that describes what ideally is permitted, obliged, or forbidden. The deontic need not always be literally written as the words permitted, obliged, or forbidden but may also come in other forms, such as may, must, should, must not, and should not” (Crawford, Ostrom, 2005, p. 141- 149).

The German economist V. Vanberg (1994) researches the diversity of existing rules in the society and a summary of their classification, but according to R. Nuryeyev „real life is much richer than this scheme, because there are always rules which change and die, and they not in the frozen state. For example, informal social norms are formalized, fixed in the law; formal rules which are not backed by sanctions are transformed into informal ones, etc.“ (Oleynik, 2010, p.10-11). Analyzing different ideas of institutionalists J. Hodgson studies the question „how do people get understanding of the rules and how they observe?“ (Hodgson, 2007, p.28). The scientist pays attention to „the ambiguity of the terms“ formal „and“ informal „to the institutions and rules“ and recommends either refuse from them, or use them with great caution (Hodgson, 2007, p.42). A. Auzan says that institute is „a rule or a set of rules with external enforcement mechanism“ (Auzan, 2011, p. 32) and considers rules and institutions to be both formal and informal. According to the scientists institute is a formal unit, if enforcing rules to perform something is a specialized activity of a guarantor exercised only by him (or stable group of individuals), and - informal, if any individual can be a guarantor of the rule if he considers that it is an interesting rule to be performed. In order to refer the institute or social rules to formal or informal ones you need to know the mechanism of forced execution (Auzan, 2011, p. 42). Among the examples D. North assumes that formal restrictions are „rules, laws, constitutions,“ and informal - „norms, conventions, self-developed codes of conduct“ (North, 1994, p. 360) as well as formal - recorded in writing and informal - unwritten (North, 1997, p. 66). A. Shastitko determines that formal rules refer to the state as a guarantor, and all other rules - informal (Shastytko, 2002). The authors of the work about institutional - information economy, edited by A. Chukhno combining the above positions, talk about formal rules as „legal rules, a feature of which is the presence of groups of people

who specialize in ensuring compliance. These rules are an inherent part of the state, which through the formal institutions “provides protection „ and informal - „such rules, although quite rigid constraints of human behavior, but which are not recorded in writing (generally accepted conventions and codes of conduct) and implemented by other, non-government, enforcement mechanisms for their implementation (Chukhno, 2010, p. 33 - 34).

In the scientific literature there are also discussions on the impact of standards and rules for behavior. In addition, there is the issue of long-standing opposition between sociology and economic theory, which resulted in the emergence of economic and sociological approaches to the analysis of standards based, respectively, methodological individualism and institutional determinism. The approaches are based on, respectively, social choice theory and institutional theory - the economy contracts, which emerged as a result of compromise between methodological individualism and institutional determinism. We agree with the conclusions of A. Oleynik on inappropriate confrontation between rational choice models and focusing on standards of conduct and „rational choice can only be made within a certain regulatory environment, and in its absence the most simple market transactions become impossible“ (Oleynik, 2010, p. 44 - 52). In explaining the rules of rationality A. Oleynik was basing on the theory of incomplete rationality by G. Simon (1978) considers alternative interpretations of rational behavior, its possibility and limitations of procedural rationality as dependence of the final result on the chosen procedure. The scientist states that under incomplete rationality the final result depends on the algorithm of decision-making, the existence of many procedures of making decision leads to many „rationalities“ (economy approach agreements), and it’s appropriate in the analysis of standards to use the term „reasonable action“ and give priority to study procedures and methods of operation (Oleynik, 2010, p. 62). It logically results in urgency and there is a need to move away from existing definitional debate importance of research of MRPF.

There is a need to move away from the existing definitional debate in terms of „the conflict of interpretations“ (Hodgson, 2007, p. 28) in the institutional theory, it becomes a barrier to its development and interference, in the matters of practical application, in developing MRPF with a view to the practical implementation. However, the analysis of MRPF is complicated because of conceptual uncertainty in economic studies of the term „mechanism“.

The study highlighted the problem of multiple sources of conceptual vagueness of the term „mechanism“ and, accordingly, its application in the modern economic science. Scientists are studying the „economic mechanism“, „financial mechanism“, „control mechanism“ „mechanism of social and economic development“ and other mechanisms, these concepts are considered for different approaches to their understanding.

Let’s make use of the detailed analysis of existing views on the mechanisms in the economy, given by A. Chalenko who stressed that the misunderstanding of this concept leads to difficulties in building stable logic, confuses the economic research and reduces their credibility. The scientist describes the current situation where „The concept of mechanism is widely used in economic theory, which is ambiguous: as the process and the resources of the process“ and explores the question „what is the economic mechanism - the process or resource? And how are these economic concepts mechanism and process interrelated?“ (Chalenko, 2010, c.28). Basing on understanding of the concept of „mechanism“ in the natural sciences and methodologies IDEF0 A. Chalenko’s mechanism is considered as „a



set of resources of the economic process and how they are connected“ (Chalenko, 2010, p. 31), considering it an integral element in the economic process.

From the point of view of A. Kuhlman „economic mechanism is determined by the source or nature of the phenomenon or the end result of a series of events“ despite the fact that „the constituent elements of the mechanism always act simultaneously and original phenomenon, and final effects, and the whole process that occurs in the interval between them“ (Kuhlman, 1993, p. 12).

System of institute of property (according to the author’s point of view (Minochkina, 2014a) establishes property relations and the main process of the system is a process of appropriation, the substantial nature of which determines the content MRPF an important element in the structure of the system (Picture 1).

It is also appropriate to mention the views of leading scholars on institutional theory D. Frolov, O. Inshakov regarding the conceptual system of institutionalism that „creates a distorted display and hindering economic modernization of practical reality“ (Inshakov, Frolov, 2005, p. 40). Note that this also applies to the system of ownership. „Game“ theory of institutes (D. North), where economic institutes - a sort of „rules“ and the organization - „players“ is seen by Inshakov A. and D. Frolov as a concentrated expression of categorical amorphous of contemporary institutionalism.

In connection with the above theoretical problem, please check with the theory of economic mechanisms by L. Hurwitz, R. and E. Maskin, R. Mayerson which gained worldwide recognition, and its authors in 2007 received the Nobel Prize. L. Hurwitz concept proposes the concept of institution-based economic mechanism by integrating „economic theory with its powerful formal mathematical apparatus and institutionalism ideas which contain huge potential for development and need formal apparatus for modeling“ (Yzmalkov, Sonin, Yudkevych, 2008, p. 22).

With the regard to the interpretation of the institute L. Hurwitz states that „the term“ institute „may include both the rules and formats of the resulting behavior. But in terms of policy choice it seems to be logical that the same rules can be prone to intentional change, while changes in behavior in the frames of these rules are the result...we are inclined to consider institutes as rules ...“ (Hurwicz, 1993, p.51-59) that brings him to the position D. North. L. Hurwitz provides the formalized concept of institute first in his article „Institutes are families of game forms“, where the institutes are referred to as the equilibrium in some games, the rules that structure behavior of their strategy. The multiplicity of equilibrium in game model parameters corresponds to the plurality of institutes that may emerge in the community to solve various problems. And the choice of a particular institute may be due not only system performance, but also a set of random events that determine the choice (Hurwicz, 1996, p. 113 – 132).

According to Nobel laureates’ opinion the most general definition that can be applied to any interaction between business entities, considers this interaction as a strategic game and calls the very form of the game a mechanism. The game - a description of how players can act (economic actors) and the consequences of any action set. Stricter formulation defines a mechanism as interaction between the actors and the center, which consists of three stages: each subject privately to the center sends message  $m$ ; center, receiving all messages calculates

the predictable result:  $Y = f(m, \dots, m)$ ; Center announces the result  $Y$  and, if necessary, converts it into practice“ (Yzmalkov, Sonin, Yudkevych, 2008, p. 7 - 8).

A. Chalenko concludes that „L. Hurwicz created not „theory of economic mechanisms“ and „theory of economic processes“. According to the concept of the mechanism for Hurwicz „is the most extensive form of abstraction ... cannot accurately reflect the real economic situation“ and „unclear concept of the center - who he is, „mechanic“- the owner of the mechanism or the mechanism itself, but of the higher level. The resources of the mechanism are not defined as well the principles of their connection“ (Chalenko, 2010, p. 28). We agree with the conclusion of A. Chalenko that the researchers of mechanisms of the process approach and system management you hasn't been paid much attention. The scientist conducts a comparative analysis of the concept of „mechanism“ proposed by economic theory, with its interpretation according to the process approach to information technology and opposes them.

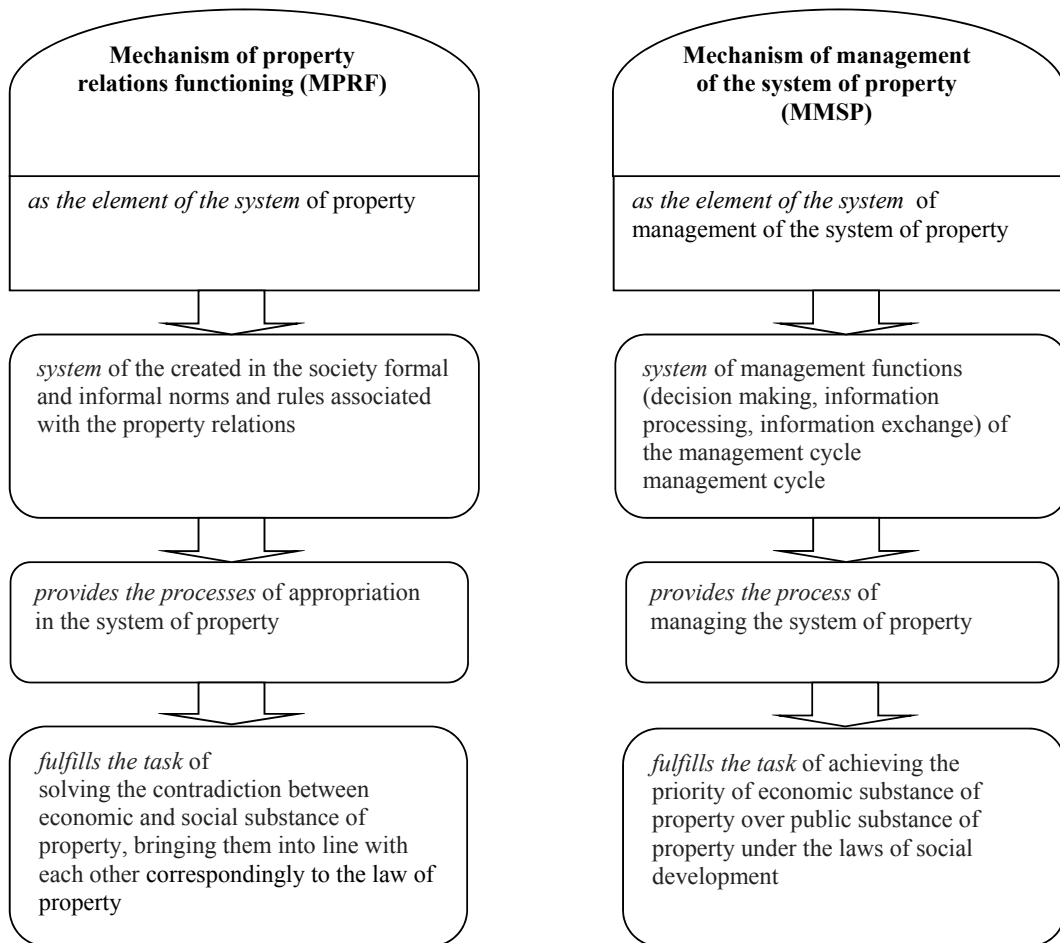
In our opinion, it is impossible to oppose this approach because it could be a basic system (economic, social, economic, social) system and its controls that different functions, but constitute a single unit as a „cybernetic system“ (Anfylatov, 2002, p. 10). In our study, a system of „Institute of property“ that implements appropriation relations in society and its management system, performing administrative functions and is based on the „classical“ structure, system controls, facility management and communication system. Basing on the process approach, according to which „mechanism“ is one of the key elements of the process, you can define a fundamental difference between the mechanisms of the institution of property: MRPF is appropriation process mechanism in this system, and in the system of management is a mechanism of the process of management of the system property (MMSP).

It should be noted that in our understanding of system management and control mechanism - it's not the same thing, but it is also a controversial issue in the literature. I. Zhukova (2010) examines different points of view on this issue by the leading scientists who define organizational and economic mechanism is a system management, and also who oppose this position. For example, B. Rayzberg interprets organizational and economic mechanism as „... a set of organizational structures and concrete forms and methods of management and legal forms by which are implemented in the current economic conditions in specific laws, the reproduction“ (Rayzberg, 1996), V. Fedorovich believes that the organizational and economic mechanism of the property is a „multi-level hierarchical system of main interrelated elements and their typical groups (subjects, objects, principles, methods and tools, etc.) and methods of interaction, including integration, in and under which economic relations (interests) of state owners (members and shareholders), creditors and staff, including members of senior management of the corporation and society harmonize“ (Fedorovich, 2006).

The research of institute of property leads to the conclusion that in the system of property of a modern democratic state a management entity (or „center“ according to L. Hurwicz) should be the civil society that delegates authority of property of management system to the state which is subject to supervision of the management of the civil society created by specialization according to the ontology of relationships of appropriation.

Basing on the logic of our research the concept of economic mechanisms by L. Hurwitz, R. Myerson, E. Maskin can form a theoretical and methodological framework for management of the property system considering the restrictions imposed on MPRF and MMSP in accordance with the law of property.

In our opinion MPRF as the „controlled“ society resource of the appropriation process in the system property puts in line the results of economic (natural) and social substance property, therefore „solving“ natural (inevitable) conflict between them; the functioning of the management system should ensure the achievement the priority of economic substance of ownership over the public one in the system of property relations - that creates conditions for expanded reproduction of the institute of property as the basis of socio-economic development (Picture 2).



Picture 2 Methodological framework for understanding the mechanism of property relations functioning and mechanism of management of the system of property, their designing

Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

Proponents of economic mechanisms based on the approaches of D. North in understanding the institute as „rules“ made an attempt to integrating institutional phenomena in models that were built to study economics and to research economic institutions, however, L. Hurwicz says that some aspects of the model is quite general and can be applied also to the analysis of political and other social institutes. He considers that in fact these non-economic aspects

can not be ignored, since the creation, implementation of the rules and the system of their enforcement are the key elements of the model (Yzmalkov, Sonin, Yudkevych, 2008, p. 22). R. Myerson (2007) also noted that if discussing the emergence and consolidation of institutes, they should be considered in a broader context than the rules of a game that this institute sets. Due to the fact that potential groups can have many rules, there is a coordination game based on the problem of choosing from a variety of potential equilibrium. The result of the coordination game depends on the culture and traditions.

In our opinion, the problem of property management system underlines the urgent need for interdisciplinary integration within the humanities to include institutional theory and the theory of economic mechanisms. Productive implementation of this synthesis makes it possible to develop an effective social and economic mechanism of system of property in Ukraine and accelerate its movement towards the creation of a social market economy and laying the foundations of institutional and information economy.

With regard to understanding the institute we close to the position of O. Inshakov and D. Frolov, who believe that the main purpose and meaning of economic institutes not to be just „rules of the game“, and the forms of social relations in functional interactions of people and their groups and community-based and institutions - social division of labor, social forms of consolidation of functions by their subjects. Vision on the institute a system proposed by the author of this article, including the institute of property, also shows the position of these scientists that „institutes can not be reduced to rules and regulations, they create them, identifying both opportunities and limitations, rights and responsibilities, roles and status „ (Inshakov, Frolov, 2005, p. 40) and performer of“ work „in our view, is the driven by the society institutional mechanism. For institution of property there is MRPF and for the other institutes - a mechanism which action is aimed at implementing the institute's basic categories (economic, social, economic and social (Minochkina, 2014a) public „purpose.“ Thus, eliminating the „stumbling block“ in the sense of systemic institutional theory, when the concept of institutes and norms of behavior are identified and the provision is seen as its basic components (Kleiner, 2004, p. 19) or the main element of the institutional environment (Oleynik, 2010, p.43) etc.

The objective nature of forming institute category proves the objective existence of the institute, which arises as a result of the synergy of social development in specific areas of his life. This approach fully justifies the modern institutionalists slogan that „institutes decide everything!“ The problem finding the right balance of quantity and quality of economic institutes based on comparison of costs of their „breeding“ („incubation“) or „transplantinf“ of alternative economic systems disappears (Polterovych, 2001). Institutional mechanisms as elements of „institute“, acting in conjunction with other elements of these systems (Minochkina, 2014a) and perform the tasks of resource support of realization of economic, social, and economic and social phenomena and processes in public life, and that reflect the appropriate to the form of these institutions categories. Following the logic of our study we determine that these resources are created by the society, for the development of a system of formal and informal rules and regulations of the relevant systems to ensure their implementation.

Thus, the institute is a system of socialization of one of the system's functions of the society, reproduced in the basic category (economic, social, economic and social) which

creates this institute together with the other elements - institutions which include objects and subjects of relationships according to the nature of the category, organizational forms of its manifestation in the society and institutional mechanism, the effect of which is aimed at the realization of the purpose of the category which forms this institute.

