

# EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu  
Ekonomickej univerzity v Bratislave



## ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific journal of the Faculty of Business Management,  
University of Economics in Bratislava

Ročník XVI.

Číslo 1

Rok 2019

ISSN 2454-1028

## **Predseda redakčnej rady**

prof. Ing. Peter Markovič, PhD., Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, Slovenská republika

## **Redakčná rada**

prof. Dr. Benjamin Beug, Hochschule 21, Buxtehude, Spolková republika Nemecko

doc. Ing. Hana Bohušová, Ph.D., AMBIS, a.s. Praha, Česko

prof. Dr. Gerard Lewis, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Ivan Nový, CSc., Fakulta podnikohospodárska, Vysoká škola ekonomická v Praze, Česko

prof. Dr. rer. oec. habil. Volker Oppitz, Europäische Forschungs- und Arbeitsgemeinschaft (EFA e.V.), Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc., Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Česko

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D., ŠKODA AUTO vysoká škola, o.p.s., Česko

prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer, Fachhochschule Oberösterreich, Steyr, Rakúsko

prof. Dr. Daniel Zorn, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Spolková republika Nemecko

## **Adresa redakcie**

Ekonomika a manažment, Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava 5, Slovenská republika

[www.fpm.euba.sk](http://www.fpm.euba.sk)

## **Výkonný redaktor**

Ing. Katarína Grančičová, PhD., e-mail: [katarina.grancicova@euba.sk](mailto:katarina.grancicova@euba.sk) ; tel.: +421 2 67 295 556

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.; e-mail: [miroslav.toth@euba.sk](mailto:miroslav.toth@euba.sk) ; tel.: +421 2 67 295 562

## **Administrácia**

Ing. Ľudmila Lulkovičová, e-mail: [ludmila.lulkovicova@euba.sk](mailto:ludmila.lulkovicova@euba.sk) ; tel.: + 421 2 67 295 531

**Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. Príspevky prechádzajú recenzným konaním.**

## **EKONOMIKA A MANAŽMENT**

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave má **ISSN 2454-1028** pridelené Národnou agentúrou ISSN, Univerzitná knižnica v Bratislave, Michalská 1, 814 17 Bratislava dňa 28. 4. 2017, č. j. 124/2017. Vychádza 3-krát ročne.

## **Vydavateľ**

Nadácia Manažér, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, IČO 31812 562.

Dátum vydania tohto čísla: 15. 6. 2019

**ISSN 2454-1028**



# **EKONOMIKA A MANAŽMENT**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Ročník XVI.

Číslo 1

Rok 2019

## **Autori príspevkov (Authors of contributions)**

### **Miloš Bodiš, Ing. Mgr., PhD.**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: milos.bodis@euba.sk

### **Gabriela Dubcová, doc. Ing. Mgr., PhD.**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

### **Anna Hamranová, doc. Ing., PhD.**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: anna.hamranova@euba.sk

### **Andrea Lukačková, Ing.**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: andrea.lukackova@euba.sk

### **Georg Sievers**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: g.sievers@web.de

### **Marián Smorada, Ing., PhD.**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: marian.smorada@gmail.com

### **Anikó Törökóvá, Ing., PhD.**

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: aniko.torokova@gmail.com

# **OBSAH (CONTENTS)**

## **VEDECKÉ PRÍSPEVKY (SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS)**

**Miloš Bodiš**

Vplyv IS/IT na konkurencieschopnosť podnikov  
(Impact of IS/IT on Competitiveness of Companies)

**9**

**Georg Sievers – Gabriela Dubcová**

Implementation and Measurement of Ethical Principles in Management

**19**

## **PRÍSPEVKY DO DISKUSIE (CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION)**

**Anna Hamranová – Anikó Törökóvá**

Kritické faktory ovplyvňujúce IT Governance v podnikoch  
(Critical factors affecting IT Governance in the companies)

**33**

**Marián Smorada**

Finančné aspekty PPP projektov pri revitalizácii kultúrneho dedičstva  
(Financial aspects of PPP projects in revitalization of cultural heritage)

**44**

**Andrea Lukačková**

Možnosti financovania revitalizácie kultúrneho dedičstva na Slovensku  
(The possibilities of revitalization financing of cultural heritage in Slovakia)

**53**



**VEDECKÉ PRÍSPEVKY**

**SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS**





# Vplyv IS/IT na konkurencieschopnosť podnikov Impact of IS/IT on Competitiveness of Companies

Miloš Bodiš

## **Abstract**

*Information systems and information technology (IS/IT) were at the end of the 20th century one of the major actors in economies in developed countries. In the current period, which is full of change, information is a major asset. On the basis of these, important decisions can be made that can bring a competitive advantage. The acquisition of information and their correct interpretation is of interest to all companies. The paper focuses on analyzing theoretical knowledge and evaluating changes in information systems and information technologies and their impact on business competitiveness. The information systems in the company belong to the strategic factors of development and competitiveness of each company, and therefore the aim of the paper is to select and analyze theoretical knowledge, to select and compare relevant sources from the area of enterprise IS/IT for successful business progress. Information strategies to be successful in a business environment need to combine past ideas, harness knowledge from the present, and anticipate future phenomena.*

**Keywords:** IS/IT changes, information system, information technology, competitiveness

**JEL classification:** M15

## **1 Úvod**

Informačné systémy a informačné technológie (IS/IT) predstavovali na konci 20. storočia jeden z významných činiteľov ekonomík vo vyspelých krajinách. V súčasnom období, ktoré je plné zmien, sú informácie hlavným aktívom. Na základe nich možno uskutočňovať významné rozhodnutia, ktoré môžu priniesť konkurenčnú výhodu. Nadobudnutie informácií a ich správna interpretácia je záujmom asi všetkých firiem. Príspevok sa zameriava na analyzovanie teoretických poznatkov a vyhodnotenie zmien v informačných systémoch a informačných technológiách a ich vplyvu na konkurencieschopnosť podnikov. Informačné systémy v podniku patria k strategickým faktorom rozvoja a konkurencieschopnosti každého podniku, a preto cieľom príspevku je vyselektovanie a analyzovanie teoretických poznatkov, výber a komparácia relevantných zdrojov z oblasti podnikových IS/IT pre úspešné napredovanie podnikov. Informačné stratégie, ktoré majú byť v podnikovom prostredí úspešné, musia zlúčiť myšlienky z minulosti, využiť znalosti zo súčasnosti a predvídať javy budúcnosti.

## **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V súčasnosti sa vo veľkej miere dostávajú do popredia pojmy informačná spoločnosť, či znalostná ekonomika. V mnohých vyspelých krajinách sú považované informačné technológie a informačné systémy za faktor vplývajúci na zdokonaľovanie a rozvoj ekonomík. Informačné technológie môžeme definovať ako súbor prostriedkov a postupov, ktoré umožňujú pracovať s informáciami a dátami (Romanová, 2018).

### **2.1 Definícia a charakteristika IS/IT**

Pojem IS/IT je veľmi široký, pretože v sebe ukrýva nielen celý rad techník a technológií riadenia či spracovania dát, ale zároveň aj prostriedky, ktoré zabezpečujú ich prenos, ukladanie, využívanie a prezentovanie. Prenikanie informačných technológií do jednotlivých aktivít

spoločnosti je označované pojmom informačná spoločnosť. Na činnosti s údajmi pri praktickom použití informatiky sa používajú tieto prostriedky (Kokles, Romanová, 2002):

- programové – obsahujú súbor postupov nástrojov a metód, ktoré sa využívajú na prácu s údajmi pomocou technických prostriedkov,
- technické – medzi ktoré patrí najmä technická výbava počítačov, prostriedky na komunikáciu a dátové siete pre uskutočnenie fyzických operácií.

Všetky tieto prostriedky a postupy sa označujú aj pojmom oblasť IS/IT (Bodiš, 2014). Medzi informačným systémom a informačnými technológiami existuje vzťah. Informačné systémy predstavujú potrebu informácií a na uspokojenie tejto potreby slúžia informačné technológie. Vďaka čomu je zaužívaná skratka IS/IT (Molnár, 2001). Zahraniční autori definujú informačné technológie ako nástroje a prostriedky, ktoré pomáhajú k rozbehnutiu podnikania. Sú pre podnik určitou konkurenčnou výhodou, ktorú by mal posudzovať ako výzvu nastolenú v podnikateľskom prostredí (Chatterjee, 2010). Často sa vyskytuje viacero rozličných definícií informačného systému. Informačný systém je súbor činností zabezpečujúci zber, prenos, uchovávanie, spracovávanie, distribúciu a následnú prezentáciu informácií na uskutočnenie rozhodovania v podniku tak, aby vedúci pracovníci mohli účinne vykonávať riadiace funkcie. Úlohou je poskytnúť množstvo relevantných, aktuálnych informácií v požadovaných termínoch a v správnej forme pre rozhodnutia. Predstavuje tú časť systému riadenia, ktorá slúži na zabezpečenie integrácie primárnych častí riadenia podniku. Poskytovaním správnych informácií podporujú ich činnosť predovšetkým vo fázach kontroly a plánovania riadiaceho procesu. Informačné technológie sú pomerne často určené k automatizácii informačných systémov (Kokles, Romanová, 2018).

Pojmy informačný systém a biznis systém sú si veľmi podobné v tom, že často sa zhodujú ich komponenty t. j. komponenty IS sú zhodné s komponentmi biznis systému. Zaistiť, aby boli vhodné informácie v správnom čase na správnom mieste je účelom informačného systému. Informácie majú byť dodané najmä ľuďom, ktorí sú považovaní za dôležitú súčasť biznis systému ako používatelia IS (Bruckner a kol., 2012). Informačné systémy podniku musia podporovať v potrebnej miere a kvalite riadiace, administratívne a obchodné činnosti jednotlivých úrovní organizácie a zároveň prispievať k racionalizácii procesov uskutočňovaných v podniku, ku skracovaniu dĺžky času, k vylúčeniu zbytočných a duplicitných operácií. Musia tiež používateľom týchto systémov poskytnúť určitú funkcionálnosť, ktorá je nevyhnutná pri uskutočňovaní každodenných transakčných, plánovacích, rozhodovacích, evidenčných a kontrolných činností (Pour, 2006). Podnikové informačné systémy obsahujú celý rad aplikácií a ich rôznych typov, ktoré sa odlišujú podľa toho pre koho sú určené, svojou funkcionálnosťou, technológiami ale aj spôsobom prevádzkovania a riešenia jednotlivých úloh (Gála, Pour, Toman, 2006). Informačný systém plní integračnú funkciu a vzájomne prepája útvary vo vnútri podniku a zároveň zabezpečuje spätnú väzbu. Mal by byť schopný prispôbiť sa neustále meniacim podmienkam vonkajšieho i vnútorného prostredia organizácie, podniku (Bodiš, 2017).

Informačné systémy musia spĺňať tieto základné podmienky (Pólya a kol., 2011):

- informácie musia zodpovedať požiadavkám jednotlivých stupňov riadenia,
- rýchlosť a frekvencia získavania informácií musia umožňovať ich efektívne využívanie pri rozhodovaní,
- minimalizovať kanály prenosu informácií medzi odosielateľom a príjemcom,
- formy prezentácie informácií musia byť prispôbené možnostiam ich pochopenia zainteresovanými príjemcami,

- maximálne obmedziť sprostredkujúce medzičlánky, ktoré môžu informácie skresliť a deformovať,
- formy prezentácie informácií musia byť zrozumiteľné, komunikatívne
- informačný systém musí plniť integračnú funkciu, t.j. navzájom prepájať všetky vnútropodnikové útvary a zabezpečovať spätnú väzbu,
- informačný systém musí byť efektívny z hľadiska vynakladania nákladov,
- informačný systém musí byť schopný dostatočne sa prispôbovať meniacim sa podmienkam vo vnútornom prostredí podniku,
- informačný systém musí byť schopný dostatočne sa prispôbovať meniacim sa podmienkam vo vonkajšom prostredí podniku,
- informačný systém musí byť efektívny z hľadiska vynakladania dosahovaných efektov z jeho uplatnenia.

## 2.2 Trendy v oblasti IS/IT

Predpokladané zmeny v riadení informatiky v jednotlivých organizáciách a podnikoch sú úzko späté so zmenami spoločenského a ekonomického prostredia a nazývajú sa „nová ekonomika“. Zmeny spojené s touto ekonomikou vplývajú hlavne na architektúru informačného systému a prenikajú do podstaty riadenia informačných systémov podniku. Nová ekonomika sa označuje aj pojmom digitálna ekonomika, alebo znalostná ekonomika (Romanová, 2007). Jeden z najvýznamnejších segmentov ekonomiky predstavujú malé a stredné podniky, pretože zabezpečujú veľkú časť pracovných miest a v značnej miere sa podieľajú aj na tvorbe hrubého domáceho produktu. Z týchto dôvodov patria do kľúčového segmentu pre dodávateľov informačných technológií a informačných systémov. Trh ponúka malým a stredným podnikom veľkú a pestrú škálu informačných systémov, ktoré sú pripravené splniť aj tie najnáročnejšie požiadavky (Sodomka, Klčová, Kříž, 2012).

Špecifickou inovačnou činnosťou malých a stredných podnikov je zavádzanie moderných IS/IT, ktoré im pomôžu v ďalšom raste a zvýšia konkurencieschopnosť. V súčasnosti môžeme vidieť, že veľké množstvo malých a stredných podnikov zjednocuje proces v oblasti výroby, zásobovania, účtovníctva a distribúcie. Pozitívnym trendom v podnikoch je zavádzanie nového informačného systému. Zavádzanie je ovplyvnené najmä týmito faktormi (Halabrin, 2018):

- Neustály tlak na rast konkurencieschopnosti, ktorý je vyvolaný rastúcimi požiadavkami na splnenie termínov dodávok, zabezpečenie komplexných služieb a automatizáciu objednávkového cyklu.
- Podpora zaobstarania IS/IT pre podniky v priemyselnom odvetví.
- Narastajúci trend odchýlenia sa od krabicových riešení, ak je k dispozícii adekvátna ponuka na získanie plnohodnotného informačného systému.
- Dôraz na automatizáciu procesov pri dodávateľskom reťazci.

K narastajúcim problémom v podnikoch sa zaraďuje hlavne vysoká cena na zadováženie IS/IT a s tým spojené poplatky za služby. Nielen niektoré stredné, ale aj malé podniky sú ochotné investovať veľkú časť finančných prostriedkov do informačného systému. Menšie podniky sa často obávajú, že nebudú mať dostatok času a personálu na zdĺhavú implementáciu. Na strane dodávateľov zasa chýba ponuka na štandardizovanú šťihlu implementáciu, ktorá by malú firmu zaťažila čo najmenej, a pritom by rýchle a efektívne zaistila nasadenie informačného systému. V každom prípade sa posilňuje trend odklonu od tzv. krabicových riešení (jednoduchých ekonomických systémov). Aktuálnym trendom je poskytovanie cloudových riešení. Cloud je spôsob úschovy dát, poskytovania webových služieb alebo programov uložených na serveroch mimo podniku. K službám sa pristupuje online, pomocou webového prehliadača alebo aplikácie (Hamranová, 2018). Je pravdepodobné, že v budúcnosti

toto riešenie bude mať širšie uplatnenie než je tomu doposiaľ. Nebude tomu však pri pokrývaní kritických procesov vo výrobe alebo logistike. Cloud riešenie sa bude uplatňovať najmä u tých spoločností, ktorým postačí štandardizované parametrizovateľné riešenia s minimálnou alebo žiadnou customizáciou (Sodomka, Klčová, Kříž, 2012).

### 3 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je vyselektovanie a analyzovanie teoretických poznatkov, výber a komparácia relevantných zdrojov z oblasti podnikových IS/IT pre úspešné napredovanie podnikov. Objektom výskumu sú informačné systémy a technológie využiteľné v podnikovej praxi, jej fungovaní, riadení a na udržanie, prípadne zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov. Pri vypracovaní príspevku boli použité štandardné vedecké metódy práce ako analýza, výber, syntéza a komparácia.

Výskumný rámec pozostával z nasledovných prvkov: vstupom bolo štúdium domácej a zahraničnej literatúry v oblasti IS/IT a informačných systémov, na základe použitia metódy analýzy, výberu a komparácie boli vyšpecifikované relevantné teoretické poznatky z oblasti informačných technológií a IS/IT ktoré je možné aplikovať v podnikovej sfére a súčasne sú trendmi v oblasti IS/IT, na základe syntézy boli vyvedené výsledky a závery.

### 4 Výsledky výskumu

V priebehu rokov sa mení nielen prostredie informačných technológií a podniku, ale aj ciele a poslanie kladené na informačný systém. V súčasnosti je nevyhnutné dostávať zo systému správne informácie pre vhodných ľudí v správny čas (Molnár, 2001).

#### 4.1 Výsledky v oblasti podnikových informačných systémov

Je nevyhnuté, aby boli pružne a moderne riadené jednotlivé funkcie podniku: od procesu objednávok, výroby, cez financie až po personalistiku. Na to slúžia integrované podnikové informačné systémy, ktoré sú známe aj pod názvom ERP systémy (Enterprise Resource Planing). Kategória ERP systémov predstavuje jedinú najrýchlejšie sa rozvíjajúcu oblasť IS a služieb. SAP a tiež Oracle Application patria medzi najznámejších dodávateľov ERP systémov (Kokles, Romanová, 2018). ERP systém predstavuje nástroj, ktorý má vlastnosti na to, aby vykonával plánovanie a riadenie hlavných vnútro podnikových procesov na jednotlivých úrovniach riadenia, t. j. od operatívnej po strategickú úroveň. Základnou úlohou ERP systémov je integrovanie všetkých podnikových funkcií do jednej aplikácie. Táto aplikácia by pracovala nad spoločnou dátovou základňou a obmedzila by tak vznik rizika neefektívnosti, nekonzistencie a vzniku omylov v podnikových dátach (Tvrdíková, 2008).

Autor Gála a kolektív uvádzajú, že ERP systém predstavuje typ aplikácie, ktorá zabezpečuje riadenie a koordináciu disponibilných podnikových zdrojov a aj aktivít. ERP na taktickej a operatívnej úrovni pokrýva rozhodujúcu časť riadenia. Medzi primárne vlastnosti ERP systémov sa zaraďujú (Gála, Pour, Toman, 2006):

- vytvárať a sprístupňovať informácie v reálnom čase,
- spracovávať historické dáta,
- schopnosť automatizovať a integrovať podnikové procesy,
- zdieľať dáta, postupy a ich štandardizáciu cez celý podnik,
- holistický prístup k riešeniu ERP koncepcie.

ERP systémy sa v zásadnej miere podieľajú na zmene charakteru riadenia podniku. Ich implementácia predstavuje závažné strategické rozhodnutie, ktoré bude mať dlhodobý vplyv na ďalší vývoj podniku. Okrem toho ERP systémy prinášajú aj zmenu vo firemnej

kultúre, ktorá sa preukazuje aj zmenami vo výmene údajov medzi jednotlivými pracovníkmi. Na základe toho, že ERP projekt predstavuje náhradu za izolované IT aplikácie, tak dochádza k prekonávaniu bariér medzi oddeleniami v podniku. V rámci podniku sa stávajú informácie dostupnejšie tomu, kto ich potrebuje. Tieto zmeny predstavujú zlepšenie flexibility a aj konkurencieschopnosti podniku. ERP systémy okrem toho, že majú spoločnú databázu údajov predstavujú aj nástroj stupňovania efektívnosti fungovania podniku a aj rastu jeho celkovej hodnoty a príjmov (Pólya a kol., 2011). V ERP systémoch tvorí základ jedna spoločná databáza, prostredníctvom ktorej sú systémy usporiadané poskytovať všetky procesy, ktoré majú súvislosť s podnikovou ekonomikou. Predstavujú aj podporu funkcie, ktorá je nevyhnutná k operatívne spracovaniu ku každému obchodnému prípadu, ktoré sa v spoločnosti opakujú pravidelne (Maassen a kol., 2007). Systémy, ktoré slúžia na plánovanie zdrojov v podniku majú k dispozícii súbor aplikácií pomáhajúcich k automatizácii výroby, logistickej, personálnej a finančnej oblasti a pomáhajú podniku dosiahnuť stanovený cieľ. ERP systém je určený na narábanie s dátami pre zásobovanie, výrobu, materiálové hospodárstvo, ľudské zdroje a účtovníctvo. Zvyčajne sa jedná o transakčný multiužívateľský systém (Bubeník a kol., 2004). ERP systémy sú v podniku určené na riadenie množstva aktivít a sú akýmsi prostriedkom na znižovanie nákladov. Tiež sa podieľajú na zvyšovaní efektívnosti reprodukčných procesov a napomáhajú prijať vhodné manažérske rozhodnutie (Kokles, Romanová, 2018).

Implementácia ERP systémov má pre podnik veľa kvantitatívnych a kvalitatívnych prínosov. Často spoločnosti dávajú prednosť kvantitatívnym pred kvalitatívnymi prínosmi. Prevažná väčšina investícií je nasmerovaná do CRM modulov, u ktorých je jednoduchšie kvantifikovať ukazovatele ROI. K najvýraznejším kvantifikovateľným prínosom patria: zníženie mzdových, skladovacích, materiálových nákladov, zvýšenie predaja, zefektívnenie finančného manažmentu spoločnosti a zlepšenie zákazníckeho servisu. Ku kvalitatívnym prínosom patria najmä redukovanie duplicitných činností, prijímanie kvalifikovanejších rozhodnutí, predchádzanie rizikám, kvalitnejšie plánovanie, skracovanie časovej náročnosti a veľa ďalších, ktoré majú v podniku vplyv na znižovanie nákladov. Spravidla predstavuje implementácia ERP systémov rozsiahly, finančne náročný projekt a často so sebou prináša významné riziká celej spoločnosti. Na to, aby jednotlivé riziká mohol podnik v čo najväčšej miere minimalizovať a riadiť, musia mu byť známe faktory, ktoré projekt môžu ohroziť (Leon, 2007).

#### **4.2 Výsledky v oblasti bezpečnosti IS/IT**

Na úspešnú implementáciu a zachovanie bezpečnosti manažmentu informácií je potrebná činnosť skupiny ľudí. Táto skupina ľudí je vyberaná z rôznych stupňov manažmentu. Tento tím, alebo skupina spoločne pracujú a používajú tímové metódy. Brainstorming predstavuje jednu zo základných techník. Tím sa rozdeľuje na jednotlivé podtímy, ktoré majú úzke väzby na manažment informačnej bezpečnosti. Informačná bezpečnosť predstavuje pomerne mladý odbor, ktorý účelne zavádza celú skupinu nových definícií a pojmov. K správne pochopeniu problematiky týkajúcej sa informačnej bezpečnosti je potrebné vysvetliť niektoré najdôležitejšie a základné definície a pojmy (Bodiš, Černý, 2016):

- Bezpečnosť (Security) – tento pojem môžeme chápať ako vlastnosť nejakého subjektu alebo objektu (informačného systému alebo technológie), ktorá stanovuje stupeň alebo mieru ochrany proti pravdepodobným škodám a hrozbám.
- Aktívum – aktíva predstavujú všetky hmotné a nehmotné statky podniku, všetko to, čo má pre vlastníkov informačného systému nejakú hodnotu.
- Ocenenie rizík – predstavuje postup vyhodnocovania hrozieb, ktoré vplyvajú na informačný systém za účelom definovať stupeň rizika, ktoré na systém pôsobia. Cieľom

je vyzozorovať, či sú bezpečnostné opatrenia na dostatočnej úrovni, aby redukovali pravdepodobnosť vzniku škody.

- Hrozba – je udalosť, skutočnosť, ľudia alebo sila, ktorých činnosť môže poškodiť, zničiť, stratiť dôveru alebo hodnotu aktíva. Hrozbou môže byť napríklad prírodná katastrofa, hacker, zamestnanec a i.
- Zraniteľnosť – predstavuje slabé miesto v bezpečnostnom systéme, ktoré môže byť zneužitá hrozbou tak, že nastane poškodenie alebo úplne zničenie hodnoty aktív. Na hodnotu každého aktíva pôsobia rôzne vplyvy a preto je ľahko zraniteľné.

Na základe posúdenia rizika má podnik len niekoľko cieľov, na ktoré sa treba zamerať. Podnik by mal zamerať svoju pozornosť v prvom rade na najväčšie riziká s najvyššou pravdepodobnosťou výskytu, nákladov a závažnosti. Bez informácií, ktoré slúžia na posúdenie rizík, by nebolo možné adekvátne chrániť dáta v podniku (Požár, 2005). Rozvoj informačných technológií a ustavičné technické vylepšovanie so sebou prináša rad otázok, ako najefektívnejšie zabezpečiť systémy pred hrozbou. V prípade zaistenia bezpečnosti, nestačí iba kúpiť nový výkonnejší software a hardware, ale je potrebné mať vypracované určité smernice, ktoré musia byť zamestnancovi predstavené a v plnej miere dodržiavané (Bodiš, 2014).

## 5 Diskusia

Realizácia informačných systémov v podniku, ich návrh, dizajn, implementácia, modernizácia a rozširovanie sa realizuje využitím nástrojov projektového manažmentu prostredníctvom jednotlivých konkrétnych projektov.

### 5.1 Riadenie projektov IS

Pri výbere IS a na riadenie projektu implementácie IS by mal podľa Černého, Bodiša a Törökovej (2017) manažment podniku vziať do úvahy najmä: **Čo by mal IS dokázať** a aká je vlastne veľkosť firmy? Na túto otázku treba presnú odpoveď, inak je veľmi náročné opísať presne požiadavky na IS dodávateľovi. Je nevyhnutné zamýšľať sa nákladmi, dodávateľskou podporou a vzťahmi s dodávateľom. Následne je veľmi ľahko možné určiť presnú potrebu IS/IT riešenia. **Pre akú oblasť podnikania bude IS určený** v projektovom manažmente. Majú kompetentné oddelenia dosť ľudí a systémov na to, aby zvládli prechod na nový systém, alebo bude nutná dodávateľská podpora, školenia alebo zvýšenie počtu zamestnancov? Má podnik jasný obraz toho, kde bude za dva roky, päť rokov, desať rokov, poprípade dokonca pätnásť rokov? Bude vhodnejšie zaobstarať IS, ktorý sa dokáže prispôbiť rastu podniku, alebo je vhodnejší nákup zakaždým keď bude podnik rásť.

A podľa Sodomky a kol. podnik má mať jasné stanovené nároky a očakávania na IS. Žiadny IS nemôže vyriešiť všetky problémy. Predstavuje nástroj, ktorý ostáva v rukách zamestnancov (Sodomka, Klčová, Kříž, 2012). Aká je vlastne definícia projektu? V rôznych zdrojoch je tento pojem vyjadrený inou definíciou. V jednotlivých hlavných bodoch sú však tieto definície zhodné. Projekt teda môže byť definovaný ako proces, ktorý na základe svojho životného cyklu riadi a koordinuje menšie činnosti, ktoré spolu smerujú k cieľu. Dostať sa k cieľu je závislé hlavne od času, nákladov a zdrojov. Projekt disponuje jedným výstupom, ktorý prevažne tvorí zostava viacerých produktov. PMI (Project Management Institute) v roku 1996 vydal prvú verziu rámca a názvom PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Jedná sa o procesne zacielený metodický rámec. Znamená to, že je orientovaný na projekt ako proces a opisuje tieto prvky (Filanová, 2018):

- Vstupy (plány, dokumenty, dizajn).
- Techniky a nástroje, ktoré sú aplikované na vstupy.
- Výstupy (produkty, dokumenty a podobne).

Úspešnosť projektu ukáže implementácia a následné využívanie IS/IT. Skončenie projektu predstavuje fázu, v ktorej sa uplatňujú všetky hlavné úkony, ktoré sú nasmerované najmä k odovzdaniu a následnej akceptácii projektu, hodnoteniu prínosov projektu zachyteniu podstatných ponaučení pre ďalšie projekty, nastaveniu ďalších nosných činností, ktoré nasledujú po odovzdaní projektu (Hanák, 2017):

- **odovzdaniu a následnej akceptácii projektu** - v procese skončenia projektu predstavuje najdôležitejší krok odovzdanie projektu zákazníkovi. Nie je možné, bez protokolárneho odovzdania fakturovať uskutočniteľné výkony. S týmto odovzdaním súvisí aj prechod licencií a majetkových práv na zákazníka.
- **hodnoteniu prínosov projektu** - aj keď na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že sa jedná o formalitu, avšak opak je pravdou. Jednotlivé projekty, ak majú byť opodstatnené, musia dosahovať prínosy, ktoré na jeho začiatku boli stanovené. Zhodnotenie prínosov projektu by malo byť realizované za prítomnosti tých ľudí, ktorí sú kompetentní na posúdenie úrovne plnenia prínosov.
- **zachyteniu podstatných ponaučení pre ďalšie projekty** - po skončení projektu je nutné zabezpečiť, aby sa pre ďalšie projekty uchovali ponaučenia získané z projektu, a tak napomáhali zvyšovať kvalitu projektov, ktoré v budúcnosti bude organizácia riešiť.
- **nastaveniu ďalších nosných činností, ktoré nasledujú po odovzdaní projektu** - činnosť spojená s projektom sa nekončí jeho odovzdaním. Práve naopak, nastáva obdobie, v ktorom sa začínajú používať výstupy z projektu. V prípade, že sa jednalo o projekt, ktorý bol zameraný na vývoj informačného systému, vtedy dodávateľ sprostredkuje takzvaný záručný servis a zároveň aj podporu priebehu jeho používania (Miklošík a kol. 2015).