Socially oriented structure of property forms similar socially oriented people - economic structure. In a certain sense, the institute of property is a backbone element in transforming the economic system and serves as the locomotive on its way of becoming a social market economy that can be achieved only through creation of appropriate institutional environment. MRPF structures human interaction in the relationships of appropriation, while limiting the choice for individuals, and reflects the organic unity of economic, legal, social and political socio-economic life of the community.

## Conclusion

Institutional structure of the society must be made by socially oriented institutes that promote the implementation of the requirements of the principle of creativity that converts social mechanisms into a leading factor of the new quality of economic growth; provide conditions for the sustainable growth rate of the human, intellectual, social, material and proprietary capital; motivate people and different social groups to perform manufacturing and labor mode of appropriation; ensure the active participation of every individual in improving their own quality of life.

The approaches to the formation of the institute of property as a system, studying its elements and their relationships leads to the practical implementation of the results in the transforming economy and creates the possibility of scientifically grounded influence of these processes and the best use of the system of property in solving all the complex of socio-economic problems. The following research of the author is devoted to the studies of management mechanism of the system of property.

## References

1. АНФИЛАТОВ, В. С. и др. 2002. Системный анализ в управлении [Systemic analysis in Management]. Учеб. Пособие. В. С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А. А. Кукушкин; Под ред. А. А. Емельянова. Москва : Финансы и статистика, 2002. 368 p. ISBN 5-279-02435-X.
2. АУЗАН, А. А. (ред.). 2011. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория [Institutional Economy: A New Institutional Economic Theory]. Учебник. Москва : ИНФРА-М, 2011. 447 p. ISBN 978-5-16-004387-6.
3. CRAWFORD, S., OSTROM, E. 2005. A grammar of institutions. In Understanding institutional diversity. Ed. Elinor Ostrom. Princeton, NJ : Princeton University Press, 2005, pp. 137-174. ISBN 9780691122380.
4. ЧАЛЕНКО, А. Ю. 2010. *О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях* [About non-definition of term „Mechanism“ in the economic studies]. In *Економіка промисловості*, 2010, №3, pp. 26 - 33. ISSN 1562-109X.
5. ЧУХНО, А. А. (ред.) 2010. Институционально-інформаційна економіка [Institutional Information Economy]. Підручник. Київ : Знання, 2010. 687 p. ISBN 978-966-346-640-8.

6. ФЕДОРОВИЧ, В. О. 2006. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований [The composition and structure of the organizational-economic mechanism of industrial control of property of corporate formations]. Новосибирск. In Сибирская финансовая школа, 2006, № 2, pp. 45 – 54. ISSN 1993-4386.
7. HODGSON, G. M. 2006. What Are Institutions? In Journal of Economic Issues, 2006, vol. 40, No. 1, pp. 1 – 25; Дж. Ходжсон: Что такое институт? In Вопросы экономики, 2007, № 8, pp. 28 – 48. ISSN 0042-8736.
8. HURWICZ, L. 1993. Implementation and enforcement. In Political Economy, Institutions, Competition and Representation. W. A. Barnett, M. J. Hinrich, N. J. Schofield (eds.). Cambridge : Cambridge University Press, 1993. Ch. 2, pp. 51 – 59.
9. HURWICZ, L. 1996. Institutions as families of game forms. In The Japanese Economic Review, 1996, vol. 47, No 1, pp. 113 – 132.
10. ХОДЖСОН, ДЖ. 2000. Привычки, правила и экономическое поведение [Habits, rules and economic behavior]. In Вопросы экономики, 2000, №1, pp. 39 – 55. ISSN 0042-8736.
11. ИНШАКОВ, О., ФРОЛОВ, Д. 2005. Место институционализма в экономической науке [Place of institutionalism in economics]. In Экономист, 2005, № 10, pp. 39 - 43. ISSN 0869-4672.
12. ИНШАКОВ, О., ФРОЛОВ, Д. 2010. Эволюционная перспектива экономического институционализма [Evolutional prospect of economic institutionalism]. In Вопросы экономики, 2010, № 9, pp. 63 - 77. ISSN 0042-8736.
13. ИЗМАЛКОВ, С., СОНИН, К., ЮДКЕВИЧ, М. 2008. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) [Theory of Economic Mechanisms (Nobelovskaya Prize in 2007 in the Economics)]. In Вопросы экономики, 2008, № 1, pp. 4 – 26. ISSN 0042-8736.
14. КЛЕЙНЕР, Г. Б. 2004. Эволюция институциональных систем [Evolution of institutional systems]. Москва : Наука, 2004. 240 p. ISBN 5-02-032878-2.
15. КУЛЬМАН, А. 1993. Экономические механизмы [Economic Mechanisms: translation from French], Пер. с фр.; под. общ. ред. Н. И. Хрустальной. Москва : Издательская группа «Прогресс»; «Универс», 1993. 192 p. ISBN 5-01-004188-X.
16. КУЗЬМИНОВ, Я. И., БЕНДУКИДЗЕ, К. А., ЮДКЕВИЧ, М.М. 2006. Курс институциональной экономики [Course of Institutional Economy]. Москва : ГУ – ВШЭ, 2006. – XL. 443 p. ISBN 978-5-7598-0821-3.
17. MINOCHKINA, O. 2013a. Theoretical and methodological aspects of the definition of the system of property. In Науковий журнал «Менеджер». Вісник Донецького державного університету управління, 2013, № 2 (6), pp. 62 - 73. ISSN 2308-104X.
18. МІНОЧКІНА, О. М. 2013b. Синтез наукових напрямів і підходів стосовно проблем дослідження власності [The synthesis of scientific directions and approaches to the problems of researching of property]. In Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України: електронне наукове видання [Електронний ресурс.], 2013, № 2, pp. 104 - 118.
19. MINOCHKINA, O. 2014a. The Institution of Property as a System. In The Journal of Economics and Social Research, vol. 15., 2014, No 2, p. 49 - 64. ISSN 1335 – 7069.

20. МІНОЧКІНА, О. М. 2014b. Теоретична аргументація реформування та розвитку системи власності в Україні [Theoretical arguments reform and development of property in Ukraine]. In Вісник Одеського національного університету. Економіка, 2014, Том 19 Випуск 3/1, pp. 192 - 199. ISSN 2304 - 0920.
21. MYERSON, R. 2007. Fundamental theory of institutions: a lecture in honor of Leo Hurwicz. Available at Internet: < <http://home.uchicago.edu/~rmyerson/research/hurwicz.pdf>>.
22. NORTH, D. C. 1990. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990, P. 3-5 (Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 p. ISBN 0-521-39416-3 (англ., hardback). ISBN 0-521-39734-0 (англ., paperback). ISBN 5-88581-006-0 (рус.).
23. NORTH, D. 1994. Economic Performance Through Time. In American Economic Review, 1994. Vol. 84, No 3. p. 360. Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2118057>
24. НОРТ, Д. 1997. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Institutes, Institutional Changes and Economy Functioning]. Москва : Фонд экономической книги «Начала», 1997, 66 p. ISBN 0-521-39416-3 (англ., hardback) © Cambridge University Press, 1990 ISBN 0-521-39734-0 (англ., paperback). ISBN 5-88581-006-0 (рус.).
25. ОЛЕЙНИК, А. Н. 2010. Институциональная экономика [Institutional Economy]. Учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2010. 416 p. ISBN 978-5-16-004316-6.
26. ПОЛТЕРОВИЧ, В. М. 2001. Трансплантация экономических институтов [Transplantation of economic institutions]. In Экономическая наука современной России, 2001, №3. ISSN 1609-1442.
27. РАЙЗБЕРГ, Б. А. 2006. Современный экономический словарь [Modern Economic Dictionary]. Б. А. Райзберг, Л. М. Лозовский, Б. А. Стародубцева. Москва : ИНФРА-М, 2006. 493 p. ISBN 5-16-002705-X.
28. SIMON, H. 1978. Rationality as Process and as Product of Thought. In American Economic Review, 1978, vol. 68, №2.
29. SCHOTTER, A. 1981. The economic theory of social institutions. Cambridge : Cambridge University Press 1981. Online ISBN 9780511983863. Hardback ISBN 9780521230445. Paperback ISBN 9780521067133.
30. ШАСТИТКО, А. Е. 2002. Новая институциональная экономическая теория [The new Economic Institutional Theory]. Монография. Москва : Экономический факультет МГУ: ТЕИС, 2002. 591 p. ISBN 5-7218-0430-0.
31. VANBERG, V. 1994. Rules and Choice in Economics. ISBN 0-203-42258-9 Master e-book ISBN 0-203-73082-8 (Adobe Reader Format) ISBN 0-415-06873-8 (hbk) ISBN 0-415-09479-8 (pbk).
32. ЖУКОВ, В. И. (ред.). 2005. Собственность в системе социально-экономических отношений: Теоретико-методологические и институциональные аспекты [Property in the socio-economic relations: Theoretical and methodological and institutional aspects]. Монография. Москва : Российский государственный социальный университет, 2005. 408 p. ISBN 5-9478-638-8.

33. ЖУКОВА, И. В. 2010. Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления горнодобывающей промышленностью [Essence and Content of Organizational and Economic Management Mechanism of Mining Industry]. [Текст] /И. В. Жукова. In Власть и управление на востоке России, 2010, № 4, pp. С. 43 – 49. ISSN 1818-4049.

**Author's contact:** Assoc. Prof. Olga Minochkina, CSc., National University of the State Taxation Service of Ukraine, 83003 Donetsk city, Goryachkina St. 13, Ukraine; e-mail: MinochkinaO@rambler.ru



## **Motívy a bariéry uplatňovania trvalo udržateľného rozvoja v podnikoch vybraných odvetví na Slovensku** *Motives and Barriers - Implementation of Companies Sustainable Development in Selected Sectors in Slovakia*

**Viera Marková, Petra Lesníková**

*Sustainable development is a concept which mentions the other viewpoint of business as only make a profit. At first this concept was known on macro level in conjunction with the development of whole society and the assurance of the needs of future generations. Nowadays many of individuals, companies and other organisations become aware of needs of some other specific approach to living, producing, doing business and so on. The term of sustainable development have increasingly used to on micro level too. For company this practices signify the effort of social and environmental issues incorporate in the business model with simultaneously corporate growth and efficiency in the long-term period. In the practice are identify some motives which bring many contributions for the company. On the other hand it exists some barriers of the implementation this concept in to the business strategy.*

**Key words:** Company. Sector. Slovakia. Sustainable development.

**JEL Classification:** M<sub>14</sub>.

### **Úvod**

V súčasnosti sa záujem podnikov sústreďuje nielen na dosahovanie zisku, ale aj na vplyv podnikových činností na životné prostredie, na všetky jeho zložky, vplyv na zdroje a ich využívanie, na zamestnancov i okolitú komunitu a pod. Všetky tieto aspekty a mnohé ďalšie sú zakomponované v koncepcii trvalo udržateľného rozvoja. Definícií trvalo udržateľného rozvoja existuje mnoho. Za najviac akceptovateľné definície sa považujú tie, ktoré pochádzajú zo Svetovej komisie OSN pre životné prostredie a rozvoj. Správu pod názvom „Naša spoločná budúcnosť“ spracovala komisia pod vedením vtedajšej nórskej ministerky Gro Harlem Brundtlandovej v roku 1987. Zo správy vyplýva, že „trvalo udržateľný rozvoj je taký, ktorý uspokojuje potreby súčasných generácií bez ohrozenia schopnosti uspokojovania potrieb budúcich generácií“ (Our Common Future, 1987). V správe sa uvádza, že „trvalo udržateľný rozvoj je proces zmeny vedúci k harmonizácii využívania prírodných zdrojov, smerovania investícií, orientácie technologického rozvoja a inštitucionálnych zmien a k zvyšovaniu potenciálu uspokojovania ľudských potrieb súčasných a budúcich generácií.“ Z uvedeného vyplýva, že koncepcia predpokladá zosúladovanie environmentálneho, ekonomického

a sociálneho aspektu, čo sa prejavuje vo všetkých zložkách života. Konceptia znamená výzvu a zároveň aj príležitosť zmeniť súčasný model rozvoja a týka sa tak jednotlivcov, ako i podnikovej sféry. Sú to práve podniky, ktoré majú väčšie možnosti na zabezpečenie udržateľnosti zdrojov. Konceptia trvalo udržateľného rozvoja podniku znamená, že podnik realizuje činnosť vzhľadom na svoje možnosti, čím si zabezpečuje primeraný zisk, nie je zaslepený jeho maximalizáciou. Zároveň však sleduje spôsob jeho dosahovania vzhľadom na interné procesy v podniku, vzťahy so svojimi partnermi, komunitou, životným prostredím a pod. Všetky aktivity podniku vychádzajú z jeho stratégie, pričom sleduje podnikovú udržateľnosť vo všetkých činnostiach z dlhodobého hľadiska. Prepojenie týchto aktivít pre mnohé podniky nie je ľahké, najmä pre mikro a malé podniky, ktoré sa mnohokrát sústreďujú výlučne na svoje prežitie. Napriek tejto skutočnosti a ďalším bariéram, správanie podľa koncepcie trvalo udržateľného rozvoja podniku prináša určité výhody a prínosy, ktoré následne podniky motivujú k jej implementácii.

## **1. Teoretické východiská koncepcie trvalo udržateľného rozvoja v podnikovej sfére**

Trvalo udržateľný rozvoj predstavuje komplexne a široko zameranú koncepciu. Názory na koncepciu sa líšia predovšetkým v jej dimenziách. Viacerí autori (Huba, 2001; Moldan, 2001; Lopusný, Šuchová, 2006) sa zhodujú v troch dimenziách trvalo udržateľného rozvoja. B. Moldan (2001) uvádza, že koncepcia je postavená na troch rozmeroch, ekonomickom, sociálnom a ekologickom. Ekonomický rozmer udržateľnosti vychádza z potreby zachovať pri hospodárskej činnosti základný kapitál a využívať len vyprodukovaný zisk. To sa týka všetkých foriem kapitálu – ľudského aj prírodného. Sociálny rozmer sa nevzťahuje len na ľudí ako jednotlivcov, ale aj spoločnosť ako celok. Rozvoj ľudstva znamená zlepšovanie zdravia populácie, odstraňovanie chudoby, vzdelanosť, adekvátne životné podmienky a pod. Nemožno pritom zabúdať na princípy demokracie, ľudské práva a slobody. Ekologický rozmer naznačuje, že hospodárska činnosť, ako i rozvoj ľudstva sa realizuje v širšom rámci prírodných podmienok. Z toho vyplýva potreba rešpektovať únosné medze a limity životného prostredia. Medzi ďalšie dimenzie koncepcie zaraďujú iní autori (In Ecosoc, 2013) napr. kultúrnu dimenziu, ktorá vychádza zo spoločných hodnôt ako kreativita, dedičstvo, znalosti, rozmanitosť, ktoré sú spojené s ľudským rozvojom a slobodami dôležitými pre rozvoj spoločnosti. J. Zelený et al. (2010, s. 48) definujú ako štvrtú bezpečnostnú dimenziu. Rozvoj v tomto prípade môžeme komplexne označiť ako udržateľný a bezpečný. Inštitucionálnu dimenziu vníma V. Heslop (2006) ako odkaz na ľudskú interakciu, vzájomnú súčinnosť s pravidlami, ktorými sme riadení.

Z nášho pohľadu je koncepcia trvalo udržateľného rozvoja aplikovaná na podnikovú úroveň založená na troch základných pilieroch, a to ekonomickom, environmentálnom a sociálnom, pričom dôležitú úlohu zohráva aj inštitucionálna podpora. Táto koncepcia je zameraná na výkonnosť podniku z dlhodobého hľadiska, pričom podnik vo svojej podstate nesleduje len ziskovosť, ale berie do úvahy priebeh a dôsledok svojich činností vo vzťahu k okolitej komunite a životnému prostrediu.

Svet a okolitá spoločnosť sa počas svojho vývoja mení. Menia sa preferencie spotrebiteľov, náhľady na ťažbu a využívanie zdrojov, technológie, zameranie jednotlivých sfér hospodárstva (poľnohospodárstvo, ťažký a ľahký priemysel, sféra služieb, vedomostná ekonomika). Menia

sa s tým súvisiace pohľady na podnikanie a jeho zameranie. Nové podmienky v spoločnosti vyžadujú, aby sme sa týmto zmenám prispôbili a našli možné alternatívy na spokojný, udržateľný život na Zemi. J. Závadský et al. (2011, s. 42) pod primárnym cieľom podniku uvádzajú prežitie a trvalo udržateľný rozvoj. Konceptia trvalo udržateľného rozvoja vychádza z udržateľnosti rovnováhy prírodného systému a spoločnosti. Je úzko spojený s koncepciou spoločensky zodpovedného podnikania a v podniku sa chápe predovšetkým ako orientácia na stabilnú a dlhodobú výkonnosť podniku, čo môže byť prínosom nielen pre podnik.