## 5.2 Ekonomická efektívnosť v oblasti IS/IT

Koncepcia informačného systému sa obyčajne uskutočňuje v mnohých variantoch a z nich sa vyberá ten optimálny. Ekonomická efektívnosť predstavuje základné kritérium na posudzovanie hospodárskej aktivity. Slúži na vyjadrenie účinnosti, a zároveň aj na odôvodnenosť zdrojov vynaložených na hospodársku činnosť. Ekonomická efektívnosť sa všeobecne vyjadruje prostredníctvom koeficientu ekonomickej efektívnosti  $E_{ef}$ . Koeficient ekonomickej efektívnosti sa vyjadruje prostredníctvom vzorca (Russev a kol., 2002):

$$E_{ef} = \frac{E}{N}$$

Kde: **E** – predstavuje ekonomický efekt (prírastok zisku, ktorý sa uskutočnil na základe vynaložených investičných alebo na základe iných nevýrobných nákladov za časovú jednotku), **N** – vyjadruje vynaložené investičné náklady alebo môže vyjadrovať aj iné nevýrobné náklady.

Tvorba informačných systémov, alebo iných softvérových produktov si vyžaduje značnú mieru prostriedkov a preto je samozrejmou, že metodológie tvorby informačných systémov určujú okrem predpokladaných nákladov aj očakávanú efektívnosť. Pri hodnotení podľa vzorca na výpočet ekonomickej efektívnosti IS produktov sa prejavujú určité nedostatky (Russev a kol., 2002):

- Koeficient efektívnosti IS výrobkov  $E_{ef}$  pojíma len bezprostredný ekonomický efekt zo zavádzania IS. Nevyčísliteľný, nepriamy efekt, ktorý do značnej miery preyšuje bezprostredný efekt, ostáva skrytý. Tým pádom vyčíslený koeficient ekonomickej efektívnosti neukazuje dosahovaný ekonomický úžitok, čo spôsobuje, že stanovenie tohto základného ekonomického ukazovateľa prakticky stráca význam.

- Ekonomická efektívnosť IS produktov, ktorá sa stanovuje prostredníctvom koeficientu  $E_{ef}$ , teda tak, že sa porovnáva nový informačný systém s už existujúcim informačným systémom podniku, ktorý je založený väčšinou na ručnom alebo sčasti automatizovanom spracovaní dát. Koeficient vypočítaný podľa tohto spôsobu môže naznačiť vhodnosť preferovať automatizované spracovanie oproti ručnému spracovaniu dát, ale nepoukazuje ani zďaleka na úroveň a kvalitatívnu stránku využitých informačných technológií a hardvéru. Znamená to, že nepoukazuje na kvalitatívne charakteristiky a potencionálne alternatívy ďalšieho zväčšovania efektívnosti informačného systému.

Tieto dva závažné nedostatky spôsobujú, že použitie tejto metódy na určenie ekonomickej efektívnosti IS produktov je formálnou záležitosťou a nemôže v žiadnom prípade byť nápomocná na zdôvodnenie jedného z možných koncepčných variantov IS produktov. Metóda maximálnej ekonomickej efektívnosti IS produktov má výhodu na rozdiel od ostatných metód v tomto smere najmä v tom, že dáva možnosť stavať na vedeckých základoch princípy navrhovania IS produktov. Ich dodržiavanie zariadi dosiahnutie vysoko kvalitatívnych návrhov IS produktov. Ak stanovanie ekonomickej efektívnosti informačných systémov má slúžiť na vyjadrenie užitočnosti informačných systémov pre hospodárske organizačné útvary, ale zároveň aj na potenciálne príležitosti zvýšenia účinnosti informačných systémov, tak potom úlohu, ktorá má určiť ekonomickú efektívnosť informačných systémov, vzhľadom na špecifikum IS, pretransformovať na tieto dve úlohy (Russev a kol., 2002): 1. dokázať, že za existujúcich podmienok, nie je možné vybudovať efektívnejší informačný systém pre daný organizačný útvar t. j. že informačný systém dokáže dodať potrebné informácie na riadenie hospodárskej jednotky za minimálne náklady; 2. dokázať všeobecnú užitočnosť informačných systémov a dokázať tiež, že informačné systémy s ručným spracovaním údajov majú nižšiu efektívnosť.

## 6 Záver

Cieľom príspevku bolo vyselektovanie a analyzovanie teoretických poznatkov, výber a komparácia relevantných zdrojov z oblasti podnikových IS/IT pre úspešné napredovanie podnikov. Na rýchle a efektívne získanie a prácu s informáciami sa používajú informačné systémy. Významnú časť informačných systémov tvoria informačné technológie, ktoré prenikajú do všetkých oblastí podnikových činností. Analyzovaná literatúra potvrdila, že IS/IT zvyšuje výkonnosť podniku, konkurencieschopnosť a zefektívňuje jeho činnosť prostredníctvom podpory množstva procesov. Preto sa podniky prispôbujú aktuálnemu trendu, vedúcemu k využívaniu informačných technológií na všetkých úrovniach podniku. Táto potreba spôsobila veľký záujem o zosúladenie podnikovej stratégie s tou informačnou tak, aby investovanie do informačných technológií dospelo k významnému konkurenčnému predstihu voči ostatným podnikom. V súčasnosti sa nachádzame v dobe, kde je trendom rast najmä internetových transakcií. V prípade, že chcú jednotlivé podniky efektívne a produktívne fungovať, mali by sa flexibilne prispôbovať týmto rozsiahlym zmenám.

Pre dobre fungujúcu firmu je nevyhnutný stabilný a funkčný informačný systém, ktorý priamo ovplyvňuje všetky komponenty podniku, môže ísť o účtovné oddelenie, časti výroby alebo oddelenia ľudských zdrojov. Z tohto dôvodu je dôležité, aby bol systém používaný správne a aby jeho výhody vedeli využiť všetci zamestnanci. Potom predstavuje informačný systém silný nástroj konkurencieschopnosti, oporu vo firme, ktorá šetrí čas a zdroje.

## Poznámka

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100%.



## Použitá literatúra (References)

Bodiš, M. (2014). *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 103 s. ISBN 978-80-225-3984-5.

Bodiš, M. (2017). *Metodiky správy a riadenie dodávky IS/IT služieb: Methodology of IS/IT service delivery and management*. Ekonomika, Financie A Manažment Podniku - 2017: Zborník Vedeckých Prác, 56-68. ISBN 978-80-225-4435-1.

Bodiš, M. - Černý, M. (2016). *Rozhodovacie procesy: Decision-making processes*. Ekonomika, Financie A Manažment Podniku - Rok 2015: Zborník Vedeckých Prác Pri Príležitosti 75. Výročia Založenia Ekonomickej Univerzity V Bratislave, 1-9. ISBN 978-80-225-4280-7.

Bruckner, T. a kol. (2012). *Tvorba informačných systémů: Princípy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing. 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6.

Bubeník, P. a kol. (2004). *Informačné technológie pre podnikovú prax*. Žilina: Žilinská univerzita, EIDS. 261 s. ISBN 80-8070-288-8.

Černý, M. - Bodiš, M. - Töröková, A. (2017). *Frameworks used in IT governance*. Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management And Global Growth: Proceedings Of The 30Th International Business Information Management Association Conference (Ibima): 8-9 November 2017, Madrid, Spain, 3803-3813. ISBN 978-0-9860419-9-0.

Filanová, J. (2018). *Využitie softvérovej podpory pri multikriteriálnom rozhodovaní v podnikoch: Utilization of Software Support in Companies for Multi-Criteria Decision*. Informačné Technológie V Znalostnej Ekonomike: Recenzovaný Zborník Vedeckých Statí, 1-10. ISBN 978-80-225-4580-8.

Gála, L. – Pour, J. – Toman, P. (2006). *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing. 482 s. ISBN 80-247-1278-4.

Halabrín, P. (2018). *Vplyv rozsahu zmien v oblasti IS/IT na fungovanie vybraného podniku*: diplomová práca. Bratislava. 68 s.

Hamranová, A. (2018). *Vplyv podnikovej kultúry na prístup k riadeniu podnikových informácií: <The> Impact of Corporate Culture on Access to Enterprise Information Management*. Informačné Technológie V Znalostnej Ekonomike: Recenzovaný Zborník Vedeckých Statí, 1-13. ISBN 978-80-225-4580-8.

Hanák, R. (2017). *Vplyv podnikateľských skúseností na kvalitu spracovania podnikateľského zámeru*: habilitačná práca. Bratislava. 122 s.

Chatterjee, I. (2010). *Management Information Systems*. New Delhi: PHI Learning Private Limited. 180 s. ISBN 978-81-203-4023-7.

Kokles, M. - Romanová, A. (2002). *Informačný vek* (2. dopln. vyd). Bratislava: Sprint vfra. 305 s. ISBN 80-89085-09-1.

Kokles, M. - Romanová, A. (2018). *Informatika* (2. rozšírené a prepracované vydanie). Bratislava: Sprint 2. 245 s. ISBN 978-80-89710-40-9.

Leon, A. (2007). *Enterprise Resource Planning*. Noida: Tata McGraw-Hill Education. 368 s. ISBN 978-0070656802.

Maassen, A. a kol. (2007). *SAP R/3*. Praha: vydavateľstvo Computer Press books. 733 s. ISBN 978-80-251-1750-7.

Miklošík, A. a kol. (2015). *Riadenie projektov informačno-komunikačných technológií*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM. 264 s. ISBN 978-80-225-4107-7.

Molnár, Z. (2001). *Efektivnost informačních systému*. 2. rozšírené vyd. Praha: Grada Publishing. 179 s. ISBN 80-247-0087-5.

Pólya, A. a kol. (2011). *Informatika v 21. storočí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 360 s. ISBN 978-80-225-3285-3.

Pour, J. (2006). *Informační systémy a technologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 494 s. ISBN 80-8673-003-4.

Požár, J. (2005). *Informační bezpečnost*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 309 s. ISBN 80-86898-38-5.

Romanová, A. (2007). *Manažment informačných systémov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 143 s. ISBN 978-80-225-2321-9.

Romanová, A. (2018). *IT Governance and Factors Affecting its Application: In Companies in the Slovak Republic*. Praha: Wolters Kluwer. 143 s. ISBN 978-80-7598-223-0.

Russev, S. a kol. (2002). *Metódy vývoja informačných systémov*, Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM. 342 s. ISBN 80-225-1542-6.

Sodomka, P. - Klčová, H. - Kříž, J. (2012). *Aktuální trendy trhu s informačními systémy pro malé a střední podniky* [online]. Systémová Integrace, 46 s. ISSN 1804-2716. <http://www.cssi.cz/cssi/aktualni-trendy-trhus%C2%A0informacnimi-systemy-pro-male-stredni-podniky>, [accessed 8.4.2019].

Tvrđiková, M. (2008). *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing. 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

# Implementation and Measurement of Ethical Principles in Management

Georg Sievers – Gabriela Dubcová

## **Abstract**

*Ethically correct conduct / ethics in the corporate environment are generally not directly associated with corporate success. However globalisation and the internationalisation of competition with increasing comparability of products and services mean that ethical actions have to be decided and (re-) understood. Ethics can be understood in this way as a factor for success and/or a prerequisite for sustainable, profitable corporate conduct. In this regard it is of central significance that excluding behaviour which is commercially based on the one hand and ethical conduct on the other hand are to be regarded as non-existent. The relevant literature postulates in this context that in an ideal world corporate ethics, the guidelines ('code of conduct') and standards for ethical conduct in companies become superfluous because here conduct itself, due to the complete transparency of markets, relativises egoisms of market participants. As this however may be the case in a model world commercial conduct rules attain an increasingly greater significance. These must not only include the requirements of the company and the values of the individual but also those values which modern society/various interest groups place on companies. This also means that companies have a responsibility towards human capital so that staff enjoy their work and carry it out at a qualitatively high level.*

**JEL classification:** E10, G30, M12

**Keywords:** Ethics, management, corporate management, measurability

## **1 Introduction**

Nowadays (2018) the demand is becoming increasingly clear that the conduct of an organisation should be oriented fundamentally towards the "values of honesty, justice and integrity" (Holzbaur, 2016, p. 134). In this regard this conduct is frequently still seen as an end in itself and not as a necessary part of corporate and management strategy let alone as a factor for success for sustainable, successful commercial behaviour on the part of a company. In the age of societal change, increasing intercultural opening of society – with the corresponding effects specifically for international companies – such a focus no longer appears adequate (Holzbaur, 2016, p. 134). Globalisation brings with it a change in the need for values and this has to be met by companies in order to remain sustainably successful and to gain staff and to integrate them (von Rosenstiel, 1990, pp. 131-152). Therefore companies are required to show the corresponding behaviour patterns – as expressed in the term 'Business Sustainability' (BST) as applied ethics. These make it possible that ethical understanding can grow in companies and can be understood and also used as a basis for corporate success.

In this respect the challenge is to integrate the demands of economic ethics (BST), the self interest/the quest for profit on the part of companies/individuals and pursuing morality which can take place when considering the 'golden rule' and the 'practical syllogism' in the form of a responsibility principle which can be understood as 'ethical economy'. In this regard Koslowski defines 'ethical economy' as the "theory of integration of economy and ethics and therefore (...) [as, authors note] the basis for economic and corporate ethics" (Koslowski, 2009, p. 30). In this manner what applies is that the 'ethical economy' justifies economic ethics as "institutional ethics of the economy, the economic order and constitution and the norms of the law of an

economic sector and corporate constitutional law and (...) as applied ethics of corporate management" (Koslowski, 2009, p. 30). By the golden rule / - more precisely – "the golden rule of *economic ethics*" it is understood that an investment in social cooperation can only be a mutual advantage if basic ethical principles (norms, values) are considered in the cooperation (Suchanek, 2001, p. 68; Suchanek, 2008, p. 4). At the same time the fulfilment of the 'golden rule' can support the theory that "competition is societally desirable insofar as it forces investment in social cooperation to be a mutual advantage" (Suchanek, 2008, p. 5). Suchanek points out in this regard additionally that a shortened version of the 'golden rule' could be defined as follows: "invest in cooperation to your mutual advantage" He also derives in a longer version of his rule- the notion "invest in the conditions of societal cooperation for mutual advantage". This version brings with it from the point of view of Suchanek two important details: (1) corporations to the detriment of third parties (e.g. cartels) also exist, therefore as a rule societal cooperation is at the forefront which has a mutual advantage as a consequence and (2) the object is investing in conditions which promote this societal cooperation (human capital, social capital, institutional capital) (Suchanek, 2008, p. 4; Suchanek, 2007, p. 1 ff.). When considering these societal rules of cooperation in companies, success and ethics can be perceived and recorded not as a contradiction but as a mutual success factor in companies.

## 2 Research Design

The issues of research design are divided into 'Methodology of Research', the 'object of research' and the 'research hypothesis and aims'.

The methodology of research on which the doctoral thesis for this paper is based is divided into a procedure consisting of literature research and an empirical survey. In the course of the literature research the central objective is to define the status quo of international research literature regarding the issues of theoretical perspectives of ethical management and ethical core values of management in the context of intercultural opening. Based on conventional value patterns as shown in corporate ethics approaches of ethics management the theoretical part of corporate ethics is examined in detail in a two-step process. Regarding the empirical survey, based on an online questionnaire carried out in a wide range of countries, the success factors are identified which exist with respect to the implementability of ethical principles in corporate management. The central questions in this respect are: which preconditions exist to successfully implement ethics management in a multicultural society/international companies? How can modern corporate management (commercially) benefit from principles and perspectives of ethics management in the company? Which societally relevant core values can be established in the company culture at management level? How can the implementation be ensured? (Benefit transfer and measurability, target values, measurement criteria); which experience do companies have in this context?

The survey fundamentally focuses on CEOs/CFOs in international companies predominantly in Germany, Austria and Slovakia. In addition participants from Switzerland, Hungary and the Czech Republic are also questioned. The questionnaire is made available in German, English and Slovakian. Answer options are made available with prescribed multiple-choice answers, there is a matrix and free text options. Those questions were contacted through XING, newsgroups and forums.

With respect to the methodology of research the entire project (the scientific doctoral project) follows the open procedure based on the Grounded Theory - which is also described as 'Grounded Theory Methodology' (GTM) The Grounded Theory provides the framework to form a theory which already has an object. The system which was presented in 1996 by Strauss and Corbin in the context of medical – sociological surveys appears to be the most suitable approach

for this piece of work because it postulates that all information gathered is (initially) relevant (Strauss, Corbin, 1996, pp. 8-16) and that the gathering of this information is relevant for the devising of recommendations for actions and implementation proposals for corporate practice. In the course of the research process, codes are then generated from the data available from which theoretical perspectives can then be developed. In this way it can be achieved that at the end of the research process it is clear whether the question to be examined can be realised in practice or not. With the help of codes, theories are then devised and connected to one another. In this way a 'new' theoretical reality is created in a form which can be associated with the information available relating to the topic. This connection then represents the parameter/precondition in order to derive recommendations for action for corporate practice. In this respect the factor creativity is an important component part of the methodology and this is to be attributed to the fact that in the research process categories (codes) are formed and comparisons have to be made in order at the end of the process to achieve 'new' - i.e. research-relevant insights.

The activities of the company representatives questions/the companies themselves can be formulated, also in the context of ethics, as the 'objective of research'.

The following research questions are formulated:

- Research question one (R1): how are ethical values and fundamental convictions transferred profitably in a progressive multicultural society into company practice?
- Research question two (R2): how can these values be implemented into the structures of personnel management?
- Research question three (R3): how can in the four systematic dimensions of value research (value identification, value establishment, value transfer, value controlling) corporate actions be improved sustainably in an ethical manner so that ethics becomes a factor of success i.e.the competitive strength of the company is increased rather than decreased?

Based on this the following research hypotheses are to be examined:

- Hypothesis one (H1): if companies follow basic ethical values in their (personnel) management these are in sustainable terms (commercially) more successful than companies which do not follow this approach.
- Hypothesis two (H2): the implementation of the value management system in a company can only be sustainable if using targets and measurement criteria the success is permanently maintained, measured (using suitable key values) and reported to both share- and stakeholders.

### **3 Research Aim**

The aims of the research consist of investigating corporate ethics as a factor for success with the objective of identifying the preconditions for sustainable transfer of ethical values into corporate practice (corporate [personnel] management) and to develop transferable models for the implementation and validation (certification, measurement) of key ethical values (Berner, Dettmann, Kohlhof, 2006, p. 1 ff.). The central question of the research is to identify the connection between economic interest and ethical norm orientation in such a way that the establishment of ethical values in corporate management leads to an increase in competitive strength (ethics as a success factor) and not to a reduction in the latter.

## 4 Key Results

### 4.1 Literature Research Results

In the course of the literature research it is shown that economy and ethics do not have to represent a contradiction. Even if companies should not work an economically they are still obliged to consider ethical aspects in their conduct. In this way ethics can even be seen as a necessary factor/precondition for a successful economic activity of companies. The work of Ulrichs 'charitable corporate ethics' follows this in contrast to the view of Friedman who saw as the central issue and the 'social responsibility' of a company 'to increase its profits' (Ulrich, 2000, pp. 70-84). Ulrich does not regard here the manager as a beneficiary but as a charitably acting personality as the focal point of his deliberations (Ulrich, 2000, pp. 70-84). This consequently means that it is not a matter of dispensing with the quest for advantage in profit but a question of connecting it to an extended interpretation of morality. This extended term covers in this way the aspects of fairness, respect and responsibility (Homann, 2014, pp. 25-41). In order to solve this dilemma three models can be applied: the socialist model based on Karl Marx, the categorical imperative by Immanuel Kant and the concept of social order according to Adam Smith (Blum, 1990, pp. 127-146). In this regard only the third model – the concept of social order according to Adam Smith – can be implemented in reality. It consistently combines moral notions and the conditions of competition by postulating that a market economy is judged to be 'good' as an economic order or system because it ensures for all people who live within it a successful life. The market economy creates therefore in the real sense of the word added value in comparison to all other existing systems to date and is therefore not only an economic order in itself but is to be preferred precisely from a moral – ethical perspective (Mestmäcker, 1990, pp. 409-430). Through the level conception between economy and ethics a realistic 'togetherness' between economy and ethics can be implemented (BST /corporate ethics as a part area of economic ethics) because corporate management can never be free of ethical or economic rationality but it can clarify ethical aspects of an economy and in this way understand the 'places' of the morality of economic activity (Dondé, 2018, p. 7 f.).

In this manner a support of ethical values in companies is assigned to several factors: the higher responsibility of companies with ethical standards/programs, the willingness of such companies to make public in a more honest and open manner mistakes and mismanagement and increased willingness for dialogue with employees with respect to ethical issues and an improved role model function on the part of management – not only in ethical questions (Dondé, 2018, P. 8). At microlevel economic ethics ensures that the role of the individual in a company is considered and acts in this manner as corporate ethics. In contrast to this at macro level the institutional parameters of economic activity are considered (Göbel, 2004, pp. 89-94). Based on this ethics management in companies pursues the goal of ensuring ethically correct conduct in companies and guarantees that honesty, justice and integrity are experienced as values (Göbel, 2013, p. 5).

In other words: in external communication with respect to the market and the public ethics management ensure the reputation of the company as a value oriented organisation (Stemmler, 2011, p. 1 ff.). Codes of ethics can in this regard be oriented for example towards OECD principles or to the instructions of the UN Global Compact (Torres, Garcia-French, Hordijk, Nguyen, Olup, 2012, p. 52). This is shown in the coordination of action procedure and structure and in the channelling of an appropriate ('ethically correct') public appearance of staff (Stemmler, 2011, p. 1 ff.; Vanderheiden, Mayer, 2014, p. 10 ff.). Here ethics management is presented as the 'moral controlling' of the company (Schwarz-Bonneke, 2014, p. 1 ff.).

Therefore ethics management in companies is operating in the realms of finding values (value identification), value establishment (setting out values and communication), value transfer (operational transfer) and value controlling (guaranteeing values, assessment of effect and sustainability) (Schwarz-Bonneke, 2014, p. 1 ff.). This is as a rule with the objective of identifying ethical (corporate) risks and making positive use out of them (Dondé, 2018, p. 25).

Ethics management in this form is then also shown in areas which are also characterised including personnel management. Personnel management, personnel selection and training and further training should be 'ethically characterised', i.e. personnel management should recognise staff as individuals and consider different life models, life cycles and life phases (Miebach, 2012, p. 17). In the context of personal ethics it can then succeed in achieving improved connection to the company through focusing more strongly on the differing life phases and changes. In this regard personnel management must ensure a need-oriented provision of staff and ensure the corresponding performance required (Schneck, 2000, p. 108) and serves therefore the principles/strategic guidelines (vision, mission, values) of the company (Scholz, 2014, p. 338 f.). Ethically 'correct' personnel selection then ensures that an allocation of people to activities take place which is related to suitability and interests (Schuler, 2002, p. 2 ff.).

Finally both training and further training also look at ethical issues and here in particular in the context of discourse ethics: this can achieve "the ensuring of the ethical validity of moral decisions/norms for actions" and thus [reduce, authors note] "a lack of justification which occurs in a process which is purely principle oriented" (Mertz, Albisser-Schleger, Meyer-Zehnder, part, 2013, abstract).

The objective of modern personnel management is therefore to achieve risk minimisation and to guarantee success potentials. In this manner personnel management does not act independently of legal instructions and institutional instructions. The result is the guaranteeing of observance of the trio of 'should', 'can' and 'want' (Göbel, 2013, p. 259 f.). The 'should' is achieved here through laws, decrees, codes and conventions and has as its objective to clarify what is expected by the company, i.e. to show which actions are allowed/desirable or forbidden or undesirable (Göbel, 2013, p. 260). The 'want' is achieved by controls and incentives and serves to motivate staff and companies to behave in the manner which is 'desired'. The „can“ is ultimately achieved through the instructions of economic ethics and measures to inform consumers and serves to facilitate the company in behaving in the manner desired (Göbel, 2013, p. 260).

Norms – such as e.g. DIN ISO 26000 'Corporate Social Responsibility' (CSR) - can be understood with this background as the basis for certification and therefore also as internal guidelines but also as an opportunity to subject corporate policy, with respect to performance and observance of norms, to scrutiny. In addition to these DIN recommendations, success factors/preconditions for the implementation of ethical principles in the company are the anchoring of ethical standards, the understanding of ethics as a central management task and the existence of ethics guidelines/ethics codes. In this manner it is assumed that there is no contradiction between an ethical orientation and corporate success measured by commercial indicators (Promberger, Spiees, Kössler, 2006, p. 1 ff.; Schultz, Christen, Voget-Kleschin, Burger, 2013, p. 115-133).

On the contrary: when integrating ethics controlling in overall company reporting an ethical orientation can represent the basis for a long term (sustainable), commercial success. As a consequence this means with respect to the measuring of the observance of ethical standards that the latter are hard to measure or cannot be measured at all and that only indirect measurability is given. This takes place ultimately in terms of commercial success and common

indicators which are applied here. If ethical norms and rules are considered which impact on actions and which are used for mutual benefit – and also understood as such then commercial success can adapt to this. In this regard the strategic objectives which the company imposes on itself must stand up to an ethical assessment. Such an assessment can take place with the help of the following questions (TÜV Rheinland (Hrsg.), o.J., o.S.):

- Do the strategic goals of the company ensure the ongoing well-being of staff?
- Do the strategic goals of the company serve mutually beneficial cooperation?
- Is just ('fair') payment to be deduced as a result of the strategic goals/their achievement?
- Do the strategic goals constitute a precondition for the observance of a sensible balance between conscious respect of resources/resource minimising handling of the factors of production in general on the one hand and sustainable profit on the other hand?

#### ***4.2 Results of the Online Survey***

With 199 participants - 27.1 percent CEOs and 19.3% managers or senior management the study was able to learn their point of view with respect to ethical issues in corporate policy. The average age of those questioned was 54.4 years, 78.5% were male. 28.64% of those questioned answered the questions of the study in Slovakian/Czech, 4.52% in English and the rest of those questioned provided their answers in German. The level of international involvement in the company representatives questioned can be regarded as 'medium' to 'high'. Prerequisites for a sustainable transfer of ethical values in corporate practice are regarded by those questioned as the anchoring of ethical standards, an understanding of ethics as a central management task and the existence of ethics guidelines. 53.4% of those questioned assume that ethics management can increase profits. A central aspect in the implementation of this management is conveying values. Here the central values ('core values') which are connected to the business model, strategy, governance regulations and the ethics policy of the company (Dondé, 2018, p. 32) are in particular appreciation, tolerance, mutual respect, openness and fairness.

These must be anchored in the company through a 'Code of Ethics' (Michaelis, 2000, p. 1 ff.); only then can an improvement of trust and reputation (internally and externally) and an improvement of the financial and operational performance be the consequence (Dondé, 2018, p. 32). One should point out in this regard that a (value) code/an (ethics) code are to be categorised as a 'soft law' and represent the collection of the value demands of the company whereby a vision contains the sustainable objectives of the organisation in the form of a "desired future state of the organisation" (Johnson, Scholves, Whittington, 2011, p. 32) and a mission is regarded as an "all encompassing (...) calling of the organisation" (Johnson, Scholves, Whittington, 2011, p. 32).