Z pohľadu motívov, podniky, ktoré si osvoja praktiky udržateľného podnikania, prostredníctvom rozvoja týchto modelov podnikania podľa T. Tracyho (2006) môžu byť schopné produkovať výrobky a služby použitím menšieho množstva zdrojov a s nižšími nákladmi. Príkladom je investovanie do alternatívnych zdrojov energie (solárna a veterná energia na zníženie závislosti na hydroelektrárnach, spaľovanie uhlia), zlepšenie dizajnu produktov a procesov (redukcia energie a hmotného odpadu, redukovanie nákladov na balenie a prepravu, podpora recyklovania alebo znovu použitia materiálov na tvorbu budúcich produktov). Ďalšou možnosťou je prevzatie techník úzkej produkcie na zníženie nákladov, technológie na zníženie materiálovej, energetickej a vodnej spotreby, či zlepšenie pracovných podmienok cez adekvátne prostredie, ktoré umožňuje zvýšiť produktivitu a redukovat' fluktuáciu zamestnancov. Prínosom môže byť aj zníženie rizika ovplyvňujúceho podnik, ako väčšia ochrana proti súdnym žalobám vyplývajúcim zo sociálnych a environmentálnych aspektov, zvýšenie bezpečnosti zákazníkov, zamestnancov a komunit elimináciou alebo redukovaním použitia toxických látok, zlepšenie vzťahov s vládou, environmentálnymi a komunitnými organizáciami, zníženie rizika, že sa podnik stane terčom médií alebo advokátskych skupín najatých spotrebiteľmi. J. Porrit (2003) konštatuje, že nie všetky tieto potenciálne motívy, resp. výhody sa viažu na každý podnik. Závisí predovšetkým od toho, v ktorom odvetví daný podnik pôsobí, ako aj od úrovne priameho kontaktu so spotrebiteľom, od legislatívnych tlakov a pod. Zároveň dopĺňa podnikové výhody z rešpektovania trvalo udržateľného rozvoja a člení ich do viacerých kategórií. Ide o efektívnosť činnosti podniku (v zmysle eko-inovácií, optimálnych investičných stratégií), manažerstvo kvality (účinnejší rizikový manažment, lepšia motivácia zamestnancov ako i zosilnený intelektuálny kapitál), získanie oprávnení (zníženie nákladov na povolenia/licencie, zosilnená reputácia s zainteresovanými subjektmi), trhové výhody (silnejšia značka, preferencia spotrebiteľov, nové produkty/procesy/služby, pritiahnutie správnych talentov), či výhody udržateľnosti v zmysle dlhodobej úspešnosti, stability a výkonnosti (nová činnosť/rastúci trhový podiel, zosilnenie hodnoty akcionárov).

Okrem viacerých motívov vedúcich k uplatňovaniu koncepcie trvalo udržateľného rozvoja v podniku existujú i jednotlivé prekážky, ktoré v súčasnosti bránia v jej praktickom využívaní. Nemusia to byť bariéry len v rámci podniku, častokrát sú to prekážky vyplývajúce z vonkajšieho okolia alebo neúplnej vyjasnenosti tohto pojmu. Práve tejto problematike sa venujú viaceré zahraničné prieskumy (domáce prieskumy sa realizovali predovšetkým vo vzťahu ku krajine ako celku). Z výskumov spoločnosti McKinsey vyplýva, že väčšina podnikov bojuje s tlakom dosiahnutia krátkodobého zisku prostredníctvom svojej výkonnosti ako bariérou vedúcou k tvorbe hodnoty. Za ďalšie bariéry výskumu uvádzajú nedostatok stimulov vedúcich k uskutočňovaniu aktivít udržateľného rozvoja, nedostatok, resp. nesprávne použitie kľúčových indikátorov udržateľnosti, nedostatočná podpora zo strany súčasnej organizačnej štruktúry, nedostatok údajov a informácií na implementovanie udržateľných

iniciatív. V niektorých podnikoch sa problematike udržateľnosti pripisuje malá priorita, alebo podnik má nedostatok správnych zručností na jeho realizáciu (Bonini, 2012). Grayson et al. (2008) za základné bariéry integrácie koncepcie založenej na prístupe „triple bottom line“ vidia neujasnenosť pojmu, a to oblasť, do ktorej je udržateľnosť vsadená ako činiteľ zmeny k lepšiemu. Ako problémové oblasti sú identifikované najmä nedbalosť zo strany vedenia, zapojenie zainteresovaných subjektov a spojenie aspektu udržateľnosti komplexne do podnikového cieľa a stratégie. Podľa Spoločnosti pre udržateľný život (2003) medzi hlavné prekážky implementácie cieľov trvalo udržateľného rozvoja v krajinách Vyšehradskej štvorky najčastejšie patrí: nedostatok informácií a nízke verejné povedomie o trvalo udržateľnom rozvoji, nepriaznivá ekonomická situácia, nízka politická podpora, nízka verejná participácia, nedostatok podpory trvalo udržateľného rozvoja v médiách, nedostatočná legislatíva a nedostatočná pozornosť vlád krajín V4, venovaná tejto problematike. Existujú pritom rozdiely v názoroch jednotlivých skupín spoločnosti. Vládna skupina považovala za hlavné bariéry pri implementácii princípov trvalo udržateľného rozvoja okrem uvedených hlavne preferenciu ekonomických záujmov v rozhodovacích procesoch a v správaní spoločnosti. Ďalej nedostatočnú úlohu vlády a vládnych inštitúcií o vytváraní podmienok pre implementáciu trvalo udržateľného rozvoja a pasívny postoj verejnosti. Reprezentanti priemyselnej a poľnohospodárskej skupiny negatívne zhodnotili nedostatočné finančné zabezpečenie na rôznych úrovniach, nepoužiteľné právne nástroje a nedokonalé presadzovanie zákonov, verejnú správu a tiež niektoré environmentálne hnutia, napr. Greenpeace, Hnutie Duha. Nedokonalý právny systém, nedostatok verejného záujmu, financií a informácií o trvalo udržateľnom rozvoji patrili k najčastejšie uvádzaným domácim ťažkostiam pri implementácii trvalo udržateľného rozvoja v krajinách V4. Dôležitým poznatkom v problematike bariér bolo i preferovanie ekonomického rastu a ekonomických záujmov pred ďalšími oblasťami trvalo udržateľného rozvoja a tendencia ku konzumnému životnému štýlu.

R. A. Carpenter (1995, In Huba et al., 2001) zastáva názor, že medzi hlavné prekážky trvalo udržateľného rozvoja patrí aj absencia adekvátnych nástrojov na meranie stavu spravovaných ekosystémov. Na ich základe by bolo možné posudzovať, či sú stabilné, alebo degradujú. Pri navrhovaní najdôležitejších opatrení, ktorými by sa mohli prekonať uvedené bariéry, takmer štvrtina opýtaných vo všetkých krajinách V4 odpovedala, že verejnosti treba poskytnúť relevantné informácie a vzdelanie. K ďalším opatreniam patrilo zvýšenie verejného povedomia a integrácia verejnosti do ochrany životného prostredia všeobecne a zvýšenie politickej vôle na implementáciu i trvalo udržateľného rozvoja. K praktickejším odporúčaniam, ktoré boli obsiahnuté v odpovediach, môžeme priradiť pokračovanie v medzinárodných vyjednávaniach v oblasti obchodu a ochrany životného prostredia, zlepšenie legislatívy (lepšie zákony, regulácie atď.) a kľúčovú úlohu ministerstva životného prostredia pri návrhu nových zákonov (Spoločnosť pre udržateľný život, 2003).

## **2. Cieľ a materiál**

Cieľom štátu je identifikovať základné motívy, ktoré podniky vedú k uplatňovaniu koncepcie trvalo udržateľného rozvoja a bariéry, ktoré bránia podnikom v jej uplatňovaní. Objektom skúmania sú podnikateľské subjekty pôsobiace vo vybraných odvetviach na území Slovenskej republiky. Subjektom skúmania je koncepcia trvalo udržateľného rozvoja

uplatňovaná v týchto podnikoch. Pri spracovaní problematiky vychádzame z výsledkov primárneho prieskumu, ktorý sme realizovali metódou opytovania pomocou elektronického dotazníka. Dotazníkový prieskum sme uskutočnili na vzorke podnikateľských subjektov z vybraných odvetví hospodárstva. Základný súbor tvoria podnikateľské subjekty pôsobiace vo vybraných odvetviach, ktoré realizujú svoju činnosť na území Slovenskej republiky. Zamerali sme sa na všetky veľkostné kategórie podnikateľských subjektov na základe smernice Európskej komisie č. 2003/361/ES (<http://eur-lex.europa.eu>). Vychádzame z údajov o podnikateľských subjektov z vybraných odvetví hospodárstva, a to najmä z toho dôvodu, že koncepcia trvalo udržateľného rozvoja v rámci environmentálnej dimenzie berie ohľad na vplyv činností na životné prostredie, na jeho stav ako i možnosť zachovať ho v adekvátnej podobe pre budúce generácie. Prednostne sme sa zamerali na podniky tých hospodárskych odvetví, ktoré ovplyvňujú životné prostredie a majú vplyv aj na zdravie človeka, t. j. chemický, farmaceutický a papierenský priemysel.

### 3. Výsledky a diskusia

Z pomerne malého základného súboru 482 podnikov sme oslovili všetky podniky pôsobiace vo vybraných odvetviach, ktorých kontaktné údaje sme boli schopní získať. Je to z toho dôvodu, že Štatistický úrad Slovenskej republiky má k dispozícii kontaktné adresy v podobe e-mailu, či telefonického kontaktu a využívať ich výlučne na svoje interné účely. Zo základného súboru sme náhodným výberom prostredníctvom e-mailovej adresy, alebo formulára spätnej väzby oslovili 261 podnikov (54,15 %). Z oslovených podnikov, ktorým sme zaslali dotazník, sme získali 31 správne vyplnených dotazníkov, ktoré sme následne zaradili do vyhodnotenia. Pre neúplnosť vyplnenia sme museli jeden dotazník vylúčiť. Z počtu oslovených podnikov sme dosiahli návratnosť 11,88 %. Výberový súbor podnikov, ktorých údaje sme spracovali má nasledovnú štruktúru. Najväčší podiel majú malé podniky, a to 13 podnikov (41,94 %), čo je vyšší podiel ako v základnom súbore. Stredné podniky tvorí 9 podnikov (29,03 %). Mikropodniky, ktorých bolo v základnom súbore najviac, vo výberovom súbore tvoria 6 podnikov (19,35 %). Z kategórie veľkých podnikov sa iba 3 (9,68 %) zúčastnili prieskumu a tvoria najmenšiu skupinu podnikov tak, ako sme aj očakávali, keďže aj v základnom súbore sú zastúpené v najmenšej miere (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Počet podnikov zúčastnených na prieskume

Odvetvie hospodárstva/ veľkosť podniku	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik	Spolu
Papierenský p.	2	5	2	3	12
Farmaceutický p.	0	2	2	0	4
Chemický p.	4	6	5	0	15
Spolu	6	13	9	3	31

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Nakoľko výberový súbor bol malý, nemôžeme závery prieskumu generalizovať na celý základný súbor.

Zaujímalo nás vnímanie pojmu trvalo udržateľný rozvoj podniku. Z celkového počtu respondentov odpovedalo 24. Na ilustráciu uvádzame niekoľko zaujímavých príkladov. *„Firma je 20 rokov v biznise, začali sme od nuly. Vytýčili sme si štyri strategické plány rozvoja, vybudovali firmu s organizačnou štruktúrou, technologickým zabezpečením, obchodnými partnermi, systémami riadenia v súlade s normami ISO 14001, aktuálne sa pripravujeme na certifikáciu v súlade s normou ISO 9001. Zamestnávame 26 ľudí. Formou dohôd a zmlúv spolupracujeme s 48 subjektmi. Naše tržby rastú priemerne o 10 % ročne. Sme aktívni vo výskumnom a inovačnom procese (5 grantov APVV). Máme certifikát MŠ SR na výskum a vývoj. To chápeme ako udržateľný rozvoj podniku“*. Iným príkladom je záver: *„Je to rozvoj, ktorý zabezpečuje, aby súčasný rast nenarušil možnosti rastu budúcich generácií. Trvalo udržateľný rozvoj zahŕňa tri aspekty – hospodársky, sociálny a environmentálny“*. Mnoho respondentov uvádzalo, že ide najmä o *„investície, modernizáciu, rast konkurencieschopnosti“*, *„možnosť zabezpečiť rozvoj podniku podľa požiadaviek trhu“*, *„zarobiť aspoň trochu viac ako sú výdavky, aby bolo na ďalšie investície“*, *„stály rast firmy“*. Môžeme konštatovať, že mnohí respondenti mali pomerne dobrý obraz o danej problematike. Pritom značná časť z nich pojem spájala len so zabezpečením rastu podniku a nie aj s ďalšími dimenziami na rovnakej úrovni.

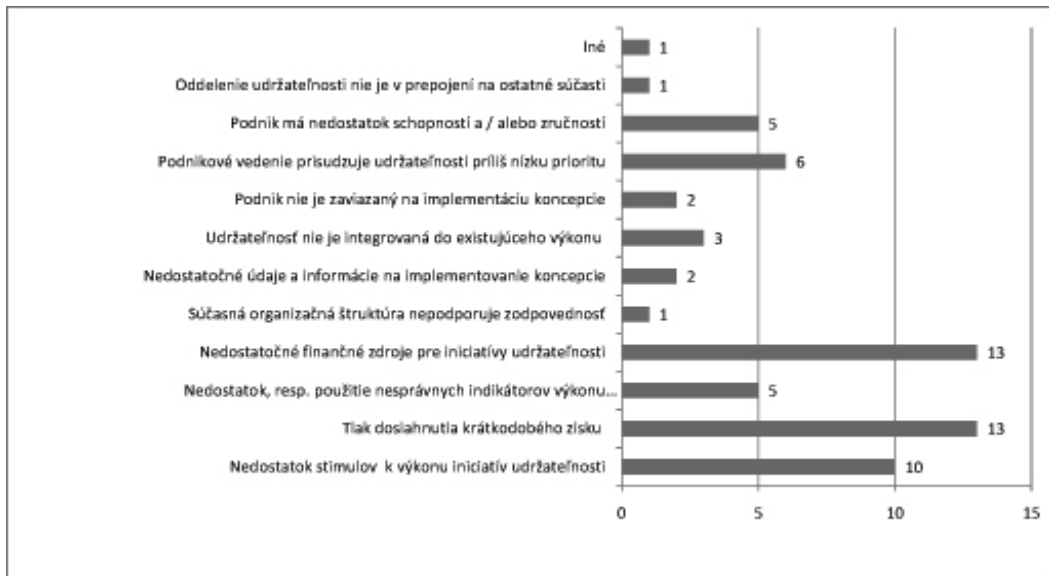
Takmer všetky podniky (30) sa považujú za podnik, ktorý usmerňuje svoju činnosť v zmysle koncepcie trvalo udržateľného rozvoja. V tejto súvislosti je otázne, či správne chápú podstatu koncepcie, alebo vo svojej odpovedi naznačili želaný stav. Z tohto môžeme vyvodit', že v legislatíve by sa mal tento pojem zjednotiť a komplexne vnímať, aby nedochádzalo k situácii, kedy podnik disponuje napr. certifikátom kvality a tvrdí, že sa už správa v zmysle koncepcie. Z hľadiska činností a prvkov koncepcie, na ktoré sa podnik prioritne sústreďuje, najvyužívanejšie prvky tvorí redukcia nákladov pomocou zlepšenia efektívnosti (27 odpovedí), zabezpečenie podnikového rastu (25 odpovedí), príležitosti redukcie vstupov energie a surovín (17 odpovedí), redukcia environmentálnej stopy (15 odpovedí) a environmentálna etika (14 odpovedí). Za najmenej využívané prvky respondenti označili príležitosť „zeleného“ nakupovania (1 odpoveď), obnova a dohľad nad prírodnými zdrojmi a prírodnými systémami (4 odpovede) a obnova energetických zdrojov, materiálov a potravín (4 odpovede).

Z hľadiska motívov vedúcich k usmerňovaniu svojej činnosti podľa koncepcie trvalo udržateľného rozvoja sme predpokladali, že najdôležitejším motívom je predovšetkým zabezpečenie dlhodobej výkonnosti podniku. Respondenti však za najdôležitejší motív označili možnosť plnenia očakávaní zákazníkov, dodávateľov, a následne zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti podnikovej výkonnosti, posilnenie konkurenčnej pozície a zlepšenie prevádzkovej efektívnosti. Je prekvapivé, že najčastejším motívom bolo plnenie očakávaní zákazníkov a dodávateľov. To znamená, že respondentov by táto možnosť najviac viedla k uplatňovaniu koncepcie, pred úsporou nákladov a zlepšením výkonnosti (graf 1).