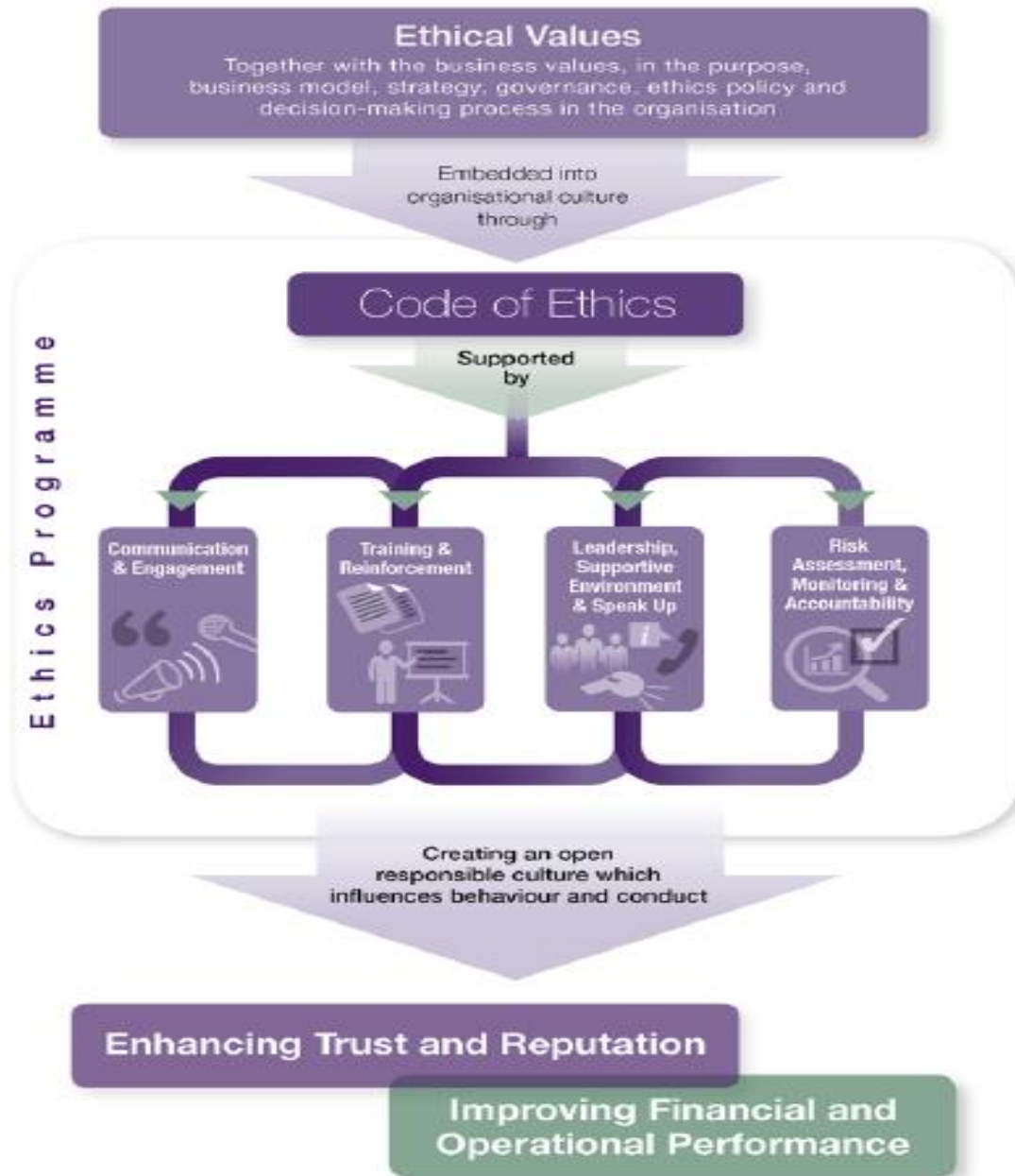
The realisation and implementation are to be measured through indicators and in this regard primarily with the help of traditional commercial methods which are 'adapted' to ethical aspects (e.g. through a Sustainability Balanced Scorecard [SBSC]). In this regard it became clear however that the commercial effects should not be measured with the help of 'ethical indicators' but always in the context of standard reporting of success and here ultimately in the achievement thereof in terms of financial goal targets. The 'Code of Ethics' can here be a helpful framework for measurement by providing instructions for communication, motivation, training, management, support, PR, risk management/measurement and documentation (Dondé, 2018, p. 32). This makes it clear that the orientation towards profit is then more secondary than primary and that 'desired correlations' are negated and not regarded as sensible. Ethics can then be a factor for success if this spirit – supported by personnel management which is ethically aware – is deeply anchored within the company without questioning however the company's business model as such.



The role, function and integration of the 'Code of Ethics' is shown in the following diagram.

**Figure 1**

Diagram: role, function and integration of the 'Code of Ethics' in companies



Source. Dondé, 2018, p. 32A

These results demonstrate a high level of correlation to the study in the year 2017 on ethics by the ibe Institute for business ethics which was published in 2018 with the title 'Ethics at Work 2018 survey of employees Europe'. Here it is shown that the majority of the employees questioned assume that their company is acting ethically and sustainably and that the willingness of the employees is growing in terms of discussing errors and inadequacies. In other words the tendency towards transparency is growing significantly along with an increase in the levels of tolerance – at the same time fear of mistakes is declining which has as a consequence

a high level of motivation on the part of employees with respect to commercial success. In this way the significance and the 'pressure' to act in an ethically 'correct' manner has increased in the past and will increase further in the future (Dondé, 2018, p. 7)

With respect to the individual countries it is shown that in Germany/in predominantly German-speaking regions honesty and tolerance play a significant role and the 'Walk the Talk' is given in the majority of German companies. Pressure to implement ethical standards is not felt by employees in Germany as a tendency (Dondé, 2018, p. 59). This is similar for the other countries considered in the survey. In this regard it was shown that in Austria there are significant correlations with Germany in terms of results. This applies in particular to the existence of ethical standards in companies. With respect to those questioned from Slovakia the total number is too low in order to make generalising statements.

It is shown however that in these countries a lower level of system and standardisation regarding ethical issues and also more economic pressure are noticeable. Ethical issues appear to be more in the background and to serve as mere PR activities (Dondé, 2018, p. 69 for Switzerland). What can be ascertained in sum and as a conclusion based on the research is that: regulations of 'Corporate Governance' and Ethics-Standards ('Code of Ethics', 'Code of Conduct') can ensure in this regard that a company culture is established in a company which brings together the values, norms and attitudes to a 'joint success'. (Corporate-) responsibility is placed in this regard in the context of an integration term and serves therefore as a connecting point for various types of ethical argumentation. Worthy of mention in this regard is teleological ethics which questions the consequences of an action, deontological ethics which provides values, goods and obligations and attitude oriented ethics which ensures that the subject assumes responsibility for his actions and otherwise (Göbel, 2013, p. 112 and p. 114).

The integration and consideration of ethical issues in a corporate context can take place through integrative considerations (so-called 'integrative corporate ethics' / 'compliance approach') or through instrumental considerations (so-called 'instrumental corporate ethics' / 'integrity approach'). In this regard it is required that an organisation should be open for ethical insights ('integrity') and that it should act here at the same time consistently in the organisation with respect to ethically inappropriate actions (compliance). (Thielemann, 2005, p. 36). These approaches are then shown in internal communication, external communication, personnel selection as previously mentioned and ultimately in management and corporate ethics. Precisely management ethics has great significance here. However responsibility for the implementation of questions relating to corporate ethics is not only in the hands of management but also in the hands of the staff themselves. They have themselves, by perceiving aspects of work ethics, collegiality and integrity, responsibility for the implementation of ethical aspects in the company (Göbel, 2006, p. 177 f.). In this regard it is a question of demonstrating this conduct with respect to third parties which is then particularly challenging if superiors or colleagues are acting immorally (Göbel, 2006, p. 177 ff.).

## **5 Findings and Recommendations**

The relevant ethical core values could be identified as appreciation, mutual respect/partnership, openness, fairness, tolerance, justice, authenticity, mutual esteem, the acceptance of minorities and mindfulness.

Assessment and measurement procedures to ensure the observance of ethical norms and standards should be based on recognised methods. As examples BSC/SBSC which is based on this can be named as possible procedures. Those affected must be aware in this regard that it is not the – difficult – measurement of ethics indicators which is at the forefront but the demonstration of the formulated core principles and guidelines on the part of the company

management. The 'real' measurement of ethical success in a company is then primarily through the measurement of the profit targets of the company. But also the measurement of profits cannot alone be understood as a valid instrument for ensuring the implementation of ethical standards in the company. This is particularly because the standard indicator of Return-on-Investment (RoI) is not related to the yield with respect to the investment required. Therefore the combination of yield, liquidity and financial indicators appear sensible which at the same time is combined with 'satisfaction indicators' e.g. based on staff satisfaction surveys.

The following implications can be derived in the course of the thesis for scientific research:

- A control of ethical standards with regard to their implementation is necessary. However it is important here not to measure separately but to allow this to happen in the context of a commercial overall controlling process. In this regard ethics should primarily be measured by the company output and not by meeting 'ethics indicators'.
- Personnel selection should not take place with 'ethical' aspects as the primary indicator. Although one has to ensure that the selected members of staff meet the value ideas of the employer, it will be only possible to measure this in a limited manner when selecting staff. Therefore the focus should be on the specialist know-how of the staff member and his social competencies. As a consequence this may not mean however that a dismissal of a staff member and also a manager is not possible if it subsequently becomes clear that they are not observing the ethical principles of the company. Here it is a question of acting consistently.
- With respect to Corporate Governance it is important that this is not regarded as the central factor for success for the implementation of ethics standards/ethical ideas in the company. Here in corporate practice a formal fulfilling of instructions predominates which has as a consequence that Corporate Governance is also subject to a more formal assessment in the company. A significantly greater significance should however be allocated to the living of ethical standards on the part of management.
- The opportunities for profitable transfer of ethical values in (personnel) management in the company are to be found, essentially, in the course of the formulation of the ethics standards described, the conduct of management (top management) (role model function of top management), the integration of ethics management into the strategic management of a company and transparent actions which leads to staff understanding decisions and understanding the importance of the observance of ethical standards.
- The prerequisites (factors for success) of the profitable transfer of ethical values in (personnel) management can therefore be summarised in terms of the following aspects:
- A clear commitment on the part of the management with respect to ethical standards and the necessity to implement them in the company
- Ethically correct handling of the company with partners (customers, suppliers, public sector) such that staff recognise and feel, through the transparency in these actions, a consistency on the part of the management and also a benefit transfer
- The observance of the existence of different cultures, customs and religions in the company and therefore a commitment to diversity as a factor for success whilst there is in parallel and orientation towards a Greater Good; thus through ethical conduct social and ecological objectives can be placed above short-term (economic) profit
- Identification and record of obstacles and difficulties in the implementation of ethics in the company and consistent clarification in this regard; here also, through consistent behaviour on the part of management for example in overcoming obstacles and difficulties credibility can be generated.

For companies the following recommendations for action can be deduced from the research project:

- It is a question of formulating together with staff ethical standards and to integrate these into existing strategy documents. In this regard they should be continuously adapted and reworked and regularly updated with respect to current changes. 'Responsibility' – as demonstrated as an integrating term – and 'tolerance' – tolerance in the sense of tolerating differences in matters of belief or in fundamental considerations – play a central role in ethics-based personnel management (Göbel, 2013, p. 90; Höffe, 1977, p. 256).
- These standards should contain statements relating to the following areas: personnel management, here in particular training and further training of staff, the process chain and the selection and handling of partners and suppliers, the company values which are expected by third parties, management and staff but which must (also) be understood and conveyed by management; in this regard the central principle of action must be that damage cannot be inflicted consciously on third parties and the limits set by nature must be respected. In addition statements regarding the handling of obstacles and difficulties should be included and also with respect to 'Corporate Governance' and 'whistleblowing' in the company.
- The company should integrate the achievement of ethical targets into its corporate reporting as a 'self-evident component'. In this regard primarily focus on financial targets will prevail which however does not mean this is a statement regarding the significance of ethical values in the company.
- The central obstacles to ethics management in companies were recognised as a lack of financial and time resources, a lack in the willingness and acceptance of values on the part of management, short-term reactions to market processes and the 'too strong' stakeholder orientation in the sense of focusing on financial values. These obstacles must be known in order to be able to counter them early – countering can in this regard take the form of appropriate cultural or financial actions (Bechmann, 1993, pp. 296-305).
- It is a question, in the company, of finding the right balance between regulation, feasibility of ethical standards, intensity of communication and control. In this regard traditional coordination and measuring instruments – such as e.g. the 'Balanced Scorecard' (BSC) - which is then adapted to ethical needs (e.g. in the form of the 'Sustainability Balanced Scorecard' (SBSC)) can be helpful (TÜV Rheinland, o.J., o.S.).
- It seems constructive, for reporting and controlling, to fall back on internationally applicable standards (e.g. 'Global Reporting Initiative' [GRI] or the instructions of the 'German sustainability code' (DNK) /the 'Council for sustainable development' (RNE). This applies in particular to multinational groups. However one must not forget to consider local needs by individual adaptations. In this way, for the selection of standards essentially the type and scope of the business will be decisive (question of globalisation/internationalisation of the business activity). In this respect EU standards are recommended if the company is 'only' active in Europe and for multinational companies implementation in the context of AA1000 is recommended (TÜV Rheinland, o.J., o.S.). Whether it is then imperative to organise a certification for the company is of secondary importance. This is to be recommended as a rule, due to the comparatively high costs, only if the company is reliant on refinancing on the financial and capital markets and therefore requires a 'good' rating (Foltínova, Dubcová, o.J., p. 2 and p.5 f.; Treviño, Nelson, 1994, p. 16).

## 6 Conclusion

It is not only in an international context that it is a question of developing and 'bringing to life' a corporate culture characterised by ethical standards. In this respect economy and ethics do not with represent a contradiction (Rogall, 2008, p 15 ff.). It is much more a question that a basic ethical orientation in the company represents the prerequisite for commercial success. Competition and therefore profit quest and advantage quest do not contradict the 'golden rule',

the Christian commandment of love or the categorical imperative as the three great principles of Occidental culture. In this respect regulations of 'Corporate Governance' are necessary preconditions for success. A central role is attributed to management who have to act as role models for ethical issues and whose main responsibility it has to be to 'bring to life' the corporate culture and at the same time respect the corresponding instructions and guidelines of the legislator and in this way to meet the requirements which increasingly politics are placing on companies in an ethical context (Sharp, Richardson, 2001, pp. 193-210; Armutat, Müdinger, 2001, pp. 14-17).

### **Acknowledgement**

This contribution is the result of the project VEGA 1/0569/18 50% and VEGA 1/0309/18 50%.

### **References**

- Armutat, S. – Mödinger, W. (2001): Nachhaltigkeit – Ressourcenbalance als Schlüsselprinzip (nicht nur) im 21. Jahrhundert. In DGFP e.V. (Hrsg.), *Personalmanagement nachhaltig gestalten – Anforderungen und Handlungshilfen, DGFP PraxisEdition, Band 99*. Bielefeld/Düsseldorf: Eigenverlag, S. 14–17. ISBN 978-3-7639-3863-6.
- Bechmann, G. (1993). Ethische Grenzen der Technik oder technische Grenzen der Ethik? *Geschichte und Gegenwart, Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte, Gesellschaftsanalyse und politische Bildung*, 4(12), 296–305. ISBN 978-0-1982-9461-0.
- Berner, C. – Dettmann, U. – Kohlhof, J. (2006). *Ethik im Unternehmen: Leitfaden für die ethische Auditierung nachhaltigen Wirtschaftens*. Berlin: Beuth. ISBN 978-3-4101-6419-7.
- Blum, R. (1990). Wirtschaftsethik oder Ethik in der Wirtschaft, in: Krupp, H. (Hrsg.), *Technikpolitik angesichts der Umweltkatastrophe*. Heidelberg: Physica, S. 127–146. ISBN 978-3-642-93629-6.
- Dondé, G. (2018): Ethics at Work – 2018 survey of employees Europe. In *ibe – Institut of Business Ethics*, 2018. London: Eigenverlag. ISBN 987-1-908534-35-4.
- Foltínova, A. – Dubcová, G. (o.J.). *Position of Freelance Jobs in the Marketplace of Slovak Republic*. o.O.: Eigenverlag.
- Göbel, E. (2006). *Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung*. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius. ISBN 978-3-82522-797-5.
- Göbel, E. (2013). *Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung*. 5. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius. ISBN 978-3-8252-8710-8.
- Höffe, O. (1977): Toleranz. In Höffe, O. (Hrsg.), *Lexikon der Ethik*. 5. Auflage. München: C.H. Beck, S. 256-257. ISBN 978-3-40647-586-3.
- Holzbaur, U. (2016). *Events nachhaltig gestalten – Grundlagen und Leitfaden für die Konzeption und Umsetzung von nachhaltigen Events*. Wiesbaden: SpringerGabler. ISBN 978-3-658-07717-4.

Homann, K. (2014). *Sollen und Können: Grenzen und Bedingungen der Individualmoral*. Wien: Ibra. ISBN 978-3-85052-336-3.

Johnson, G., Scholtes, K., Whittington, R. (2011). *Strategisches Management – Eine Einführung – Analyse, Entscheidung und Umsetzung*. 9., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium. ISBN 978-3-8689-4056-5.

Koslowski, P. (2009). *Ethik der Banken*. München: Vahlen. ISBN 978-3-7705-4765-4.

Mertz, M. – Albisser-Schleger, H. – Meyer-Zehnder, B. – Reiter-Theil, S. (2013). Prinzipien und Diskurs – Ein Ansatz theoretischer Rechtfertigung der ethischen Fallbesprechung und Ethikkonsultation. In *Ethik in der Medizin*, 26(2), 1–14. ISSN 0935-7335.

Mestmäcker, E.J. (1990). Wirtschaftsrecht, in: *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht/The Rabel Journal of Comparative and International Private Law*, 54(3), 409–430. ISSN 0033-7250.

Michaelis, L. (2000). *Ethics of Consumption*. Oxford: Oxford Centre for the Environment, Ethics & Society. ISBN 978-1-900316-07-2

Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie: Problemstellung – Modelle – Entwicklung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-531-90411-5.

Promberger, K. – Spiess, H. (2006). Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg. *Working Paper*, 26/2006. Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus – Arbeitsbereich für Verwaltungsmanagement.

Promberger, K. – Spiess, H. – Kössler, W. (2006). *Unternehmen und Nachhaltigkeit – Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens*. Wien: Linde. ISBN 978-3-7073-0972-0.

Rogall, H. (2008). *Ökologische Ökonomie – Eine Einführung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: SpringerVS. ISBN 978-3-322-99733-3.

Rosenstiel, L.v. (1990): Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. Heidelberg: Physica, S. 131–152. ISBN 978-3-7908-0465-7.

Schneck, M.H. (2000). *Strategische Personalführung – Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts*. Berlin: Duncker und Humblot. ISBN 978-3-4280-9943-5

Scholz, C. (2014): Grundzüge des Personalmanagements. 2. Auflage. München: Vahlen. ISBN 978-3-8006-3597-9.

Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe. ISBN 978-3-8017-0883-7.

Schultz, E. – Christen, M. – Voget-Kleschin, L. – Burger, P. (2013). A Sustainability-fitting Interpretation of the Capabilities Approach: Integrating the Natural Dimension by employing Feedback Loops. In *Journal of Human Development and Capabilities*, 14(1), S. 115–133. ISSN 1945-2829

Schwarz-Bonneke, B. (2014). *Ankommen in einer Gesellschaft der Vielfalt – Eine Querschnittsaufgabe für Bildung, Kultur und Integration*. Freiburg: Herder. ISBN 978-3-9811-096-2-7.

Sharp, L. – Richardson, T. (2001). Reflections on Foucauldian Discourse Analysis in Planning and Environmental Research. In *Journal of Environmental Policy and Planning*, 2001, 193–210. ISSN 1523-908X.

Stemmler, S. (2011). *Multikultur 2.0 – Willkommen im Einwanderungsland Deutschland*. Göttingen: Wallstein. ISBN 978-3-83530-840-4.

Strauss, A.L. – Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage. ISBN 978-3-8039-3251-0.

Suchanek, A. (2001). *Ökonomische Ethik*. Tübingen: Mohr Siebeck. ISBN 978-3-8252-2195-9.

Suchanek, A. (2007). *Ökonomische Ethik*. 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck. 978-3-16-149433-8.

Suchanek, A. (2008). Ethik der Sozialen Marktwirtschaft. *Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Diskussionspapier, Nr. 2008-5*. Wittenberg: Wittenberg-Zentrum. ISBN 978-3-86829-045-5.

Torres, C.A.C., Garcia-French, M., Hordijk, R., Nguyen, K., Olup, L. (2012). Four Case Studies on Corporate Social Responsibility – Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy. In *The Utrecht Law Review*, 8(3), November 2012, 51–73. ISSN 1871-515X.

Treviño, L.K. – Nelson, K.A. (2017). *Managing Business Ethics*. New York: Wiley. ISBN 978-1-119-19430-9.

TÜV Rheinland (Hrsg.) (o.J.). *Zertifikat für nachhaltige Unternehmensführung*. <https://www.tuv.com/germany/de/zertifikat-f%C3%BCr-nachhaltige-unternehmensf%C3%BChrung.html> [accessed 08.08.2018].

Ulrich, P. (2000): Lebensdienliche Marktwirtschaft, in: Bausch, T., Böhler, D., Gronke, H., Rusche, T., Stitzel, M., Werner, M.H. (Hrsg.), *Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft – Festschrift für Hans Jonas*. Münster: LIT, S. 70–84. ISBN 978-3-89473-679-8.

Vanderheiden, E. – Mayer, C.-H. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Interkulturelle Öffnung – Grundlagen, Best Practice, Tools*. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.

**PRÍSPEVKY DO DISKUSIE**  
**CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION**



## Kritické faktory ovplyvňujúce IT Governance v podnikoch Critical factors affecting IT Governance in the companies

Anna Hamranová – Anikó Töröková

### **Abstract**

*IT Governance represents the approach and the way of managing IT processes in an enterprise or organization that aligns the information system and all information technologies with the strategy of corporate organization. In the long term, IT Governance ensures that all investments in the organization's information system are properly targeted through clearly defined processes for assessing all strategic development requirements. There are International standards in place with the aim to implement IT Governance in businesses and organizations, e.g. ITIL, COBIT, VAL IT, ISO 2000 that are entirely focused on IT services in companies, their continuous measurement, and quality improvement. The objective of the paper is to specify selected factors influencing the level of IT Governance based on published surveys at home and abroad, focusing on soft factors, thus related to human factor and social relations in enterprises.*

**JEL classification:** M15, M21

**Keywords:** IT Governance, performance measurement, key success factors, soft factors

### **1 Úvod**

V súčasnosti úroveň závislosti organizácií od informačných technológií podstatne vzrástla a naďalej rastie. Je zložité nájsť podnikový proces, ktorý nie je v závislý od technológií. Závislosť dosiahla takú úroveň, že takmer žiadna organizácia, ako aj jednotlivец, nemôže efektívne pracovať bez prístupu k IT. Nielen, že závislosť organizácií na IT vzrástla, ale zavedenie informačných systémov, ich vývoj, prevádzka a údržba môže výraznou mierou napomôcť dosiahnutiu dlhodobu udržateľnej konkurenčnej výhody organizácie. Z dôvodu efektívneho využívania investícií do IS/IT a súčasne poskytovania všetkých potrebných služieb IS/IT, je potrebné podnikové IS/IT správne riadiť. Úroveň riadenia IS/IT charakterizujú pojmy IT Governance a IT manažment. S cieľom pomôcť podnikom implementovať IT Governance, pomôcť im definovať pravidlá a procesy riadenia podnikových IS/IT, bolo vyvinutých viacero štandardov a noriem (ITIL, COBIT, VAL IT, ISO 20000...). Príspevok je zameraný na vyšpecifikovanie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich úroveň IT Governance, s dôrazom na mäkké faktory, teda na faktory, ktoré sa týkajú ľudského činiteľa a sociálnych vzťahov v podnikoch.

### **2 Stav riešenej problematiky doma i v zahraničí**

IT Governance predstavuje prístup a spôsob riadenia IT procesov v podniku alebo organizácii, ktorý zosúladí informačný systém a všetky informačné technológie s podnikovou stratégiou organizácie. IT Governance v dlhodobom horizonte zabezpečuje správne cielenie všetkých investícií do informačného systému organizácie vďaka jasne definovaným procesom posudzovania všetkých strategických požiadaviek na rozvoj. Problematika riadenia podnikových IS/IT až po úroveň IT Governance je v odbornej a vedeckej zahraničnej literatúre riešená už približne 20 rokov, v domácej literatúre neskôr, napr.: Manda, 2007; Romanová, 2013; Buček a Janošcová, 2016 a ďalší.

V nasledujúcich podkapitolách je uvedená komparácia prístupov k IT Governance zo zahraničných i domácich zdrojov.

## 2.1 Charakteristika IT Governance

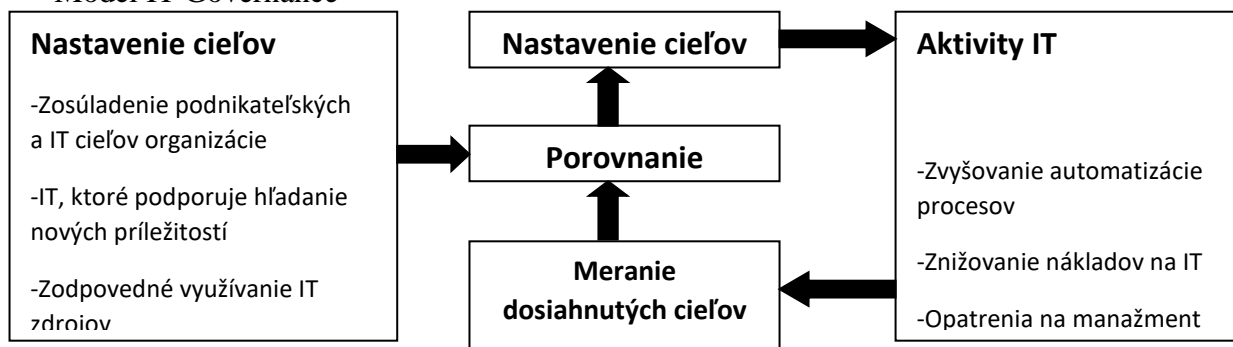
IT Governance ako integrálna súčasť riadenia organizácie na najvyššej úrovni (predstavenstvo, výkonný manažment a pod.) podporuje efektívny manažment informačných zdrojov, ako napríklad ľudí, technológií, systémov a informácií s cieľom podpory dosahovania cieľov celej organizácie. Pozostáva z riadiacich štruktúr a procesov, ktoré napomáhajú zabezpečiť trvalé plnenie organizačných stratégií a cieľov. Sústreďuje sa na meranie výkonnosti a manažment IT tak, aby IT náklady boli primerané a IT riziká primerane riadené (Manda, 2007). Zámerom IT Governance je usmerňovanie diania okolo IT tak, aby IT boli schopné zvládnuť nasledujúce úlohy:

- zosúladenie podnikových cieľov organizácie s IT cieľmi a zabezpečenie realizácie prisľúbených benefitov pre podnik z realizovaných IT investičných projektov,
- využívanie IT, ktoré podporuje vyhľadávanie nových príležitostí pre rozvoj podnikania a maximalizácie benefitov,
- zodpovedné využívanie IT zdrojov,
- manažment rizík, týkajúcich sa IT.

Tento proces sa začína určením celkových IT cieľov obsahujúcich úvodnú víziu. Následne sa vytvorí uzatvorený cyklus na meranie dosiahnutých cieľov, porovnávanie s vopred stanovenými charakteristikami a prípadne úpravami jednotlivých postupov. IT Governance predstavuje pravidelné a periodické meranie odchýlok od definovaného štandardu a následnú realizáciu aktivít s cieľom budúci stav viac priblížiť k definovanému štandardu. Za IT Governance sú zodpovední členovia predstavenstva a výkonného manažmentu. V rámci organizácie sa IT Governance často prejavuje na rôznych úrovniach organizácie. Vedúci tímov dostanú ciele od svojich manažérov a reportujú im ich plnenie, manažéri reportujú výkonnému manažmentu a ten ďalej predstavenstvu. Model IT Governance je znázornený na Obrázku 1.

**Obrázok 1**

Model IT Governance



Zdroj: Manda, 2007

## 2.2 Pojmy IT Governance a IT manažment

Pojmy IT Governance a IT manažment rozlišuje jeden z medzinárodných štandardov pre riadenie podnikových IS/IT, a to COBIT5 (IASACA, 2017b). Týmto dvom disciplínam priradzuje rôzne typy aktivít, týkajú sa rozdielnych organizačných štruktúr a slúžia na rôzne účely. Rozdiely medzi manažmentom a správou podľa COBIT5 sú:

- IT Governance zabezpečuje vyhodnotenie potrieb, podmienok a možností stakeholderov, s cieľom určiť vyvážené ciele podniku stanovenie smerovania podniku prostredníctvom stanovenia priorit a rozhodovania, monitorovanie výkonnosti a súladu s dohodnutým smerovaním a cieľmi. Vo väčšine podnikov je za správu podniku (Corporate

Governance) zodpovedné predstavenstvo pod vedením predsedu. Špecifické zodpovednosti správy môžu byť delegované na príslušnú nižšiu úroveň, najmä vo veľkých podnikoch.

- IT manažment plánuje, vytvára, prevádzkuje a monitoruje činnosti v súlade so smerom stanoveným riadiacim orgánom na dosiahnutie podnikových cieľov. Vo väčšine podnikov je za riadenie zodpovedný výkonný manažment pod vedením riaditeľa (CEO).