Graf 1 Motívy vedúce k uplatňovaniu koncepcie trvalo udržateľného rozvoja  
 Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu

Za najväčšie bariéry brániace implementovaniu koncepcie (ako sme očakávali) respondenti (13) považujú nedostatok finančných prostriedkov na aktivity udržateľného rozvoja a tlak na dosiahnutie krátkodobého zisku pred dlhodobým dosiahnutím udržateľnosti. Práve tieto dve bariéry častokrát uvádzali aj výskumy zahraničných subjektov. Ako pomerne dôležitú bariéru podniky označili nedostatok stimulov (10 respondentov), skutočnosť, že podnikové vedenie prisudzuje tejto problematike príliš nízku prioritu (6 respondentov), (graf 2).



Graf 2 Podstatné bariéry implementácie koncepcie trvalo udržateľného rozvoja  
 Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Z hľadiska veľkostných kategórií podnikov neboli veľké rozdiely medzi bariérami. V kategórii stredných podnikov bol primárnou bariérou nedostatok stimulov vedúcich k usmerňovaniu aktivít. V prostredí malých podnikov prevládal tlak na dosiahnutie krátkodobého zisku pred dlhodobou dosiahnutím udržateľnosťou podnikania, čo sa vo zvýšenej miere prejavuje aj v ostatných kategóriách podnikov. Z pohľadu veľkých podnikov je bariérou tlak na krátkodobý zisk, nedostatočné finančné prostriedky a nedostatok stimulov. Obdobne je to aj v prípade mikropodnikov.

## Záver

Cieľom state bolo poukázať na koncepciu trvalo udržateľného rozvoja prostredníctvom hlavných motívov a prínosov jej uplatňovania v podnikoch vybraných odvetví. Súčasne s problematikou prínosov sme sa zameriavali aj na tematiku bariér, brániacich v uplatňovaní koncepcie v podnikovej praxi. Podniky za najväčší motív trvalo udržateľného rozvoja uviedli plnenie očakávaní zákazníkov a dodávateľov, čím sa nepotvrdil predpoklad dosahovania dlhohodobej výkonnosti podniku. Naopak, najväčšou bariérou je tlak na dosahovanie krátkodobého zisku podniku, sa potvrdil vo všetkých veľkostných kategóriách podniku.

Podniky za potenciálnu bariéru označili aj nedostatok znalostí a stimulov pre uplatňovanie koncepcie trvalo udržateľného rozvoja v praxi. Táto skutočnosť poukazuje na podporu koncepcie zo strany štátu a pomoc podnikom vytvorením správneho a zdravého podnikateľského prostredia.

**Kľúčové slová:** Podnik. Sektor. Slovensko. Trvalo udržateľný rozvoj.

## Zoznam použitej literatúry

1. BONINI, S. 2012. *The business of sustainability*. [online]. [cit. 2013-01-27]. McKinsey and company, 2012. Dostupné na internete: <[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/Sustainability/PDFs/McK%20on%20SRP/SRP\\_11\\_Biz%20sustainability.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Sustainability/PDFs/McK%20on%20SRP/SRP_11_Biz%20sustainability.ashx)>
2. ECOSOC, 2013 The role of culture in sustainable development to be explicitly recognised. [online]. 2013. [cit. 2013-6-20]. Dostupné na internete: <[http://www.agenda21culture.net/docs\\_circulars/ECOSOC2013-Committeonculture-ENG.pdf](http://www.agenda21culture.net/docs_circulars/ECOSOC2013-Committeonculture-ENG.pdf)>
3. GRAYSON, D., LEMON, M., SLAUGHTER, S., RODRIGUEZ, M. A., JIN, Z., TAY, S. 2008. *A new mindset for corporate sustainability*. [online], 2008 [cit. 2013-10-29], Dostupné na internete: <[http://www.cisco.com/cisco/web/UK/pdfs/A\\_mind\\_set\\_for\\_corporate\\_sustainability.pdf](http://www.cisco.com/cisco/web/UK/pdfs/A_mind_set_for_corporate_sustainability.pdf)>
4. HESLOP, V. 2006. *Institutional capacity to progress sustainable development in New Zealand: What will it take?* [online], 2006 [cit. 2013-10-24], Dostupné na internete: <<http://www.pce.parliament.nz/assets/Uploads/Reports/pdf/institution.pdf>>
5. HUBA, M. et al. 2001. *Trvalo udržateľný rozvoj – výzva pre Slovensko*. Bratislava : Regionálne environmentálne centrum pre krajiny strednej a východnej Európy, 2001. 126 s. ISBN 80-968591-7-X.



6. LOPUŠNÝ, J., ŠUCHOVÁ, K. 2006. Životné prostredie a trvalo udržateľný rozvoj v procese ekonomickej globalizácie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v spolupráci s OZ Ekonomia, 2006. 144 s. ISBN 80-8083-276-5.7.
7. MOLDAN, B. 2001. *Ekologická dimenze udržiteľného rozvoje*. Praha : Univerzita Karlova, Karolinum, 2001. 102 s. ISBN 80-246-0246-6.
8. *Nová definícia malých a stredných podnikov*. Užívateľská príručka a modelové vyhlásenie. [online]. [cit. 2013-11-23]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf)>
9. Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development. 1987. [online]. 1987. [cit. 2013-03-04]. Dostupné na internete: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>>
10. PORRIT, J. 2003. *The World in Context: Beyond the Business. Case for Sustainable Development*. [online]. University of Cambridge, 2003. [cit. 2013-01-07]. Dostupné na internete:<[http://www.cpsl.cam.ac.uk/Test/WhatisSustainabilityLeadership/~/\\_media/Files/Complete%20publications%20for%20download/The\\_World\\_in\\_Context.ashx](http://www.cpsl.cam.ac.uk/Test/WhatisSustainabilityLeadership/~/_media/Files/Complete%20publications%20for%20download/The_World_in_Context.ashx)>
11. SPOLOČNOSŤ PRE UDRŽATEĽNÝ ŽIVOT. 2003. *Višehradský región 20 rokov po Riu*. Dotazníkový prieskum. [online], 2003 [cit. 2013-11-05]. Dostupné na internete: <<http://www.seps.sk/zp/stuz/knihy/2003/8.htm>>
12. TRACEY, T.: *Building a Sustainable Business*. [online]. [cit. 2013-01-07]. Dostupné na internete: <<http://sustainablebiz.blogspot.sk/>>
13. ZÁVADSKÝ, J., MAČKAYOVÁ, V., ZÁVADSKÁ, Z. 2011. *Manažment. Teoretické aspekty vybraných manažérskych procesov*. Bratislava : Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2011. 142 s. ISBN 978-80-970684-0-0.
14. ZELENÝ, J. a kol. 2010. *Environmentálna politika a manažérstvo organizácií*. Diel prvý. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Fakulta prírodných vied, 2010. 180 s. ISBN 978-80-8083-972-7.

**Adresa autorov:** prof. Ing. Viera Marková, PhD., Ing. Petra Lesníková, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [viera.markova@umb.sk](mailto:viera.markova@umb.sk); [petra.lesnikova@umb.sk](mailto:petra.lesnikova@umb.sk)

Diskusia/Discussion

Recenzované/Review: 25. 3. 2015

## **Dôsledky implementácie nového daňového informačného systému Finančnej správy Slovenskej republiky** *Consequences Related with New Tax Information System of Slovak Financial Administration*

**Peter Laco, Peter Špiner**

*The Slovak Republic Government in its policy statement for years 2012 to 2016 set as a priority to complete the reform of tax administration through the program UNITAS, initiated in 2008. Its goal is the unification of collections of taxes, duties and levies and by tax evasion limitation provide additional budgetary resources. The most important, but at the same time most challenging part of the project is IT support of tax administration reform, in particular the implementation of new standard tax information system. This paper presents the effects that are associated with the new information system, i.e. benefits and expenditures for tax administration as well as for taxpayers.*

**Key words:** *Slovak Finance Administration. Tax information system. Tax system reform.*

**JEL Classification:** *G<sub>28</sub>, H<sub>20</sub>*

### **Úvod**

Snahy o reformu daňovej a colnej správy Slovenskej republiky sa v posledných rokoch často spomínajú v programových vyhláseniach vlád. Najčastejšie sa spájajú so zjednodušením a sprehľadnením výberu daní a zvýšenou efektívnosťou fungovania daňových a colných orgánov. V Programovom vyhlásení vlády Slovenskej republiky na roky 2012 až 2016 je jednou z priorít dokončenie reformy daňovej správy prostredníctvom programu UNITAS, ktorého cieľom je zjednotenie výberu daní, cla a odvodov a potlačanie daňových únikov a tak zabezpečenie dodatočných rozpočtových zdrojov. Program UNITAS bol iniciovaný v roku 2008 prijatím uznesenia vlády č. 285/2008. Jednou z najdôležitejších súčastí reformy UNITAS je projekt s názvom „Elektronické služby Finančnej správy – Oblasť daňová“, ktorého cieľom je implementácia nového, moderného a štandardného daňového informačného systému. Celkové náklady projektu boli vyčíslené na 41,58 mil. EUR, ktoré sa pokryjú z dotácie EÚ. Plánované obdobie realizácie projektu bolo od marca 2010 do marca 2015. Podpora programu UNITAS, t. j. reformy daňovej správy z pohľadu informačných systémov je najdôležitejším, ale aj najproblematickejším článkom projektu.

## 1. Východiská skúmania

Podľa Babčáka (2012) je daňová správa účelovým a všeobecným pomenovaním pre všetky orgány, ktoré pôsobia v oblasti správy daní bez ohľadu na to, či majú postavenie orgánov štátnej správy alebo orgánov samosprávy. Efektívnosť daňového systému sa hodnotí podľa jeho vplyvu na správanie spotrebiteľov, vplyvu na finančný systém a vplyvu na všeobecnú rovnováhu. Z finančno-ekonomického hľadiska je možné konštatovať, že efektívnosť daňového systému závisí od priamych a nepriamych (vyvolaných) administratívnych nákladov a od nadmerného daňového bremena.

Existujúci systém výberu daní, ciel a odvodov v SR bol zložitý, administratívne i finančne náročný, a to nielen pre verejné financie, ale aj pre podnikateľské subjekty a občanov. Legislatívny rámec pre daňovú sústavu predstavoval zákon č. 212/1992 Zb. o sústave daní. Babčák (2005) tento zákon nazval ako „daňovú ústavu“. V rokoch 2004 až 2005 sa uskutočnila rozsiahla daňová reforma, ktorá ovplyvnila ekonomický rast a pritiahla zahraničných investorov. Pozitívom reformy bolo hlavne zjednodušenie daňového systému, lepšia kontrola a možnosť kvalifikovaného odhadu vývoja príjmov štátneho rozpočtu (Medveď a kol., 2009). Ďalšou výhodou bola zmena štruktúry v nadväznosti na daňové sústavy krajín EÚ (Pauličková, Bakeš, 2007). Hlavným zámerom reformy daňovej sústavy bolo jej zjednodušenie (Kočner, Bulla, 2011). Koncepcia reformy predpokladala pozitívny vplyv rovnej dane na podnikateľské prostredie, prílev zahraničných investícií a rast zamestnanosti (Lénártová, 2012).

Plány vývoja modernej verejnej správy vo svete smerujú k znižovaniu administratívneho zaťaženia subjektov, k racionalizácii a zjednodušeniu metód výberu daní, ciel a poistných odvodov. Reforma daňovej a colnej správy Slovenskej republiky je komplexný a dlhotrvajúci proces. Prebieha postupne, v súčasnosti prostredníctvom súboru navzájom koordinovaných projektov s dvoma základnými fázami - UNITAS I. a UNITAS II. Prvá fáza mala za cieľ reformu daňovej a colnej správy. Druhá fáza sa zameriava na zjednotenie výberu daní, cla a poistných odvodov. Za začiatok aktuálnej reformy daňovej a colnej správy možno považovať rok 2009, kedy Národná rada SR schválila zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (tzv. daňový poriadok), ktorým sa skončila platnosť zákona č. 511/1992 Zb. o správe daní a poplatkov a o územných finančných orgánoch. Prijatie daňového poriadku je súčasťou reformy s výhľadom zjednotenia výberu daní, cla a poistných odvodov. Daňové riaditeľstvo bolo dovtedy špecializované na výber priamych daní (Víghová, 2011).

Daňový poriadok upravuje správu daní ako aj práva a povinnosti subjektov pri správe daní a najmä z právneho hľadiska priniesol zásadné zmeny s cieľom zvýšenia výberu daní, posilnenia disciplíny daňových subjektov a dôvery verejnosti v daňovú správu. S účinnosťou k 1. 1. 2012 bola prijatá novela daňového poriadku zákonom č. 331/2011 Z. z., ktorá mala slúžiť na odstránenie zistených nedostatkov. Potrebné bolo posunúť účinnosť ustanovení týkajúcich sa elektronickej komunikácie s daňovými subjektmi na rok 2013, lebo správcovi daní sa nepodarilo zabezpečiť technicky bezproblémovú elektronickú komunikáciu.

Do roku 2011 tvorili daňová a colná správa dva samostatné subjekty, podriadené Ministerstvu financií SR. V rámci reformy ministerstvo preskúmalo procesy vykonávané v oboch správach. Výsledkom bol návrh ich zlúčenia do jedného celku. Nešlo len o inštitucionálne zlúčenie daňových a colných orgánov, ale predovšetkým o optimalizáciu procesov výberu daní a ciel. Vzhľadom na to, že ide o organizácie patriace do jedného rezortu

a spravujúce cca 81 % príjmov štátneho rozpočtu, malo ich zlúčenie priniesť výrazné úspory. Slabá spolupráca medzi daňovou a colnou správou viedla k stratám v štátnych príjmoch. Výsledok reformy mal uľahčiť prácu zamestnancov v dôsledku centralizácie, koncentrácie a špecializácie riadenia a výkonu procesov. Finančná správa Slovenskej republiky má byť moderným, efektívnym a flexibilne fungujúcim orgánom štátnej správy, má poskytovať kvalitné služby a zabezpečovať výber daní, cla a neskôr aj poistných odvodov s maximálnou mierou účinnosti a hospodárnosti (Lénártová, 2012). Úspešná realizácia projektu UNITAS má byť prínosom pre všetkých daňovníkov (Víghová, 2011).

Zmeny, ktoré priniesla prvá fáza UNITAS I. sa týkajú (1) zlúčenia daňovej a colnej správy a vytvorenia nového systému riadenia a organizovania výberu štátnych príjmov prostredníctvom novovzniknutej finančnej správy SR, (2) problematiky elektronizácie, riadenia zmien a kvality interných výkonov, rozvoja ľudských zdrojov a súvisiacej legislatívy. Reforma sa v navrhovanej podobe realizovala do konca roku 2013 (<http://www.drsr.sk>, 2. 12. 2014).

Druhá fáza reformy, UNITAS II., ktorá predpokladá schválenie „Konceptie zjednotenia výberu daní, cla a poistných odvodov“, sa týka (1) návrhu na zjednotenie výberu všetkých odvodov do jediného miesta výberu, (2) zjednotenia vymeriavacích základov poistných odvodov a dane z príjmov fyzických osôb, s cieľom zjednodušenia a sprehľadnenia systému a (3) zavedenia jednotného identifikátora osôb, prepojenia informačných systémov a úpravy formulára daňového priznania.

V prípade legislatívnych zmien netreba zabudnúť na riziko vzniku tieňovej ekonomiky v oblasti daňovej a colnej správy. Podľa Orviskej (2005) aktivity tieňovej ekonomiky ovplyvňujú výšku príjmov na rozličných úrovniach verejnej správy a môžu byť príčinou toho, že buď verejný sektor nie je na optimálnej úrovni, alebo sa niektoré ekonomické subjekty nespravodlivo zaťažujú platbami pre verejný sektor. To v súvislosti s existenciou nelegálnych daňových únikov môže vyvolať negatívne vnímanie existujúcich legislatívnych noriem a nedôveru vo vládne inštitúcie.

## **2. Cieľ a materiál**

Cieľom state je analyzovať aktuálny a očakávaný vplyv reformy daňovej správy v súvislosti s implementáciou nového integrovaného daňového informačného systému pre finančnú správu Slovenskej republiky. Dôsledky týchto zmien sú rozdelené na predpokladané prínosy a súvisiace výdavky a sú prepočítané na jednotlivé roky pre finančnú správu a pre daňové subjekty do roku 2018, kedy sa očakáva návratnosť investícií vložených do nového systému. Údaje, potrebné na výpočet reálnych odhadov sme získali z interných dokumentov Finančnej správy so sídlom v Banskej Bystrici.

## **3. Dôsledky reformy finančnej správy v súvislosti s implementáciou nového daňového informačného systému**

V roku 2011 sa realizovali aktivity na zabezpečenie informačno-technologickej podpory pre správu daní, ktorých cieľom bola konsolidácia existujúcich informačných systémov a zabezpečenie technologickej podpory výkonu integrovaných činností daňovej a colnej správy v zmysle legislatívy platnej k 1. januáru 2012 a zámerov programu UNITAS.

V súvislosti s týmto zámerom bol novelizovaný zákon č. 333/2011 Z. z. o orgánoch štátnej správy v oblasti daní, poplatkov a colníctva, ako aj zákon č. 275/2006 Z. z. o informačných systémoch verejnej správy. Dôsledky navrhovaných zmien v rámci reformy Finančnej správy SR možno rozdeliť do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria prínosy, ktoré majú najmä charakter úspor vo výdavkoch a v čase, rastu pridanej hodnoty, efektívnosti práce a pod. Druhú skupinu tvoria výdavky vynaložené na naplnenie jednotlivých cieľov reformy finančnej správy. Uvedené skupiny zmien budú mať vplyv na daňové subjekty a na verejnú správu. Vzhľadom na rozsah reformy nie je možné identifikovať všetky oblasti dôsledkov, preto analyzujeme najvýznamnejšie prínosy a náklady navrhnutých zmien.

### **3.1 Prínosy reformy finančnej správy a implementácie nového daňového informačného systému**

Prínosy majú buď jednorazový, časovo obmedzený alebo trvalý charakter. Z finančného hľadiska majú najväčší význam prínosy s trvalým, resp. opakujúcim sa účinkom a ich efekt je rozložený do roku 2017.

*Prínosy reformy pre daňové subjekty.* Kvantifikáciu prínosov pre daňové subjekty (fyzické a právnické osoby) vzhľadom na komplexnosť reformy, ako aj na náročnosť kvantifikácie jednoznačných časových a finančných nákladov subjektov v súčasnosti, nie je jednoduché presne určiť. Za najdôležitejšiu časovú a finančnú úsporu pre daňové subjekty sa pokladá zníženie administratívnej záťaže daňovej a colnej agendy, časová úspora pri administrácii daňovej a colnej agendy, zvýšenie dostupnosti daňovej a colnej správy, zvýšenie užívateľského komfortu vďaka elektronizácii finančnej správy, úspora nákladov na transakčné bankové poplatky, úspora nákladov na poštovné, úspora nákladov na pracovné sily zaoberajúce sa daňovou a colnou agendou a nakoniec zvýšenie disponibilít finančných zdrojov v čase z dôvodu presunu úhrady DPH z oblasti colného dohľadu do oblasti správy daní.

Podľa štúdie spoločnosti PwC ([www.pwc.com/sk](http://www.pwc.com/sk)) na Slovensku zaberie administrácia daní a odvodov podnikateľom ročne v priemere 344 hodín, z toho najviac administrácia dane z pridanej hodnoty a treťou v poradí za odvodmi je daň z príjmov. Ak zoberieme do úvahy, že priemerná mzda za tretí kvartál v roku 2007, t. j. pred začiatkom realizácie reformy bola 648 EUR a odhadneme, že na administráciu daní pripadalo asi 229 hodín, t. j. dve tretiny z počtu 344 hodín, ide o 927 EUR ročne, ktorú podnikateľ stratil administráciou. Ak tento údaj prepočítame len počtom podnikateľov registrovaných na DPH, ktorých bolo v roku 2007, t. j. pred reformou približne 171 000, potom ide o asi 159 mil. EUR. Reforma si kladie za cieľ zabezpečenie maximálnej miery elektronickej komunikácie, využívanie iných administratívnych zdrojov, v ktorých sa nachádzajú údaje, aby ich daňové subjekty nemuseli opakovane odovzdávať finančnej správe a poskytnutie možnosti vybavenia daňových podaní na ktoromkoľvek mieste SR. Týmto opatreniami sa má znížiť administratívna záťaž minimálne o 25 %, čo pre podnikateľov registrovaných na DPH znamená úsporu približne 39,7 mil. EUR/rok. Ak prepočítame tento údaj pre subjekty registrované na daň z príjmov ide o úsporu vo výške 54,14 mil. EUR/rok. Z uvedeného vyplýva, že len pri podnikateľoch registrovaných na DPH a daň z príjmov ide pri znížení administratívnej záťaže o 25 % o úsporu 93 mil. EUR/rok, za roky 2012 až 2017 predstavuje úsporu cca 563 mil. EUR, pričom sa predpokladá postupný rast úspor.

Ak daňovej a colnej správe bolo doručených takmer 10 mil. dokumentov od subjektov pred začiatkom reformy v roku 2007, pričom len necelých 1,2 mil. dokumentov bolo doručených elektronicky, tak náklady daňových subjektov na poštovné predstavovali cca 12,8 mil. EUR/rok. Ak predpokladáme aspoň 50 % elektronického zasielania dokumentov, úspory na poštovnom môžu byť cca 4,9 mil. EUR/rok. Za roky 2012 až 2017 to predstavuje úsporu cca 29,3 mil. EUR.

K prínosom pre daňové subjekty je možné zaradiť redukciu času potrebného na cestovanie na úrady a súvisiace dopravné náklady. Mieru cestovania je možné znížiť elektronizáciou, ale aj umožnením vybavenia agendy na ľubovoľnom mieste finančnej správy, implementáciou zákazníckeho telefónneho centra, v ktorom získajú subjekty potrebné informácie aj na diaľku, zjednodušením tlačív a právnych predpisov s cieľom ich aktualizácie maximálne raz za rok.

Povinnosť podávať daňové priznania už iba elektronicky majú daňové subjekty, ktoré sú registrované ako platitelia dane z pridanej hodnoty.

Povinnosť doručovať elektronicky všetky dokumenty sa od roku 2014 vzťahuje aj na neplatiteľov DPH, za ktoré to urobia advokáti a daňoví poradcovia, ak im spravujú daňovú agendu. V roku 2015 je počet takýchto subjektov približne 80 % zo všetkých daňových subjektov. Elektronicky tak bude musieť výkazy doručovať viac ako 200-tisíc podnikateľov. Počet subjektov registrovaných na DPH bol začiatkom roku 2014 približne 195 000, z toho asi 125 000 právnických osôb. Ich počet klesá v dôsledku prísnej kontroly.

Obchodné spoločnosti majú čas najneskôr do augusta 2015, aby si aktivovali svoju elektronickú schránku a začali ju používať. Zriadenie aj aktivácia schránky sú zadarmo. Bezplatná je aj kapacita elektronickej schránky do veľkosti 1 gigabajtu, čo by malo bežným užívateľom stačiť. Väčšiu kapacitu už treba zaplatiť, pričom 1 gigabajt stojí 10 EUR/rok. Výhod, ktoré môžu z používania elektronických schránok plynúť, je mnoho. Za hlavné možno označiť úsporu času aj peňazí. S elektronickými schránkami už podnikatelia nemusia chodiť na poštu a čakať, svoje elektronické správy si vyzdvihnú (prípadne pošlú) kedykoľvek a odkiaľkoľvek. Znížia sa aj podnikové či osobné náklady spojené s drahými listovými službami, správne poplatky sú v prípade elektronickej formy len polovičné (napr. v Obchodnom registri SR je poplatok za zápis s.r.o. 165,50 EUR namiesto 331 EUR a za zmenu iba 33 EUR namiesto 66 EUR atď.). Prípadné nevýhody systému elektronických schránok ukáže až dlhodobejšia prax, najväčšou hrozbou by mohla byť nedostupnosť služieb v prípade poruchovosti a častejších výpadkov. Jednotlivé úrady musia pristúpiť na elektronickú komunikáciu do troch rokov. Znamená to, že najneskôr do novembra 2016 (3 roky po účinnosti nového zákona o eGovernmente) môžu úrady komunikovať aj naďalej v tlačenej forme. Vplyv uvedených opatrení na zníženie nákladov subjektov nie je možné presne kvantifikovať, iba odhadnúť. Zníženie fyzického kontaktu subjektov so zamestnancami finančnej správy by malo priniesť úsporu aj jej samotnej.

Z dostupných analýz finančnej správy SR vyplýva, že občania strávia na úradoch verejnej správy priemerne 5 dní v roku. Daňová správa, pred reformou v roku 2004 uvádzala, že podnikateľ priemerne za rok navštívi daňový úrad 10-krát, čo môže predstavovať asi 1 deň v roku na podnikateľa, počas ktorého fyzicky trávi čas na úrade. Ak má reforma stanovený cieľ, aby sa minimalizoval osobný kontakt daňových subjektov s finančnou správou poskytnutím kvalitnejších služieb aspoň tak, aby sa v roku 2014 znížil počet návštev na úradoch o polovicu, pri počte registrovaných subjektov k dani z príjmov fyzických a právnických osôb, ktorých

bolo v roku 2007 asi 706 tis., plánovaná úspora pri priemernej mzde predstavuje cca 11,4 mil. EUR. Po prepočte na roky 2012 až 2017 za podmienky ceteris paribus ide o úsporu asi 69,7 mil. EUR.

Celkové prínosy pre daňové subjekty môžeme kvantifikovať na základe expertného odhadu vo výške cca 109,5 EUR/rok, pričom ide o minimálnu výšku úspor trvalého charakteru, ktorá sa bude pravdepodobne každý rok zvyšovať, čo predstavuje prínos do roku 2017 najmenej 657,2 mil. EUR. Práve táto skupina prínosov bola rozhodujúca pre začatie a súčasné pokračovanie reformy finančnej správy, nakoľko zvýšenie kvality služieb pre fyzické a právnické osoby musí patriť medzi najdôležitejšie dôvody pri akejkoľvek reforme.

*Prínosy reformy pre finančnú správu.* Významným prínosom reformy je zníženie správnych nákladov colnej a daňovej správy. Jednou z oblastí úspory nákladov je optimalizácia pracovných miest, ktorá sa týka cca 20 % zamestnancov. K zníženiu stavov došlo postupne, a to od roku 2008 prirodzeným odchodom zamestnancov do dôchodku a odchodom zo zamestnania v rozsahu cca 2,5 % ročne až do roku 2010, čo predstavuje zníženie o 7,5 %. K ich náhrade nedošlo v dôsledku postupného zvyšovania kvality interného fungovania daňovej a colnej správy.

V roku 2011 došlo k stabilizácii zamestnancov, ktorí sa museli pripraviť na zmenu fungovania realizovanú k 1. 1. 2012. V roku 2012 došlo k zníženiu počtu zamestnancov o 2,5 % a v rokoch 2013 a 2014 po cca 5 %. Najdôležitejším faktorom, ktorý umožní úsporu mzdových nákladov je informatizácia a elektronizácia, racionalizácia činností a priestorové usporiadanie finančnej správy a zvyšovanie produktivity a pridanej hodnoty zamestnancov. Znižovanie počtu zamestnancov vychádza z postupného naplňovania zámerov reformy a reflektuje postupný odchod zamestnancov do dôchodku a na ďalšie súvislosti tohto opatrenia. Z uvedeného vyplýva, že reforma sa realizovala k 1. 1. 2012 a následne k 1. 1. 2013. Je potrebné zabezpečiť postupný prechod a realizovať jednotlivé kroky tak, aby sa dosiahol konečný cieľ. Pri výpočtoch sme vychádzali z priemernej mzdy daňovej a colnej správy za rok 2007, t. j. ešte pred reformou. Priemerná mzda za obidve organizácie spolu bola 816 EUR. V prípade, že by Finančná správa SR zamestnávala rovnaký počet zamestnancov do roku 2017, pri uvedenej mzde s jej každoročnou valorizáciou o 3 %, by bolo potrebné vyčleniť zo štátneho rozpočtu asi 217,5 mil. EUR na mzdy, čo v danom prípade znamená úsporu pre verejnú správu.

V nadväznosti na redukciiu pracovných miest je potrebné brať do úvahy aj odvody poisťného, ktoré tvoria 34,5 % z priemernej mzdy valorizovanej každý rok o 3 %. Tieto odvody by finančná správa musela v rokoch 2008 – 2017 uhrádzať, ak by zamestnávala pôvodný počet zamestnancov. Z tohto dôvodu je možné znížiť výdavky asi o 75 mil. EUR.

Ešte v roku 2007 mali daňové a colné orgány odoslaných 2 801 143 dokumentov, čo predstavovalo náklady na poštovné cca 4,09 mil. EUR. Ak vychádzame z cieľa zvýšiť elektronickú komunikáciu na 50 %, potom by išlo o úspory na poštovnom cca 2,045 mil. EUR/rok, čo v rokoch 2012 až 2017 predstavuje úsporu cca 12,3 mil. EUR. Po roku 2012 je predpokladaný ďalší rast elektronickej komunikácie, preto je možné rátať s ešte vyššími úsporami ako sú odhadnuté.

V prípade zníženia potreby návštev subjektov na úradoch Finančnej správy SR, ktoré by mali poklesnúť asi o 50 %, to znamená na polovicu dňa ročne pre jeden registrovaný daňový subjekt k dani z príjmov fyzickej a právnickej osoby. Finančná správa SR by preto

mala usporiť pri priemernej mzde v tejto inštitúcii, ktorá je vyššia ako 800 EUR, minimálne 14,4 mil. EUR/rok čo pri nezmenenom počte zamestnancov v rokoch 2012 až 2017 tvorí cca 86,3 mil. EUR.

Zavedenie nového informačného systému by malo priniesť aj úspory nákladov na údržbu starých systémov asi 4,9 mil. EUR/rok, čo za roky 2008 – 2017 v dôsledku postupného zavedenia nových súčastí systému predstavuje sumu 33 mil. EUR. Úspora oproti pôvodne plánovaným výdavkom na nový daňový informačný systém preto predstavuje asi 18,2 mil. EUR.

Racionalizácia priestorového usporiadania Finančnej správy SR a zmena jej organizačnej štruktúry vytvorí podmienky na odpredaj nepotrebného nehnuteľného majetku, resp. jeho postúpenie iným inštitúciám verejnej správy v zmysle zákona č. 278/1993 Z. z. o správe majetku štátu v znení neskorších predpisov. Súčasne sa ukončia niektoré nepotrebné nájomné vzťahy. V koncepcii nie sú uvedené sídla finančných úradov z toho dôvodu, že budú určené na základe stanovených kritérií, zohľadňujúcich stav prostredia. Napriek tomu, ak vychádzame z návrhu z roku 2004, kedy daňová správa uvažovala so 60 sídlami pracovísk a ktorých počet by mal byť zachovaný aj do budúcnosti, je možné analýzou objektov, ktoré sa nachádzajú v týchto mestách, dôjsť k odhadovanej hodnote nehnuteľností (budov a pozemkov) asi 7,28 mil. EUR, ktorá zostane nevyužitá. Zároveň dôjde k úspore na nájomnom asi 2,15 mil. EUR/rok. Uvedené pokladáme za úsporu, pričom objekty využije iná zložka verejnej správy, ktorá by musela na ich obstaranie vynaložiť náklady. Zároveň je potrebné brať do úvahy nehnuteľnosti, ktoré sa nachádzajú v sídlach samospráv a sú buď v správe Finančnej správy SR alebo v prenájme.

Odhadovaná hodnota nehnuteľností je cca 99,5 mil. EUR a v týchto sídlach sa prenajímajú nehnuteľnosti za cca 1 mil. EUR/rok. S týmito prínosmi však v úsporách neuvažujeme. Buď sa využijú pre potreby Finančnej správy SR, alebo budú uvoľnené a k dispozícii budú iné priestory. S uvedenými úsporami je potrebné očakávať aj zníženie výdavkov na kancelársky materiál, energie, údržbu a dopravu. Okrem uvedených prínosov medzi dôležité patrí aj efektívnejšie započítavanie pohľadávok medzi daňami navzájom, ako aj medzi daňami a clom, zvýšenie účinnosti vymáhania pohľadávok Finančnej správy SR po lehote splatnosti, zvýšenie výberu daní a cla, zníženie daňových a colných únikov a pod. Tieto prínosy je v súčasnosti zložité presne kvantifikovať.

Základom pre výpočet odhadu dodatočného výnosu z možného odhalenia nezaznamenaných aktivít, do ktorého sa neberú ilegálne činnosti (drogy, prostitúcia) a ani výdavky na korupciu a prepitné, keďže majú charakter transferov, je najmä nezaznamenaná pridaná hodnota podnikateľov, malých a veľkých podnikov. Do úvahy sa berú aj ostatné aktivity neformálneho sektora, ako je pridaná hodnota z predaja tovarov a poskytovania služieb bez evidencie (stavebné práce, nájom atď.). Takto definovaná pridaná hodnota v roku 2005 predstavovala 5,5 mld. EUR, čo bolo asi 11 % HDP (www.infostat.sk). Ako vyplýva z prieskumov Eurobarometra uverejnených v novembri 2007, tzv. čierna alebo šedá ekonomika tvorila až 15 % HDP Európskej únie. Na Slovensku bol jej podiel obdobný – odhaduje sa na 13 % – 15 %. Ak čierna ekonomika predstavuje na Slovensku cca 15 % HDP, potom by reforma Finančnej správy SR mohla priniesť úsporu viac ako 154 mil. EUR/rok (tabuľka 1).



Tabuľka 1 Podiel čiernej ekonomiky na HDP SR v EUR

Ukazovateľ / Rok	2006	2014
Výška HDP	54,31 mld.	74,65 mld.
„Čierna ekonomika“ → cca 15 % z HDP	8,14 mld.	11 mld.
Daňový, colný únik → DPH (19 / 20 %)	1,54 mld.	2,2 mld.
Zníženie únikov realizáciou reformy o cca 10 %	154,6 mil.	220 mil.