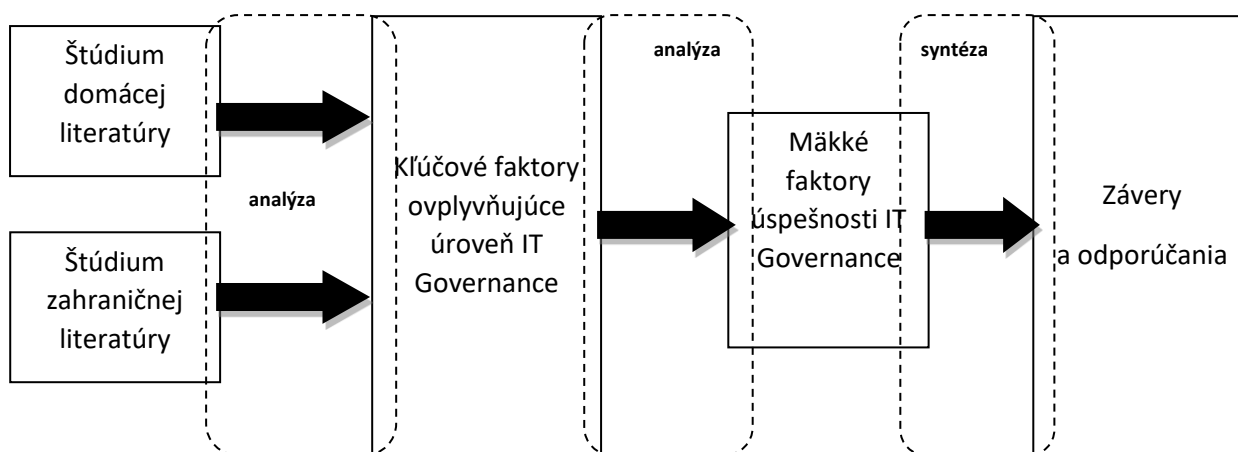
Okrem štandardov pre riadenie IS/IT rozlišujú pojmy manažment a správa vo svojich prácach aj iní autori, napr. Evans a Price, ktorí uvádzajú rozdiely medzi manažmentom a správou takto: správa sa vzťahuje na aktivity, aké rozhodnutia je potrebné urobiť (oblasť rozhodovania) a kto rozhoduje (oblasť zodpovednosti za rozhodovanie), aby zabezpečil efektívne riadenie podniku. Manažment zahŕňa tvorbu a implementáciu týchto rozhodnutí (Evans & Price, 2012).

Úroveň implementácie IT Governance v podnikoch je ovplyvnená mnohými faktormi, ktoré sú hlavným objektom nášho skúmania. Vychádzame z definície podľa Dohnala a Poura (Dohnal & Pour, 2013), kde sa pod pojmom faktor rozumie súhrnné pomenovanie organizačných, ekonomických, personálnych, technologických a ďalších podmienok, na základe ktorých sa realizuje riadenie podnikových IS/IT (napr. sektor ekonomiky, stav trhu, štruktúra personálnych zdrojov, úroveň kvalifikácie, motivácia, ponuka rôznych typov aplikácií, využívanie cloud computingu, mobilné technológie, virtualizácia, atď.).

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je na základe publikovaných výskumov doma i v zahraničí vyšpecifikovať kľúčové faktory ovplyvňujúce úroveň IT Governance, so zameraním sa na mäkké faktory, teda na faktory, ktoré sa týkajú ľudského činiteľa a sociálnych vzťahov v podnikoch. Na spracovanie príspevku boli použité štandardné metódy vedeckej práce, a to analýza, syntéza, komparácia a výber. Jednotlivé čiastkové ciele spolu s použitými metódami sú znázornené na Obrázku 2.

**Obrázok 2**  
Výskumný rámec



Zdroj: vlastné spracovanie

## 4 Výsledky výskumu

V tejto kapitole najskôr uvádzame komparáciu prístupov ku kľúčovým faktorom úspešnosti IT Governance a následne špecifikáciu mäkkých faktorov na základe koncepcie mäkkých a tvrdých faktorov (Majtán et al., 2016; Basl & Blažíček, 2008).

### 4.1 Kľúčové faktory úspešnosti IT Governance

Pri skúmaní kľúčových faktorov úspešnosti IT Governance sa v literatúre vyskytuje viacero prístupov ku kategorizácii jednotlivých faktorov.

Profesor Voříšek (Voříšek, 2013) sa pri skúmaní faktorov ovplyvňujúcich IT Governance zamerá na okolnosti, ktoré sú buď pre každý podnik rovnaké (externé prostredie podniku), alebo pre každý podnik odlišné (interné prostredie podniku) a súčasne na skutočnosť, či rôzne podniky majú pristupovať k implementácii a aplikácii IT Governance rovnako, alebo je vhodné, aby bola úroveň IT Governance rôzna. Hľadal odpovede na otázky:

- majú byť princípy, metódy a nástroje riadenia podnikovej informatiky v rôznych podnikoch podobné, alebo sa majú odlišovať?
- majú manažmenty všetkých podnikov venovať IT rovnakú pozornosť?
- ako môže útvár IS/IT zvýšiť svoj význam pre organizáciu?

Faktory ovplyvňujúce voľbu optimálneho variantu riešenia rozdelil do 2 skupín. Prvú skupinu tvoria faktory, ktoré sú rovnaké pre všetky podniky a organizácie, sú to:

- aktuálny stav ekonomického prostredia,
- aktuálny stav legislatívy,
- aktuálna situácia na trhu IS/IT,
- aktuálna úroveň znalostí v oblasti IS/IT.

Druhú skupinu tvoria faktory, ktoré sa v jednotlivých podnikoch líšia a okolnosti, ktoré voľbu optimálneho variantu ovplyvňujú. Do tejto skupiny patria:

1. Význam IS/IT pre daný sektor ekonomiky – pre podniky z rôznych odvetví sa výrazne odlišuje, preto sa odlišne prejavuje dopad správnych, resp. nesprávnych rozhodnutí manažmentu IS/IT do výkonnosti podniku (Australian Government, 2007).
2. Význam IS/IT pre realizáciu podnikateľského modelu a dosahovanie cieľov podniku – snahou manažmentu IS/IT by mala byť úzka previazanosť informačnej stratégie s podnikovou stratégiou. Keď sa tento cieľ podarí naplniť, útvár IS/IT sa bude viac podieľať na zvyšovaní výkonnosti podniku a význam podnikovej informatiky a útvaru IS/IT vzrastie.
3. Zameranie služieb IS/IT – buď sú služby IS/IT zamerané len dovnútra podniku, alebo podporujú aj vzťahy a komunikáciu s obchodnými partnermi a zákazníkmi. V druhom prípade sa IS/IT stávajú kľúčovou súčasťou podnikania firmy a ich význam prudko vzrastie. Prevádzka IS/IT musí byť na takej úrovni, aby nebola narušená kontinuita podnikania, pretože výpadky IS/IT môžu mať fatálny dopad. Ak chce manažment IS/IT zvýšiť význam útvaru IS/IT, je vhodné, ak priradí vysokú prioritu projektom orientovaným na styk s obchodnými partnermi a so zákazníkmi.
4. Súkromný verus verejný sektor – v prípade verejného sektora má na činnosť útvaru IS/IT a algoritmy aplikácií väčší vplyv legislatíva, povinnosťou je konzistentné premietanie zmien legislatívy. Ak sú služby IS/IT verejnej inštitúcie orientované na občanov a podnikateľské subjekty, ovplyvňujú služby IS/IT kvalitu a efektívnosť ekonomického prostredia zlepšujú služby obyvateľstvu (napr. checkpoint, e-justice,...), zefektívňujú komunikáciu medzi podnikmi a štátnou správou ( dátové schránky), zvyšujú počítačovú gramotnosť obyvateľstva. Pre verejný sektor sú charakteristické

špecifické problémy prístupy a metriky využívané na meranie efektívnosti investícií do IS/IT, politická závislosť a dočasnosť stratégií a s nimi súvisiacich projektov.

5. Veľkosť podniku – čím väčší je podnik, tým väčší je význam IS/IT ako komunikačného a štandardizovaného nástroja, avšak aj štandardizácia podnikových procesov a význam IS/IT pre malý podnik môže byť veľmi významná.
6. Rozdelenie kompetencií a právomocí pri riadení IS/IT – je vo všeobecnosti v podnikoch odlišné, podnik musí jasne deklarovať, ktorý štýl rozhodovania bude využívať, t.j. v podniku musí byť jednoznačne určené, kto je zodpovedný za rozhodnutia o jednotlivých doménach IS/IT. Štýly rozhodovania v súvislosti s IT Governance môžu byť:
  - biznis monarchia – rozhodovanie o IS/IT je v rukách vrcholového vedenia podniku (rozhoduje riaditeľ firmy, resp. skupina tvoriaca najvyššie vedenie),
  - monarchia IS/IT – rozhodovanie o IS/IT je v rukách najvyššieho vedenia útvaru IS/IT (rozhoduje CIO alebo skupina tvoriaca najvyššie vedenie útvaru IS/IT),
  - feudálne rozhodovanie – rozhodujú manažéri jednotlivých biznis útvarov, resp. vlastníci podnikových procesov,
  - federálne rozhodovanie – rozhodnutie je tvorené vrcholovým manažmentom firmy v spolupráci s vedením biznis útvaru, ktorého sa záležitosť týka,
  - duopol – rozhodnutie je tvorené manažmentom IS/IT a vedením biznis útvaru, ktorého sa záležitosť týka,
  - anarchia – rozhoduje ktorýkoľvek používateľ.
7. Úroveň a rozsah outsourcingu – odlišný vplyv rôznych variant outsourcingu: Business Process Outsourcing, alebo komplexný outsourcing IS/IT, alebo selektívny outsourcing IS/IT, alebo žiadny outsourcing).
8. Podniková kultúra – manažment IS/IT mus' počítat' s tým, že kultúra v riadení IS/IT sa nemôže významne odlišovať od celkovej podnikovej kultúry.
9. Úroveň znalostí zamestnancov – nie je vhodné plánovať veľké zmeny, ktoré vyžadujú od pracovníkov veľký objem znalostí a zručností, väčšiu nádej na úspech majú projekty, ktoré zvyšujú nároky na znalosti a zručnosti postupne.

Ďalší autori posudzovali kritické faktory IT Governance z iných hľadísk. V práci „Critical success factors (CSFs) for IT Governance“ sú usporiadané do 5 kategórií, a to: strategické zosúladenie, vplyv okolia (externý), vplyv podniku/organizácie (interný), riadenie výkonnosti a manažment zdrojov (Alreemy et al., 2016). Nfuka a Rusu zoradili faktory do 4 kategórií, z ktorých 3 (strategické zosúladenie, manažment zdrojov, riadenie výkonnosti) sú rovnaké ako v predchádzajúcej štúdii, líšia sa jednou kategóriou, a to tvorba hodnoty a riadenie rizika (Nfuka & Rusu, 2011). Dohnal a Pour (Dohnal & Pour, 2013), ako aj Manda (Manda, 2007) zdôrazňujú dôležitosť sponzorstva na úrovni vrcholového vedenia, jasné definovanie procesov a komisií IT Governance a v neposlednom rade podnikovú kultúru priaznivú pre implementáciu IT Governance. A. Romanová vyšpecifikovala 7 kritických faktorov IT Governance takto: komunikácia a komunikačné stratégie, podpora vedenia, motivácia zamestnancov, silné vzťahy medzi CEO a CIO, jasné zásady IT Governance, proces strategického plánovania informačných systémov a ostatné procesy v oblasti IS/IT a finančné zdroje (Romanová, 2013).

Zosumarizované prístupy autorov vrátane medzinárodných štandardov sú uvedené v Tabuľke 1.

**Tabuľka 1**  
Kľúčové faktory úspešnosti IT Governance

<b>Kategória</b>	<b>Faktor</b>	<b>Zdroj</b>
<b>Strategické zosúladenie</b>	adekvátne angažovanosť stakeholderov	COBIT; VAL IT; Juiz et al.,2014; Nfuka & Rusu, 2011; Dohnal & Pour, 2013
	primeraná podpora manažmentu a vlastníkov	COBIT; VAL IT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Romanová, 2013; Voříšek, 2013
	efektívne zosúladenie a komunikácia medzi IT stratégiou a podnikateľskou stratégiou	COBIT; VAL IT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011; Romanová, 2013
	efektívna komunikácia medzi IT oddelením a ostatnými oddeleniami	COBIT; VAL IT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Romanová, 2013; Voříšek, 2013
	vytvorenie priestoru pre vznik organizačných štruktúr, podporujúcich implementáciu IT stratégií	Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013
	definovanie komisie IT Governance	Dohnal & Pour, 2013
<b>Vplyv okolia (externý)</b>	regulačné prostredie a dodržiavanie požiadaviek a pravidiel	COBIT; VAL IT; Voříšek, 2013; Manda, 2007
<b>Vplyv podniku/or ganizácie (interný)</b>	definované politiky, princípy a zodpovednosti IT Governance	COBIT; VAL IT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Voříšek, 2013; Romanová, 2013 ; Nfuka & Rusu, 2011
	efektívna aktuálna správa podniku (Corporate Governance)	Spafford, 2003
	primeraná podniková kultúra	COBIT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011
	definovaná stratégia IS/IT, princípy a politiky	COBIT; VAL IT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011
	vhodná stratégia zmien v podniku	COBIT; VAL IT
<b>Riadenie výkonnosti</b>	adekvátne analýza a hodnotenie súčasného a budúceho využívania IS/IT	Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011
	správna metodológia projektového manažmentu	COBIT; Abu-Musa, 2007

	efektívna stratégia riadenia výkonnosti	COBIT; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011
<b>Manažment zdrojov</b>	dostatočná finančná podpora	Abu-Musa, 2007; Spafford, 2003; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Romanová, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011
	adekvátne IT zručnosti a zamestnanci	COBIT; Spafford, 2003; Manda, 2007; Dohnal & Pour, 2013; Romanová, 2013; Voříšek, 2013; Nfuka & Rusu, 2011

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Alreemy et al., 2016

#### 4.2 Mäkké faktory úspešnosti IT Governance

Podobne ako v prípade iných podnikových oblastí, aj oblasť IT Governance ovplyvňujú skupiny faktorov, ktoré sa podľa jednej z koncepcií rozdeľujú na tvrdé a mäkké (koncepcia mäkkých a tvrdých faktorov) (Majtán, 2016). Tvrdé faktory predstavujú prvky, ktoré možno formalizovať, formálne vymedziť a zaviesť alebo iným spôsobom ovplyvňujú fungovanie organizácie a jej procesy. Určité tvrdé faktory existujú vždy, do istej miery utvárajú viditeľnú časť prostredia každej organizácie. Sú doplnené takzvanými mäkkými faktormi, ktoré sa týkajú ľudského činiteľa a sociálnych vzťahov v podnikoch.