Prameň: www.euroactiv.sk

Podľa Inštitútu finančnej politiky SR je možné daňovú stratu znížiť vďaka opatreniam minimálne o 1,6 % HDP (1,1 miliardy EUR) na úroveň 1,9 % HDP, čo by zodpovedalo priemernej efektívnosti v ostatných krajinách. Šedá ekonomika je u nás na ústupe. Za dva roky klesol podiel tohto „sektora“ hospodárstva na 15 % HDP. Slovensko si tak upevnilo pozíciu lídra v regióne strednej a východnej Európy. Za nami nasleduje Česko so 16 %. Ostatné krajiny výrazne zaostávajú, vo všetkých ostatných je podiel šedej ekonomiky na HDP vyšší ako 20 %. Slováci skrývajú v šedej ekonomike 11 miliárd EUR, v Európe dosahuje suma nezdanených transakcií až 2,1 bilióna EUR. V roku 2006 daňová správa dodatočne dorubila 275,5 mil. EUR z kontrolnej činnosti a colná správa dorúbila cca 5,8 mil. EUR.

Ak vychádzame z predpokladu, že daňové a colné úniky predstavujú cca 1,55 mld. EUR, daňová a colná správa odhalila cca 282 mil. EUR, ostáva neodhalených viac ako 1,2 mld. EUR. K zníženiu neodhalených daňových a colných únikov minimálne o 154 mil. EUR ročne od roku 2013 by mala prispievať aj reforma, a to realizáciou v nej uvedených zámerov. V októbri 2013 sa začala druhá etapa vládneho „Akčného plánu boja proti daňovým podvodom“. Plán navrhnutý na tri roky obsahuje 50 opatrení. Polovica z nich už bola prijatá v rokoch 2012 a 2013. Zvyšné by mala vláda realizovať do konca roka 2016. „Daňovej kobre“ sa za rok 2013 podarilo odhaliť podvody za 94,2 mil. EUR, čo je viac ako v roku 2012, hoci začala svoju činnosť až v júli 2012. Podľa Adamčíkovej (2014, s. 6) dosiahol k septembru 2014 objem nálezov z daňových kontrol viac ako 508 mil. EUR. Oproti rovnakému obdobiu predchádzajúceho roka sa objem nálezov zvýšil o viac ako 76 miliónov EUR, čo predstavuje medziročný rast o približne 18 %. Bolo to vďaka rozšíreniu kompetencií colného kriminálneho úradu (CKÚ) a vzniku Finančného kriminálneho a justičného úradu (FKJÚ), koordinovaným postupom daňových a colných kontrol a dôsledným aplikovaním riadenia rizík v prostredí Finančnej správy SR.

Prínosy pre finančnú správu zo zavedenia povinného kontrolného výkazu od roku 2014 pre daňové subjekty, ktoré sú platcami DPH sa už dajú čiastočne vyčíslieť. Prvé kontrolné výkazy DPH ukázali tisícky podozrivých transakcií. Z januárových údajov v roku 2015 daniari zistili 108 schém karuselových podvodov a na základe ich analýzy preverili viac ako 800 podnikateľov.

Tabuľka 2 Rekapitulácia odhadovaných prínosov reformy finančnej správy SR v tis. EUR

Projekt (opatrenie)	Reforma FS SR	Reforma FS SR a zlúčenie DS+CS	Reforma FS SR; zlúčenie DS+CS a rozvoj FS SR
Obdobie	2008-2012	2008 - 2013	2008 – 2017
Úspora pre subjekty administráciou daní	93 895	187 791	563 373
Úspora pre subjekty na poštovnom	4 884	9 768	29 304
Úspora pre subjekty z dôvodu zníženia potreby fyzického kontaktu s FS SR	11 433	22 865	68 596
Redukcia pracovných miest – mzdy	88 422	112 733	217 492
Úspora na poistnom	30 505-	38 893	75 035
Úspora na poštovnom	2 046	4 091	12 273
Úspora pre FS SR znížením fyzického kontaktu so subjektmi	14 397	28 794	86 383
Úspora výdavkov na aplikačné programové vybavenie (APV) DIS	8 298	13 278	33 194
Úspora výdavkov na DIS	18 257	18 257	18 257
Úspora nájomného na DS	216	432	1 295
Hodnota nehnuteľností v zrušených DÚ	7 285	7 285	7 285
Úspora výdavkov na tovary a služby	830	2 573	6 390
Zníženie daňových a colných únikov	0	min. 154 684	min. 773 418
Spolu	280 468	601 443	1 892 295

Prameň: Spracované na základe interných údajov finančnej správy SR

Za január 2015 podalo elektronické kontrolné výkazy približne 100 tisíc mesačných platcov DPH. Asi 70 % z nich neurobilo chybu. Detailnejší pohľad na kontrolné výkazy ukázal, že obsahovali viac ako 14 miliónov rôznych transakcií s DPH. Daniari označili ako rizikové asi 1,7 milióna. Zaujíma ich pritom 39 000 najrizikovejších, v sume 35 miliónov EUR. Pri nich je najväčší predpoklad, že by mohlo dôjsť k daňovému podvodu. Podnikateľovi, ktorý nedoručí výkaz alebo v ňom odpíše z faktúry zlé údaje, bude môcť dať daňový úrad pokutu do 10 000 EUR. Ak omyl zopakuje, postih môže byť až do 100 000 EUR. Ministerstvo financií SR toto opatrenie považuje za kľúčový nástroj proti únikom na DPH. Na nich štát prichádza ročne o 1,2 až 2,3 miliardy EUR.

### 3.2. Výdavky reformy finančnej správy v súvislosti s implementáciou nového daňového systému

Reforma colnej a daňovej správy si v rokoch 2008 – 2014 vyžiadala vysoké výdavky na úspešnú implementáciu navrhnutých zmien. Tieto výdavky je potrebné vnímať ako základný predpoklad pre dosiahnutie identifikovaných prínosov. Z hľadiska významnosti

možno výdavky rozdeliť do troch kľúčových skupín – výdavky projektu reformy, výdavky na informačné systémy, výdavky na zvýšenie miezd vrátane odstupného zamestnancom, ktorých počet je redukovaný v dôsledku racionalizačných zmien.

*Výdavky súvisiace s reformou pre daňové subjekty.* Všetky výdavky pre daňové subjekty nie je jednoduché v tomto období presne vyhodnotiť ale v porovnaní s očakávanými prínosmi by mali byť zanedbateľné. Ak sa v zmysle zákona č. 215/2002 Z. z. o elektronickom podpise bude realizovať elektronická komunikácia s registrovanými subjektmi na daň z príjmov fyzických a právnických osôb, ktorých bolo pred reformou asi 706 tisíc a v roku 2014 viac ako 740 000 predpokladáme, že minimálne 50 % z nich bude s Fin. správou SR komunikovať elektronicky, potom začiatkové jednorazové výdavky na zaobstaranie zaručeného elektronického podpisu sú priemerne cca 116 EUR za 1 kus. Pri danom počte subjektov to predstavuje výdavky 39,8 mil. EUR. Ročný poplatok za elektronický podpis je priemerne 28 EUR, to predstavuje pre subjekty ročný náklad asi 10 mil. EUR. Okrem toho existuje aj možnosť pre fyzické osoby zabezpečiť si elektronický podpis zadarmo pri výmene občianskeho preukazu, ak skončila platnosť pôvodného. Ak chce byť občan držiteľom elektronickej identifikačnej karty aj v prípade, že má stále platný starý preukaz, môže o ňu požiadať. Správny poplatok za jej vydanie je 4,50 €. Tieto výdavky pre subjekty však nemožno spájať len s reformou Finančnej správy SR, nakoľko elektronický podpis budú subjekty využívať aj v iných oblastiach verejnej správy. Napriek tomu túto položku rátame medzi náklady.

Medzi výdavky daňových subjektov - platiteľov DPH (asi 200 000) je potrebné zahrnúť aj tie, ktoré súvisia so zavedením povinného kontrolného výkazu. Pre podnikateľov, ktorí majú ekonomický softvér zaplatia za jeho úpravu od 20 do 150 EUR.

*Výdavky súvisiace s reformou pre finančnú správu.* Výdavky na informačný systém zahŕňujú najmä výdavky na nový štandardný daňový informačný systém, dokumentačný systém, register subjektov, systém vnútornej správy, potrebné hardvérové vybavenie, vybudovanie záložného pracoviska, výdavky na elektronizáciu a integráciu informačných systémov daňovej a colnej správy vrátane ich možnej integrácie s ďalšími systémami. Je potrebné zdôrazniť, že tieto informačné systémy by bolo potrebné vybudovať aj bez navrhovanej reformy, a to najmä preto, lebo daňový informačný systém je už 15 rokov v prevádzke a vyžaduje si inováciu. Z tohto pohľadu výdavky cca 129 mil. EUR nie sú priamo výdavkami reformy, ale reforma je vhodnou príležitosťou na implementáciu informačného systému, ktorý bude základom pre plánované zjednotenie výberu daní, cla a poisťných odvodov. V tejto sume sú zahrnuté aj výdavky na ďalší vývoj a údržbu do roku 2017.

Vo výdavkoch sú zohľadnené aj náklady na vývoj a údržbu informačných systémov. Takto vybudované systémy pripravia základ pre zjednotenie výberu daní, cla a odvodov. Pri ich budovaní dôjde k finančnej úspore v porovnaní s tým, keby sa budovali bez zohľadnenia týchto zámerov.

Z dôvodu efektívnosti vynakladania finančných prostriedkov sa niektoré časti z projektov, resp. systémov realizujú na rezortnej úrovni, t. j. nevzťahujú sa len na daňovú a colnú správu. Ide napr. o projekty e-learningu, dokumentačný systém a pod. Z tohto dôvodu sa výdavky na tieto systémy predpokladajú po zohľadnení tohto rozsahu.

Pri výdavkoch na zvýšenie miezd vychádzame z predpokladaných zamestnaneckých stavov v rokoch 2008 – 2017. Pri výpočte odstupného a odchodného berieme do úvahy predpokladanú úroveň miezd v rokoch, kedy sa bude vyplácať odstupné a odchodné.

Reforma predpokladá postupné zvýšenie miezd počas niekoľkých rokov o 20 %. Predpokladané ročné zvyšovania miezd o 3 % by znamenali výdavok zo štátneho rozpočtu do roku 2017 128 mil. EUR. V posledných rokoch mzdy vzrástli iba dvakrát, v roku 2014 približne 10 000 zamestnancom Finančnej správy SR o 16 EUR mesačne a v roku 2015 o 2,5 %. Za roky 2014 a 2015 preto vzrástli mzdové náklady približne o 9 mil. EUR. V súvislosti so zvýšením miezd súčasne dôjde aj k zvýšeniu poistných odvodov, čo si pri predpokladanom raste miezd v roku 2012 až 2017 vyžiada približne 44,4 mil. EUR. V skutočnosti je táto suma nižšia, lebo v rokoch 2014 a 2015 vzrástli odvody približne o 1,7 mil. EUR ročne. Náklady na odstupné a odchodné vzhľadom na redukciu zamestnancov sú v tabuľke 3. Cieľom v prvých rokoch je zabezpečiť plynulý odchod zamestnancov do dôchodku bez nároku na tieto zložky.

Tabuľka 3 Odhad výdavkov na reformu finančnej správy SR v tis. EUR

Projekt / Opatrenie	Reforma FS SR	Reforma FS SR a zlúčenie DS + CS	Reforma FS SR, zlúčenie DS + CS a rozvoj FS SR
Obdobie	2008 - 2012	2008 - 2013	2008 – 2017
Výdavky subjektov na obstaranie a údržbu ZEP	49 791	59 749	59 789
Zvýšenie miezd o 20 %	21 833	21 833	128 772
Zvýšenie odvodov o 20 %	7 532	7 532	44 426
Náklady na odstupné, odchodné	4 422	7 967	10 054
Odmeny	2 656	3 319	3 319
Riadenie výkonov a ich kvality v FS SR	2 244	2 348	2 696
Osveta dovnútra a smerom von	166	266	266
Informačné systémy	80 754	92 943	128 460
Ostatné projekty súvisiace s reformou	4 647	5 464	6 738
Štúdie	1 162	1 162	1 162
Mobilný kontrolór	5 178	6 307	10 821
Záložné pracovisko	9 958	11 618	12 282
Spolu	190 343	249 935	408 785

Prameň: Spracované na základe interných údajov finančnej správy SR

Uvedené výdavky sa odhadujú na roky. V niektorých prípadoch môže navrhovaná zmena spôsobiť hotovostný výpadok štátneho rozpočtu v danom roku. Napríklad v prípade úpravy platenia DPH pri dovoze tovaru, kedy platiteľ nebude platiť DPH colnému orgánu, ale ju zaplatí prostredníctvom daňového priznania. Navrhovaná zmena v platení DPH pri dovoze tovaru mala v roku 2010 negatívny vplyv na príjmy štátneho rozpočtu približne 303 mil. EUR.

V rokoch 2008 až 2017 kumulované finančné prínosy pre verejnú správu predstavujú asi 1,89 mld. EUR a výdavky cca 408 mil. EUR. Prínosy reformy prevyšujú výdavky o cca

1,48 mld. EUR. Pripomíname, že časť týchto výdavkov bolo potrebné vynaložiť aj bez pripravovanej reformy.

Niektoré výdavky nepredstavujú všetky výdavky, ktoré je možné spájať s realizáciou reformy. Ide o približne 31,7 % výdavkov z celkových výdavkov reformy. Výdavky vynaložené na túto časť reformy sa zhodnotia pri zjednotení výberu daní, cla a poisťných odvodov.

Udržateľnosť výsledkov projektu je v kompetencii Finančného riaditeľstva SR, ktoré bude hradiť prevádzkové náklady systému z rozpočtovej kapitoly rezortu financií a zabezpečiť jeho dennú prevádzku formou technickej a užívateľskej podpory. Investícia do nového daňového informačného systému by sa podľa výpočtov, ktoré rátajú so zavedením systému začiatkom roka 2015, mala vrátiť v roku 2018, resp. 2019 (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Výsledky nákladovo-výnosovej analýzy

Roky projektu	Implementácia				Prevádzka				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady projektu	5,02	13,6	13,86	9,1	0	0	0	0	0
Čisté prínosy projektu	-4,62	-13,2	-13,46	-0,85	12,66	14,68	14,82	14,96	15,11
Čistá kumulovaná ekonomická súčasná hodnota	-4,62	-17,13	-29,22	-29,95	-19,73	-8,5	<b>2,25</b>	12,53	22,38

Prameň: Spracované na základe interných údajov finančnej správy SR

Zavedenie nového IS sa v súčasnosti oneskorilo. Do prevádzky bol daný v marci 2015 ale iba čiastočne funkčný a to má vplyv na zvýšenie celkových nákladov projektu.

Významný vplyv má aj oddialenie obojsmernej elektronickej komunikácie medzi finančnou správou a daňovými subjektmi na rok 2016, preto je posunuté skutočné prejavovanie sa výhod nového informačného systému pre daňové subjekty ako aj pre finančnú správu.

## Záver

Koncom roka 2014 bol nový daňový informačný systém v stave pred uvedením do prevádzky popri pôvodnom informačnom systéme daňovej správy. Duálna prevádzka nového informačného systému začala 1. januára 2015 a postupne sa ponechá v prevádzke už iba nový informačný systém. Vzhľadom na niektoré nedoriešené finančné, procesné a organizačné zabezpečenie sa uvedenie nového systému presunulo na leto 2015. Vypočítané účinky zmien vo finančnej správe majú charakter odhadov, ktoré budú o niekoľko rokov prevyšovať súvisiace výdavky. Je možné konštatovať, že elektronizácia finančnej správy a implementácia moderného informačného systému majú pozitívny vplyv na fungovanie daňovej sekcie finančnej správy.

**Kľúčové slová:** Daňová reforma. Daňový informačný systém. Elektronizácia finančnej správy SR.

### Zoznam použitej literatúry

1. ADAMČÍKOVÁ, D. 2014. Úspechy daňových kontrolórov. In *Finančné aktuality*, 2014, č. 4. Bratislava : Finančná správa SR. 2014.
2. BABČÁK, V. 2005. *Daňové právo*. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2005. 402 s. ISBN 80-7097-577-6.
3. BABČÁK, V. 2012. *Slovenské daňové právo*. Bratislava : EPOS, 2012. 670 s. ISBN 978-80-8057-971-5.
4. *Daňový poriadok verzus zákon o správe daní* [online]. 2012. [cit. 2015-01-20]. Dostupné na internete: <[http://www.pp.sk/1558/Danovy-poriadok-verzus-zakon-o-spravedani\\_DAU37985.aspx/](http://www.pp.sk/1558/Danovy-poriadok-verzus-zakon-o-spravedani_DAU37985.aspx/)>
5. KOČNER, M. – BULLA, P. 2011. *Daňové systémy*. Bratislava : ER-PRINT, 2011. 208 s. ISBN 978-80-969056-5-2.
6. LÉNARTOVÁ, G. 2012. *Harmonizácia daní v Európskej únii*. Bratislava : Ekonóm, 2012. 114 s. ISBN 978-80-225-3501-4.
7. MEDVEĎ, J. a kol. 2009. *Daňová teória a daňový systém*. Bratislava : Sprint, 2009. 288 s. ISBN 978-80-89393-09-1.
8. ORVISKÁ, M. 2005. *Sociálno-ekonomická a inštitucionálna analýza tieňovej ekonomiky a daňových únikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela - Fakulta financií v Banskej Bystrici, 2005. 111 s. ISBN 80-8083-116-5.
9. *Paying Taxes* [online]. 2008. [cit. 2015-02-07] Dostupné na internete: <<http://www.pwc.com/sk/>>
10. PAULÍČKOVÁ, A. - BAKEŠ, M. 2007. *Finančné právo na Slovensku a v Čechách*. Bratislava : EUROUNION, 2007. 334 s. ISBN 978-80-88984-99-3.
11. VÍGHOVÁ, A. 2011. Organizačné aspekty reformy daňovej správy. In *Aktuálne trendy v manažmente verejnej správy*. Zborník abstraktov z medzinárodného vedeckého seminára. Bratislava : VŠEMVS, 2011. ISBN 978-80-89458-15-8, s. 415 – 419.

**Adresa autorov:** Ing. Peter Laco, PhD., Ing. Peter Špiner, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: peter.laco@umb.sk; peter.spiner@umb.sk

## **Z VEDECKÉHO ŽIVOTA / FROM SCIENTIFIC LIFE**

### **Medzinárodná vedecká konferencia o zdravotnom cestovnom ruchu na Ekonomickej fakulte UMB**

*International Scientific Conference  
on Health Tourism at the Faculty of  
Economics MBU*

Trendom konca 20. storočia sa stala pohoda, starostlivosť o telo a krásu. Ide o fyzickú a psychickú regeneráciu tela s cieľom udržania dobrého zdravia, ktorá sa označuje názvom zdravotný cestovný ruch. Ponúkajú ho nielen liečebné kúpele, ale aj hotely a ďalšie zariadenia cestovného ruchu. Na tému *Zdravotný cestovný ruch ako súčasný rozvojový trend* sa na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici dňa 14. mája 2015 konala medzinárodná vedecká konferencia. Záštitu nad konferenciou prevzal rektor Univerzity Mateja Bela doc. Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD. Konferencie sa zúčastnil aj primátor mesta Banská Bystrica MUDr. Ján Nosko, generálna riaditeľka sekcie cestovného ruchu Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR Ing. Ivana Magátová a predsedníčka Asociácie slovenských kúpeľov MUDr. Janka Zálešáková.

Organizátori konferencie kládli dôraz na prezentovanie výsledkov vedeckého bádania pracovníkov na poli edukácie a výskumu cestovného ruchu z krajín Vyšehradskej štvorky s dôrazom na rozvoj kúpeľníctva a kúpeľného cestovného ruchu, služieb wellness a spoločensky zodpovedné správanie v cestovnom ruchu. Z rokovania konferencie vyplynuli viaceré závery.

Kúpeľníctvo na Slovensku a v ďalších post-socialistických štátoch sa vplyvom politicko-spoločenských zmien po roku 1989 zmenilo. Poklesom klientov vysielaných zdravotnými poisťovňami sa kúpeľná

starostlivosť postupne prestáva vnímať ako výlučná súčasť zdravotného a sociálneho systému. Vplyvom rastúceho zdravotného uvedomenia obyvateľstva, starnutia populácie a zmien v životnom štýle dochádza k prepájaniu kúpeľných služieb so službami wellness. Pre kúpeľné podniky je to jedna z možností ako prispieť k uspokojovaniu rastúceho dopytu a očakávaní klientov. Klienti liečebných kúpeľov stále viac využívajú kúpeľné služby ako prevenciu a stávajú sa účastníkmi kúpeľného cestovného ruchu.

Vznik a vývoj wellness sa historicky spája s kúpeľníctvom. Jeho základy autori kladú už do antického Grécka a Ríma, kde sa odpočinok a krása spájala s vodou, ktorú využívali nielen na očistu tela, ale aj uvoľnenie a pohodu. Harmonický súlad a vyváženosť tela sa odvodzuje z gréckeho *kalokagathia* a spája aj s cnosťou a statočnosťou. Wellness znamená nielen zdravie, ale aj harmóniu tela a ducha. Spojenie kúpeľníctva a wellness využíva špecifickú infraštruktúru a kvalifikované služby liečebných kúpeľov s pozitívnym vplyvom na ekonomiku kúpeľných podnikov s multiplikačným vplyvom na rozvoj kúpeľných miest a regiónov. Služby wellness v súčasnosti ponúkajú nielen kúpeľné podniky, ale aj hotely a wellness centrá (akvaparky a termálne kúpaliská).

Wellness sa stáva životným štýlom, moderným spôsobom relaxácie a uvoľnenia ako súčasť zdravotnej dovolenky s rôznou dĺžkou pobytu. Spája sa však aj s označením zariadení, ich architektúrou, dispozičným usporiadaním, dizajnom, použitými materiálmi a farbami ako aj gastronómiou. Zariadenia wellness sa začali odlišovať od kúpeľných zariadení až v druhej polovici 20. storočia, keď sa služby wellness začali ponúkať aj mimo kúpeľných zariadení.

Podstatným znakom, ktorým sa kúpeľné služby odlišujú od služieb wellness je, že kúpeľná starostlivosť ako súčasť zdravotnej

starostlivosti, má charakter zdravotníckych služieb a je zameraná na liečenie chorôb, kým cieľom wellness je udržanie dobrého zdravia, t. j. pohody človeka, chápe sa ako zdravý životný štýl, ktorý má preventívny charakter a jeho cieľom je predchádzanie ochoreniam. To však nie je jediná odlišnosť, napr. z ekonomického hľadiska sa kúpeľná liečba hradí úplne alebo sčasti zo zdrojov zdravotného poistenia, resp. z individuálnych príjmov klientov, kým služby wellness sa hradia výlučne z príjmov klientov.

V stratégii rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky sa deklaruje ako jeden z cieľov rozvoja do roku 2020 aj kúpeľný a zdravotný cestovný ruch. Zdôrazňuje sa, že slovenské kúpeľníctvo má predpoklad byť „vlajkovou loďou“ cestovného ruchu a liečebné kúpele majú nezastupiteľnú úlohu v prevencii chorôb a v predchádzaní civilizačným ochoreniam. Prax kúpeľných podnikov však potvrdzuje, že marketingové aktivity vyvíjajú prevažne individuálne alebo prostredníctvom regiónov a podporu štátu pokladajú za minimálnu až žiadnu. Tento stav je nevyhnutné zmeniť, a to nielen podporou marketingových aktivít, ale aj investičnými stimulmi vrátane podpory z fondov Európskej únie.

Z názorov prezentovaných na konferencii vyplýva rôznorodý prístup ku klasifikácii foriem zdravotného cestovného ruchu. Jedna skupina pokladá zdravotný cestovný ruch za zastrešujúci pojem všetkých foriem spojených s cestovaním za zdravím, iná skupina pokladá kúpeľný, wellness a medicínsky cestovný ruch za samostatné formy cestovného ruchu. To, čo zjednocuje uvedené formy je spojenie cestovania za zdravím ako súčasť zdravotnej dovolenky, kedy sa spájajú špecifické služby zamerané na profylaxiu a liečenie so službami cestovného ruchu. Napriek rôznorodosti názorov musíme zdôrazniť, že z obsahového hľadiska do zdravotného cestovného ruchu (angl. health tourism) zaraďujeme jednak

kúpeľný cestovný ruch na báze prírodných liečivých zdrojov a fyziatrie (angl. medical spa, resp. mineral spa, termal spa, seat spa) v európskom zmysle, cestovný ruch wellness ako aktívne zdravie a fitness pre zdravých (často zaraďovaného do športových a rekreačných aktivít) a medicínsky cestovný ruch (angl. medical tourism) ako spojenie zdravotníckych služieb (chirurgické, stomatologické, estetické a i. ošetrenia) a služieb cestovného ruchu. Niektorí autori idú za hranice tejto klasifikácie a do zdravotného cestovného ruchu zaraďujú aj športovo-rekreačný cestovný ruch a program pre športovcov. V odbornej literatúre sa vyskytuje aj spojenie spa a wellness (SPA – sanitus per aqua, t. j. hyroterapia, saunovanie, soľná komora, aromaterapia, choromatoterapia, rozličné masáže - medové, čokoládové, zlaté ap.), ktoré majú preventívny, nie však liečebný charakter. Často sa spájajú s alternatívnymi metódami tradičnej indickej a čínskej medicíny.

Zdravotný cestovný ruch pokladáme za jeden z možných spôsobov ovplyvňovania národného zdravia, ktorý budú naďalej ovplyvňovať nielen zmeny v demografickom vývoji sprevádzané starnutím populácie, ale aj narastajúci stres ekonomicky činného obyvateľstva a rast jeho zdravotného uvedomenia. Je preto nevyhnutné, aby poskytovatelia služieb zdravotného cestovného ruchu venovali viac pozornosti obyvateľstvu stredného veku, manažérom a seniorom, ktorí tvoria jeho cieľovú skupinu vzhľadom na ich potreby, preferencie a kúpyschopnosť.

V uvedených súvislostiach pokladáme za významné aj formovanie spoločensky zodpovedného správania sa subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu, ktoré je nevyhnutné spájať nielen s ekonomickou, ale aj sociálnou a ekologickou zodpovednosťou podnikov, cieľových miest i štátu ako krajiny cestovného



ruchu. Cestovný ruch sa pokladá za hybnú silu svetovej ekonomiky, preto je nevyhnutné efektívne využívať dostupné prírodné a antropogénne zdroje ako súčasť tvorby produktov cestovného ruchu a atraktívnosti cieľových miest na trhu cestovného ruchu.

Prednesené referáty a diskusia potvrdili aktuálnosť témy, poukázali na nevyhnutnosť

d'alsieho skúmania prezentovanej problematiky a podporu rozvoja zdravotného cestovného ruchu. Za významný pokladáme aj transfer poznatkov o zdravotnom cestovnom ruchu v systéme prípravy absolventov univerzitného vzdelávania pre prax cestovného ruchu.

**Marian Gúčik**

## RECENZIE / BOOK REVIEW

Viestová, K.

**Náčrt vývoja slovenskej teórie marketingu. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 145 s. ISBN 978-80-8168-119-6.**

Profesorka Kristína Viestová sa podujala na neľahkú, ale záslužnú prácu. V úvode konštatuje, že mladá generácia nemá poznatky o dejinách, vývoji a histórii slovenskej teórie marketingu. To ju motivovalo k spracovaniu vývoja slovenskej teórie marketingu. Môžem k tomu dodať, že sama bola súputníčkou formovania tejto disciplíny ako študentka a neskôr ako pedagogička na Vysokej škole ekonomickej v Bratislave a pozná nielen zakladateľov teórie, ale aj mnohých tých, ktorí sa neskôr podieľali na jej vytváraní. Cieľom monografie je vyvolať záujem odbornej verejnosti o genézu a históriu slovenskej teórie marketingu (s. 7). To ovplyvnilo aj vnútornú štruktúru monografie, ktorá má tri kapitoly.

*Prvá kapitola* je venovaná prehľadu vývoja svetovej všeobecnej teórie marketingu, ktorého prehľad je obsahom prvej kapitoly (9 – 28). Opiera sa o názor, že marketing vznikol v anglosaských krajinách (USA a Veľkej Británii). Impulzom pre intenzívnejší rozvoj teórie a praxe marketingu boli procesy priemyselnej revolúcie na prelome 18. a 19. storočia. Obsah pojmu marketing je predmetom vedeckého záujmu až začiatkom 20. storočia. Autorka uvádza udalosti a publikované práce v rokoch 1902 až 2003 významné pre marketing. Súbežne s vývojom praxe a teórie marketingu v rokoch 1915 až 1932 vznikali v USA prvé profesijné združenia pracovníkov a učiteľov marketingu. Následne predstavuje viaceré etapizácie vývoja marketingu, napr. podľa H. Dallmera (1991), J. Egana (2008). Problém uzatvára tým, že na základe štúdiá prác viacerých autorov definuje etapy: roky 1911 až polovice 50. rokov 20. storočia (prvá

etapa), kedy na trhu dominujú výrobcovia (trh predávajúceho, pasívna koncepcia marketingu), pritom počas vojen sú prioritou potreby vojenského priemyslu; obdobie rokov 1950/1960 až 1980/1990 (druhá etapa) vo vyspelých európskych krajinách sa formuje trh spotrebiteľa. Podniky prijali filozofiu marketingu za prvok strategického riadenia (profesionálna, agresívna koncepcia marketingu), vznikajú špecifické marketingové metódy, výskum marketingových procesov, vedné odbory marketingu, špecifická marketingová terminológia; obdobie rokov 1980/1990 po súčasnosť (tretia etapa) je charakteristické koncepciou globálneho marketingu ako dôsledok globalizačných procesov vo svetovom hospodárstve, marketingové riadenie sa stáva súčasťou riadenia všetkých súčastí podniku. Dôraz sa kladie na potreby spotrebiteľa. Zmeny sú v marketingovej komunikácii, ktorá nerešpektuje osobitosti lokálnych trhov – reklama je agresívna a do istej miery ju nahrádza práca s verejnosťou, sponzoring a publicita. V praxi a teórii marketingu je snaha predchádzať či znižovať podnikateľské riziko vrátane marketingových činností.

Marketing ako veda začína byť predmetom vedeckých diskusií v USA v 50. rokoch 20. storočia v časopise *Journal of Marketing*. Diskusie sa vyvíjali za i proti. V súčasnosti prevláda kladná odpoveď a predpokladá ďalšie skúmanie. Autorka uzatvára, že marketing sa chápe ako súčasť ekonomických vied s interdisciplinárnym charakterom (s. 28), a treba dodať, že je nástrojom riadenia.

*Vznik a vývoj slovenskej teórie marketingu* je predmetom rozsiahlej druhej kapitoly (s. 29 – 99). Autorka zachytáva obdobie implementácie marketingu na Slovensku v 60. rokoch dvadsiateho storočia (roky 1964 až 1971 označuje ako prvú etapu vývoja), nasledujú tzv. spiace roky (resp. medziobdobie rokov 1972 až 1989 a vývoj v rokoch 1980 až 2014 (druhá etapa vývoja).

V Európe sa idey marketingu v podnikaní a spoločnosti začínajú objavovať okolo roku 1950. Po druhej svetovej vojne sa Slovensko ako súčasť Československej republiky dostalo do sféry vplyvu Sovietskeho zväzu. Malo to za následok, že sa začal uplatňovať princíp plánovitého riadenia hospodárstva, ktorý nebol úspešný. Preto sa uvažovalo o ekonomickej reforme, ktorá sa začala uplatňovať v roku 1967 ako „Zásady urýchlenej realizácie novej sústavy riadenia národného hospodárstva“. Do tohto obdobia autorka datuje aj poznávanie a rozvoj teórie marketingu u nás. Mediálne k tomu prispela aj Československá tlačová kancelária, ktorá vydala publikáciu „Marketing, usmerňovanie hospodárskej činnosti podľa požiadaviek trhu“. Cieľom publikácie bolo prispieť nielen k zvýšeniu informovanosti o marketingu ako sa vyvinul vo vyspelých kapitalistických štátoch, ale aj prezentovať dielo uznávaných autorov K. R. Davisa a W. Guilda. V tomto období vznikajú dve kľúčové diela o marketingu u nás.

V roku 1966 na Vysokej škole ekonomickej v Bratislave vydáva Juraj Prachár, priekopník slovenskej teórie marketingu, učebné texty s názvom Marketing (257 s.). V tom čase išlo o prvú ucelenú publikáciu marketingu v Československu. V roku 1969 vydáva český autor Jaroslav Nykryn vysokoškolskú učebnicu Marketing, určenú pre vysoké školy v Čechách i na Slovensku (vyšla v dvoch vydavateľstvách, v SNTL Praha a Alfa Bratislava, 188 s.) V roku 1970 Igor S. Šimončič s kolektívom spoluautorov publikuje prácu s názvom Marketing (Obzor Bratislava, 1970) a v roku 1971 vydáva Juraj Prachár rozsiahle dielo Marketing: obchodná a odbytová politika (Alfa Bratislava, 350 s.). Autori v uvedených dielach vysvetľujú nielen pojem marketing, ale uvádzajú aj jeho základné zložky, poukazujú na podmienky jeho vzniku a uplatnenie v socialistických podmienkach.

Ako autorka uvádza, prácou J. Prachára sa uzatvára v súlade s politickými podmienkami (vstup vojsk Varšavskej zmluvy na územie Československa 21. 8. 1968 a apríl 1969 ako začiatok normalizačného obdobia) prvá etapa výstavby a rozvoja slovenskej teórie marketingu (s. 45). Autori publikovaných prác, statí v odbornej i politickej tlači hľadali tie prvky a metódy marketingu, ktoré bolo možné využívať vo vtedajšej hospodárskej praxi v podmienkach socialistickej ekonomiky. Je zaujímavé, že marketing sa v tomto období propagoval a prijímal za podpory politických a ekonomických orgánov krajiny ako podnikateľská filozofia, spôsob riadenia a predmet výučby na vysokých školách v očakávaní, že sa stane jedným z nástrojov riešenia problémov československej ekonomiky (s. 47). Stalo sa tak až po roku 1989 vďaka zmene spoločensko-ekonomických podmienok.

*Medziobdobie rokov 1972 až 1989 nazýva autorka „spiacie roky“.* Po prijatí dokumentu o ukončení procesu normalizácie v máji 1971 sa v ekonomickej teórii ani v praxi nevenuje pozornosť marketingu. Autorka cituje len heslá venované marketingu v Ekonomickej encyklopédii (Svoboda, Praha 1971) a jeho druhom vydaní (Svoboda, Praha 1984) a konštatuje, že základ teórie marketingu sa vymedzuje ako tvorba dopytu na trhu a potreby používania marketingových metód v obchodnom styku s nesocialistickými štátmi (s. 63).

Zaujímavosťou je poznámka (s. 63), že v čase, keď sa u nás nevenovala pozornosť marketingu, v Moskve vydali v ruskom skrátrenom preklade dielo Ph. Kotlera Marketing z roku 1976.

V etape „spiacich rokov“ už autorka neuvádza, že v 70. rokoch sa na vysokých školách v Československu skúmal vplyv nemarxistických názorov v spoločenských vedách. Na Vysokej škole ekonomickej sa to týkalo ekonomických vied vrátane

marketingu ako trhovej koncepcie riadenia. Pokladám za potrebné pripomenúť tieto skutočnosti pre komplexnosť pohľadu na vtedajšiu atmosféru v spoločnosti, spoločenských vedách i na akademickej pôde. V zborníku „Analýza nemarxistických názorov v obchodno-vedných disciplínach v 60. rokoch“ (ES VŠE, 1973) sa píše (s. 57), že „niektorí teoretici i ekonómovia z praxe začali marketing vydávať za komplexnú metódu riadenia socialistických podnikov. Tento názor možno považovať za logické pokračovanie podcenenia úlohy makroekonomického národohospodárskeho plánovania a preceňovania úlohy tovarovo-peňažných vzťahov vo fungovaní socialistickej ekonomiky“. Z hľadiska uplatnenia marketingu v socializme sa v literatúre vyskytujú najrôznejšie názory: „niektorí tvrdia, že marketing je celkom nezlučiteľný s plánovanou socialistickou ekonomikou, niektorí pripúšťajú, že sa musí uplatňovať v zahraničnom obchode, ďalší marketing ako celok odmietajú, ale pripúšťajú, že v socializme sa dajú uplatniť niektoré nástroje marketingu, niektorí ekonómovia, najmä v súvislosti s nesprávnymi názormi pri zavádzaní novej ekonomickej sústavy v Československu tvrdili, že marketing sa dá uplatniť v plnom rozsahu a že je to metóda riadenia socialistických podnikov“ (Zborník, s. 65). Autori uvádzajú, že filozofiu západných teórií marketingu musíme jednoznačne odmietnuť, lebo zodpovedá potrebám vyspelého kapitalizmu. „Toto pomýlilo a priviedlo k nesprávnemu hodnoteniu marketingu aj mnohých našich ekonómov (Zborník, s. 72), a preto treba jasne rozlišovať. Marketing vznikol v kapitalizme ako trhová teória riadenia podniku. V socializme je činnosť podniku určená predovšetkým plánom, využívanie trhu je podriadené plánom... Prikláňame sa preto k názoru, že je lepšie používať termín

obchodná politika ako termín marketing“ (Zborník, s. 74). Tak sa aj stalo. Na vysokých školách nahradil marketing pre istotu predmet socialistická obchodná politika a tí, ktorí o ňom písali a učili ho, boli poslaní vykonávať iné činnosti a knihy sa pre istotu zošrotovali, pretože politické vedenie štátu pokladalo „marketing nielen za odborne teoretickú záležitosť, ale aj závažnú ideologickú otázku. Práve v tejto oblasti zohral u nás negatívnu úlohu preto, lebo viedol k nekritickej glorifikácii buržoáznej vedy, vytváral zdanie o bezchybnosti a dokonalosti kapitalistickej ekonomiky a prostredníctvom marketingu sa vytvárali vzťahy o postavení človeka v kapitalistickej spoločnosti“ (Zborník, s. 106 – 107).

Po začiatku sociálnych a ekonomických premien v slovenskej spoločnosti začína *druhá etapa vývoja slovenskej teórie marketingu (1989 až 2014)*. Predstavitelia slovenskej teórie marketingu nadviazali na prerušené práce. O marketingu publikujú aj rôzne inštitúcie a s rôznymi cieľmi. Najväčšiu aktivitu vyvíjali Domy techniky ČSVTS, rezortné inštitúty výchovy a vzdelávania, existujúce i nové vydavateľstvá, univerzity a vysoké školy. J. Prachár vydáva učebné texty *Základy marketingu* (ES VŠE, Bratislava 1990, 148 s.) a v roku 1991 aj knihu *Čo je marketing* (SPN, Bratislava). Na Vysokej škole ekonomickej v Bratislave J. Horčiak vydáva *Základy marketingu* (ES VŠE, Bratislava 1991, 139 s.). Aj Igor S. Šimončíč sa hlási dielom *Marketing management I. Siločiary trhu* (Manag-Consult Asklepios, 1991) a ďalší.

Za prelomový pokladá autorka rok 1992, kedy vychádza v preklade učebnica autorov Ph. Kotlera a G. Armstronga *Úvod do marketingu* (Bratislava, SPN 1992, 441 s.). Jej cieľom mala byť orientácia v chápaní marketingu, ktorá na dlhé obdobie ovplyvnila vývoj slovenskej teórie marketingu. Autorka

pripomína, že ide dosiaľ o jedinú učebnicu, ktorá bola preložená do slovenského jazyka a publikovaná na Slovensku. Ďalšie diela Ph. Kotlera sa prekladajú do češtiny, pritom v rôznej odbornej kvalite a nie vždy pozitívne ovplyvňujú vývoj teórie a terminológie slovenského marketingu.

Za významnú pokladá autorka slovenskú vysokoškolskú učebnicu Marketing od V. Vávru a kol. (Bratislava, Ekonóm 1998, 200 s.), ktorá nadviazala na preklad Marketingu od Ph. Kotlera a G. Armstronga (1992). Autori po 5-ročnej skúsenosti redukovávajú alebo rozširujú text a používajú príklady z domácej praxe. Aj vplyvom toho konštatuje, že touto učebnicou sa v slovenskej teórii marketingu ako by začal nový smer (s. 85). Takmer identický kolektív autorov pod vedením J. Kítu vydáva učebnicu Marketing v roku 2000 (Bratislava, Iura Edition 2000, 367 s.), v ktorej sa pojem marketing v slovenských podmienkach chápe a interpretuje ako vedecká disciplína so základom vo všeobecnej teórii ekonómie, ako vedecká teória, ktorej podstatou na rozdiel od teórie ponuky je teória dopytu a ako spoločenská vedecká disciplína, ktorá vedome akceptuje vo svojej činnosti, procesoch, systémoch faktor vplyvu prostredia (s. 87). Učebnica vyšla vo viacerých prepracovaných vydaniach (2002, 2005, 2010).

Na vysokých školách a univerzitách sa vydávajú diela venované nielen všeobecnej teórii marketingu, ale aj odvetvovému, resp. sektorovému marketingu. Autorka uvádza prehľad takto publikovaných diel od roku 2000 po súčasnosť. Na základe publikovaných prác je možné utvoriť si predstavu o súčasnom stave teórie marketingu na Slovensku. Napriek tomu, na základe prieskumu z roku 2013 konštatuje, že za základný zdroj poznania sa pokladajú diela Ph. Kotlera, ktoré obohacujú uznávaní slovenskí autori a učitelia univerzít a vysokých škôl. Pritom marketing nie je len predmetom

edukácie, ale aj vedeckého bádania (s. 92 – 93). Autorka zdôrazňuje úlohu profesora J. Prachára ako zakladateľa slovenskej teórie marketingu. Niektoré jeho názory na marketing na dlhé obdobie ovplyvnili myslenie nielen slovenskej spoločnosti a utvorili vhodné podmienky na prijímanie myšlienok marketingu na začiatku transformácie slovenskej ekonomiky na trhovú.

*Terminológii slovenskej teórie marketingu v súčasnej etape vývoja* je venovaná tretia kapitola (s. 100 – 120). Terminológiu v slovenskej teórii marketingu autorka pokladá za jednu z naliehavých tém súčasnosti. Pripomína, že počas uplynulých rokov sa nepodarilo terminológiu slovenskej marketingovej teórie ustáliť, unifikovať ani kodifikovať (s. 100). V slovenskej marketingovej literatúre sú okrem domácich termínov frekventované anglicizmy, europeizmy, internacionalizmy i slangové výrazy. Preto sa terminológia slovenskej teórie marketingu stala predmetom skúmania marketérov a jazykovedcov. Okrem iniciatívy niektorých vysokých škôl je významná aj iniciatíva Jazykovedného ústavu Ľudovíta Štúra SAV, ktorý v roku 2010 organizoval vedecký seminár „Neologizmy v obchodno-vedných disciplínach“ a v roku 2014 medzinárodnú vedeckú konferenciu „Aktuálne otázky terminológie marketingu“. Konferenciu predchádzal prieskum názorov vysokoškolských pedagógov a pracovníkov na stav terminológie marketingu, ktorý priniesol nejednoznačnosť názorov na súčasnú terminológiu marketingu používanú na akademickej pôde. Napriek 50-ročnému doterajšiemu vývoju by slovenská teória marketingu mal disponovať unifikovanou a rešpektovanou terminológiou. Z iniciatívy Jazykovedného ústavu Ľudovíta Štúra SAV v roku 2007 vznikla multiodborová terminologická databáza s cieľom ustáľovať terminologický aparát jednotlivých vedných

odborov vrátane marketingu. Ak má analýza marketingových pojmov (ale nielen tých) prispieť k ich unifikácii musí existovať špecializovaný korpus, ktorý bude obsahovať aktuálne, relevantné texty, reprezentatívne z hľadiska nielen počtu a vedeckej váhy autorov a ich diel. Rozhodujúce slovo pritom patrí odborníkovi, t. j. terminologickej komisii s reprezentatívnym celoslovenským zastúpením.

Vytvoriť hodnotiace dielo nie je jednoduché. S úctou k autorke konštatujem, aby naplnila cieľ, ktorý si predstavovala, musela preštudovať množstvo odborných prameňov slovenského a cudzojazyčného pôvodu publikovaných od začiatku 20. storočia, resp. od 50. rokov 20. storočia po súčasnosť (zoznam literárnych odkazov obsahuje 458 titulov), analyzovať ich, komparovať a syntetizovať. Mala pritom výhodu, že získala dostatok literárnych prameňov a nemusela sa spoliehať napr. na naračné pramene. Historickým faktom zostáva, že marketing sa stáva súčasťou riadenia podnikov a organizácií bez ohľadu na ich veľkosť a odbor činnosti. Marketing ako vedecká disciplína je súčasťou ekonomických vied, ktorý sa vyvíjal pod vplyvom obchodnej a podnikateľskej praxe, t. j. v súkromnom sektore, stále častejšie sa však uplatňuje aj vo verejnom sektore.

Po preštudovaní diela môžem konštatovať, že profesorka K. Viestová vyvolala vo mne záujem o genézu a vývoj slovenskej teórie marketingu tak, ako to formulovala v úvode. Verím, že to tak bude aj v prípade ďalších čitateľov z radov nielen odbornej verejnosti. Od stredného a vysokého ekonomického školstva sa očakáva, že budú pripravovať pre prax kompetentných absolventov so schopnosťami v oblasti marketingu. Dielo možno preto vrelo odporúčať teoretikom v oblasti marketingu, ale aj doktorandom, študentom a praktikom, ktorí v ňom nájdu

nielen poučenie. Všetci čitatelia, najmä však tvoriví pracovníci budú mať pri čítaní monografie príležitosť prehĺbiť svoje poznanie aj o historickú metódu spracovania textu.

**Marian Gúčík**

**Theodoulides, L. - Jahn, P.**  
**Reflexná metóda ako nástroj učenia sa v organizáciách. Vybrané techniky a praktické aplikácie. Bratislava: Iura Edition, 2013. 112 s. ISBN 978-80-8078-581-9.**

„Rozumný človek sa prispôsobí svetu vôkol seba. Nerozumný sa vytrvalo snaží prispôsobiť svet svojim potrebám. Preto všetok pokrok závisí od nerozumných ľudí.“ Tento citát G. B. Shawa použitý v úvodnej časti sa javí v určitom rozpore so zámerom autorov predkladanej publikácie, ktorej cieľom je poukázať na dôležitosť učenia sa, skvalitňovania osobnej existencie, na snahu jednotlivcov a organizácií zdokonaľovať svoje pôsobenie v turbulentnom prostredí súčasného globálneho sveta. Kontinuálne učenie sa, sebazdokonaľovanie, osobnostný rozvoj jednotlivca je základom efektívnejšieho fungovania akéhokoľvek spoločenského resp. spoločensko-ekonomického zoskupenia, či už ide o záujmové združenie občanov, podnikateľský subjekt, orgán verejnej alebo štátnej správy.

Publikácia pozostáva z piatich kapitol. Prvé tri sú venované exkurzu do teórie učenia sa, jeho vplyvu na myslenie a pôsobenie jednotlivca v organizácii. Štvrtá kapitola vysvetľuje podstatu a metodiku využitia reflexnej metódy ReMe. Piata sumarizuje poznatky a skúsenosti získané pri pilotnom testovaní a využívaní reflexnej metódy v praxi.

Prvá kapitola (s. 13 - 25) charakterizuje proces učenia, ktorý autori chápu ako „účinný postup ako spracúvať a vysvetľovať interné a externé informácie prevažne explicitnej povahy a ako na ne reagovať“ (s. 13). Autori

akcentujú dôležitosť sústavného učenia sa a jeho proces charakterizujú použitím metódy Kolbovho cyklu učenia sa a modelu poznania, resp. nepoznania tzv. Johariho oknom.

Väzby medzi systémom, procesom a objektom riadenia vysvetľuje druhá kapitola (s. 26 - 33). Autori sústreďujú pozornosť najmä na osobu zodpovednú za proces riadenia a na sociálne procesy, ktorých hlavným prvkom je človek. Štúdiom a skúmaním danej problematiky dospeli k záveru, že „dodriavanie predpísaného algoritmu v sociálnych procesoch je určené úrovňou komunikácie vedenej zodpovednou osobou s okolím, pričom dôkladné racionálne prehodnotenie správania sa premenných a parametrov zúčastnených na sociálnom procese je závislé od úrovne poznania tejto osoby“ (s. 27). To znamená, že úroveň riadenia je priamo úmerná úrovni poznania a úrovni správania sa riadiaceho a riadeného subjektu. V procese riadenia má významné miesto nielen učenie sa, ale aj schopnosť reflexie, sebareflexie a spätnej väzby.

Tretia kapitola (s. 34 - 45) je venovaná analýze vybraných reflexných metód konkrétne kritickému mysleniu, spätnej väzbe a koučovaniu. Ich základom je reflexia a následne hodnotenie informácií a procesov, vhodné kladenie otázok, porovnávanie a hodnotenie alternatívnych riešení. Využívanie týchto metód podľa autorov zabezpečí rozvoj zamestnancov, posilní ich schopnosť samostatne analyzovať situáciu a následne rozhodnúť o návrhu vhodného riešenia (s. 44).

Kritické myslenie, osobná reflexia a reflexné učenie sú tri základné piliere (tzv. fenomény), ktoré tvoria podstatu metódy ReMe. Ako uvádzajú autori „ReMe ponúka možnosti pre tvorbu nástrojov, ktoré umožnia sledovať stav komunikácie a tento stav jednoznačne vyhodnotiť“ (s. 47). Preto je uvedená metóda vhodným nástrojom na sledovanie stavu komunikácie, identifikáciu

hraníc blížiacich sa konfliktov a ohrození plynúcich zo zanedbávanej, dokonca ignorovanej komunikácie.

Teoretický základ metódy ReMe a objasnenie metodiky jej využitia je vhodne doplnený o jej praktické aplikácie, ktorým je venovaná piata kapitola (s. 61 - 94). Formou prípadových štúdií sa čitateľ môže oboznámiť s rôznymi možnosťami a oblasťami využitia metódy ReMe, a to ako nástroja komparatívnej analýzy, tak aj nástroja efektívnej komunikácie. ReMe je možné použiť ako reflexnú analýzu SWOT hodnotenia podnikateľských aktivít a v neposlednom rade aj pri analýze výkonnosti tímu v organizácii.

Publikácia je určená tak vysokoškolským študentom, pedagógom ako aj manažérom z praxe. Teoretický základ je vhodne doplnený o praktické aplikácie metódy ReMe, ktoré zaujmú najmä snahou o netradičné prepojenie známych nástrojov a ich inovatívne využitie pre zdokonalenie poznania súčasného stavu a návrh budúceho smerovania.

**Dagmar Kokavcová**