Majtán koncepciu mäkkých a tvrdých faktorov úspešnosti charakterizuje ako neustále hľadanie nových, efektívnych techník, metód či nástrojov, ktoré zodpovedajú neustále meniacim sa podmienkam. Tvrdé faktory sú tie, ktoré možno navrhnúť, formálne vymedziť a implementovať do organizácie. Sú výsledkom racionálneho myslenia a sú prevažne vecne orientované. Patria sem stratégia, organizačná štruktúra, systém plánovania, operatívneho riadenia a kontroly, informačné systémy, rozpočtovníctvo, pravidlá vnútropodnikového riadenia. Pokiaľ ide o mäkké faktory, týkajú sa ľudského činiteľa a sociálnych vzťahov v podniku. Sú neformálne, nemožno ich nariadiť príkazom, resp. formálne vymedziť. Ich zmena je dlhodobá záležitosť, lebo úzko súvisia s ľudským faktorom a veľkou zotrvačnosťou. Patrí sem štýl riadenia, kvalifikácia a zručnosti, spoločné hodnoty (Majtán, 2016).

Hlavný konzultant firmy Genius One Frank D. Kanu presadzuje názor, že rozdelenie faktorov na tvrdé a mäkké nie je celkom správne, pretože hranica medzi nimi je veľmi nejasná. Každý podnik vníma tieto faktory subjektívne, niekedy je pohľad na ne odlišný dokonca v jednej a tej istej firme. „Hranica medzi tvrdými a mäkkými faktormi je individuálna pre každý podnik a správna zmena či úprava týchto faktorov je omnoho dôležitejšia ako ich klasifikácia“ (Kanu, 2019).

Tieto skutočnosti sú zrejmé aj z tabuľky 1, v ktorej tiež nie sú kľúčové faktory úspešnosti IT Governance explicitne rozdelené na tvrdé a mäkké. Keďže mäkké faktory sa týkajú činnosti ľudí a sociálnych vzťahov v podnikoch, a súčasne jedným z hlavných strategických faktorov úspešnosti IT Governance je „adekvátna angažovanosť stakeholderov“, kategorizovali sme mäkké faktory podľa toho, ku ktorej skupine stakeholderov (zúčastnených strán) patria.

Basl a Blažíček (Basl & Blažíček, 2008) charakterizujú hlavné skupiny stakeholderov v súvislosti s implementáciou a využívaním, príp. so zmenami v podniku spojenými s podnikovými IS/IT takto:

- majitelia – sledujú predovšetkým trvalé zhodnotenie investícií a zisk,

- manažéri – očakávajú možnosť riadiť pomocou IS/IT podnik tak, aby dosiahli požadované efekty s minimom spotrebovaných zdrojov a súčasne očakávajú zabezpečenie plnenia manažérskych zmlúv,
- zamestnanci – hodnotia IS/IT na základe zlepšenia svojich pracovných podmienok, istoty zamestnania a výšky dosahovaného príjmu,
- zákazníci – očakávajú od podniku vhodný produkt za optimálnu (minimálnu) cenu.

Na základe takto definovaných skupín stakeholderov sme zosumarizovali hlavné mäkké faktory, ktoré jednotlivé skupiny ovplyvňujú (Tabuľka 2).

**Tabuľka 2**

Mäkké faktory úspešnosti IT Governance v závislosti od jednotlivých skupín stakeholderov

STAKE-HOLDERI	Majitelia	Manažéri	Zamestnanci	Zákazníci
<b>MÄKKÉ FAKTORY</b>	Primeraná podpora ITG	Primeraná podpora ITG	Primeraná podpora ITG	Zlepšenie dobrého mena podniku
	Efektívne zosúladienie a komunikácia medzi IT stratégiou a podnikateľskou stratégiou	Efektívne zosúladienie a komunikácia medzi IT stratégiou a podnikateľskou stratégiou		Spokojnosť zákazníkov
		Efektívna komunikácia medzi IT oddelením a ostatnými oddeleniami	Efektívna komunikácia medzi IT oddelením a ostatnými oddeleniami	Zvýšenie zákazníckej vernosti
	Primeraná podniková kultúra	Primeraná podniková kultúra	Primeraná podniková kultúra	
	Primeraná báza znalostí a vzdelávanie	Primeraná báza znalostí a vzdelávanie	Primeraná báza znalostí a vzdelávanie	
		Vzdelávanie v oblasti ITG	Vzdelávanie v oblasti ITG	
		Adekvátne odborné zručnosti	Adekvátne odborné zručnosti	
		Adekvátne IT zručnosti	Adekvátne IT zručnosti	

Zdroj: vlastné spracovanie



## 5 Diskusia

Z analýzy odbornej a vedeckej literatúry a z komparácie prístupov k IT Governance vyplýva, že najlepšie praktiky v IT Governance si vyžadujú aplikáciu princípov IT Governance v rámci celej organizácie, predovšetkým medzi IT oddelením a ostatnými oddeleniami v podnikoch. Jednotlivé oddelenia majú úlohu spolupracovať s IT, aby sa tak zabezpečilo dosiahnutie podnikových cieľov (Manda, 2007; Voříšek, 2013; Dohnal & Pour, 2013). Zo záverov výskumov viacerých autorov, predovšetkým prof. Voříška vyplýva, že neexistuje jeden optimálny variant riadenia podnikových IS/IT, existuje celý rad objektívnych i subjektívnych okolností, ktoré riadenie podnikových IS/IT ovplyvňujú, úlohou manažmentu IS/IT je toto lokálne optimum nájsť a realizovať.

Podobne ako v prípade riadenia podnikových IS/IT (IT Governance, IT manažment), aj v prípade definovania kľúčových faktorov úspešnosti možno identifikovať viaceré koncepcie. Okrem koncepcie mäkkých a tvrdých faktorov sú to napr. koncepcia SLO – stratégia, ľudské zdroje, operačný systém; koncepcia faktorov pre malé a stredné podniky; Mortonova dynamická koncepcia, a mnohé ďalšie.

Z viacerých publikovaných postojov vyplýva, že konflikty a nezrovnalosti názorov na kritické faktory úspešnosti sa objavujú nie len medzi jednotlivými koncepciami, ale dokonca aj v rámci tých istých konceptov. Práve tento fakt by mal byť podnetom zbytočne sa nesnažiť ohraničovať, ale predovšetkým dbať na správne určenie kľúčových aspektov s ohľadom na všetky dostupné varianty, ktoré povedú podnik k úspechu.

My sa prikláňame ku koncepcii kľúčových faktorov úspešnosti IT Governance rozdelených do piatich kategórií (strategické zosúladenie, vplyv okolia (externý), vplyv podniku (interný), riadenie výkonnosti a manažment zdrojov). V prípade aplikovania koncepcie mäkkých a tvrdých faktorov k špecifikácii mäkkých faktorov v závislosti od stakeholderov IS/IT.

## 6 Záver

Riadenie podnikových IS/IT je stredobodom záujmu podnikových manažérov už niekoľko desaťročí. Aktívnym využívaním podnikových informačných systémov vznikla závislosť podnikov, organizácií i jednotlivcov od informácií, ktoré sú v podnikových informačných systémoch. Tieto systémy je potrebné komplexne a efektívne riadiť a zabezpečiť tak zodpovedajúcu kvalitu služieb IS/IT. Informácie o všetkých významných činnostiach firmy sa dnes uchovávajú práve v informačných systémoch, čím narastá ich strategické postavenie a význam v podniku. Informačný systém firmy sa tak stal najdôležitejšou, ale zároveň aj najzraniteľnejšou súčasťou firmy v súvislosti s bezpečnostným rizikom a rizikom využiteľnosti informácií. Moderná informatika poskytuje mnoho metodík a prístupov ako ochrániť podnikové IS/IT pred hrozbami na jednej strane a ako ich efektívne riadiť tak, aby podporoval podnikové ciele. IT Governance je označenie prístupu a spôsobu riadenia procesov IS/IT v organizácii, ktorý zosúladí informačný systém a všetky informačné technológie s celopodnikovou stratégiou.

Príspevok obsahuje prehľad faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť IT Governance a ich kategorizáciu podľa jednotlivých oblastí. V rámci koncepcie mäkkých a tvrdých faktorov úspešnosti IT Governance sa zameriava na vyšpecifikovanie mäkkých faktorov a ich kategorizáciu v závislosti od stakeholderov podnikových IS/IT.

### Použité skratky

IS	– informačný systém
IT	– informačné technológie

---

IS/IT	– informačné systémy/informačné technológie
IT Governance	– správa informačných technológií
ITG	– IT Governance
ITIL	– Information Technology Infrastructure Library
COBIT	– Control Objectives for Information and related Technology
VAL IT	– Framework for Business Technology Management
CEO	– Chief Execution Officer (výkonný manažér – riaditeľ)
CIO	– Chief Information Officer (informačný manažér)

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR 1/0436/17 „Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Abu-musa, A. A. (2007). Exploring Information Technology Governance (ITG) in Developing Countries: An Empirical Study. *International Journal of Digital Accounting Research*. Vol.7, Issue 4, pp.73–117. ISSN 1577-8517.

Alreemy, Z., Chang, V., Walters, R., & Wills, G. (2016). Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG). *International Journal of Information Management*. Vol.36, Issue 6, pp. 907–916. ISSN 0268–4012.

Australian Government. (2007). *Building Australian ICT Skills - Report of the ICT skills foresighting working group*. Canberra: Australian Government, Department of Communications, Information Technology and the Arts, 2007. ISBN 064–27–5354–7.

Basl, J.& Blažíček, R. (2008). *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978–80–24722–79–5.

Buček, P., & Janošcová, R. (2016). *Metódy správy IT pre účinné využívanie informačných technológií v organizáciách*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Renata\\_Janoscova/publication/305687849\\_Metody\\_spravy\\_IT\\_pre\\_ucinne\\_vyuzivanie\\_informacnych\\_techologii\\_v\\_organizaciach/links/5799cdf908aed51475ef4628.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Renata_Janoscova/publication/305687849_Metody_spravy_IT_pre_ucinne_vyuzivanie_informacnych_techologii_v_organizaciach/links/5799cdf908aed51475ef4628.pdf) [accessed 25.4.2019].

Dohnal, J., & Pour, J. (2013). Řízení podnikové informatiky a podpora byznysu. *Systémová integrace*,. Vol. 20, Issue 2, pp. 7–17. ISSN 1210-9479 (print), 1804-2716 (online).

IASACA. (2017a). *Val IT Framework for Business Technology Management*.  
<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Pages/Val-IT1.aspx>, [accessed 10.8.2018].

IASACA. (2017b). *What is COBIT 5*. <http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>, [accessed 10.6.2018].

Juiz, C., Guerrero, C., & Lera, I. (2014). Implementing good governance principles for the public sector in information technology governance frameworks. *Open Journal of Accounting*. Vol. 3, pp. 9–27. ISSN 2169-3404 (print), 2169-3412 (online).

Kanu, F. D. (2019). *How Leadership Consulting Makes Better Leaders*. <http://www.geniusone.com/> [accessed 25.4.2019].

Majtán, M. (2016). *Manažment*. Bratislava, Sprint dva, 2016. ISBN 978–80–89710–27–0.

Manda, P. (2007). *IT Governance – integrálna súčasť riadenia organizácie*. [https://www.efocus.sk/images/uploads/36\\_37.pdf](https://www.efocus.sk/images/uploads/36_37.pdf) , [accessed 30.3.2019].

Nfuka, E. N., & Rusu, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performanc.. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 111, Issue 9, pp. 1418–1448. ISSN 0263–5577.

Romanová, A. (2013). *Možnosti uplatnenia IT Governance v podnikovej praxi*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Habilitačná práca. Bratislava, 2013.

Spafford, G. (2003). *The benefits of standard IT governance frameworks*. <https://www.datamation.com/netsys/article.php/2195051/The-Benefits-of-Standard-IT-Governance-Frameworks.htm>, [accessed 10.1.2019].

Voříšek, J. (2013). *Faktory ovlivňující řízení podnikové informatiky*. <http://topiqcio.com/prezentace2013/jiri-vorisek.pdf>, [accessed 25.3.2019].

## Finančné aspekty PPP projektov pri revitalizácii kultúrneho dedičstva Financial aspects of PPP projects in revitalization of cultural heritage

Marián Smorada

### **Abstract**

*The involvement of the private sector in public-private partnership projects foresees the setting up of an appropriate funding method. The implementation of such a project must be advantageous and attractive for the private sector. Therefore, during the planning phase of the PPP project is necessary to give a reasonable care for building an adequate financial model. The scope and content of the financial model depends mainly on the type and specificity of the particular project. PPP projects in the field of cultural heritage revitalization have the same rules as for the traditional project funding. However, these projects have certain specificities that need to be taken into account during the planning phase.*

**JEL classification:** H57, R51.

**Keywords:** financial aspects of PPP schemes, PPP in revitalization of cultural heritage

### **1 Úvod**

Zapojenie súkromného sektora do projektov verejno-súkromného partnerstva predpokladá nastavenie vhodného spôsobu financovania. Realizácia takéhoto projektu musí byť pre súkromný sektor výhodná a istým spôsobom lákavá. Preto počas plánovacej fázy PPP projektu je potrebné venovať zostrojeniu vhodného finančného modelu patričnú starostlivosť. „Rozsah a obsah finančného modelu závisí najmä od typu a špecifickosti konkrétneho projektu.“<sup>1</sup> Súkromný sektor za zapojenie do PPP projektu musí získať adekvátnu protihodnotu. Pre účely PPP projektu je zvyčajne založená projektová spoločnosť tzv. SPV (z angl. Special Purpose Vehicle), ktorá sa venuje iba projektovým aktivitám. Je to z dôvodu, že riziká plynúce z realizácie PPP projektu sa vzťahujú iba na SPV a súkromný partner nie je priamo ohrozený.

Na projekty PPP v oblasti revitalizácie kultúrneho dedičstva sa vzťahujú rovnaké pravidlá, ako v prípade klasického projektového financovania. Tieto projekty však majú isté špecifiká, ktoré je potrebné pri plánovaní zohľadniť. Zvyčajne nejde o projekty „na zelenej lúke“. Historické budovy vyžadujú pri svojej revitalizácii špecifický prístup, nakoľko boli budované v časoch, kedy úroveň technologického pokroku bola odlišná, ako je tomu dnes. Zároveň tieto objekty spadajú pod ochranu pamiatkového úradu, čo investorovi umožňuje iba využitie obmedzeného množstva technických riešení.

Veľkú časť rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť pri klasických investičných projektov možno badať aj pri projektoch revitalizácie kultúrneho dedičstva, avšak existujú aj špecifické riziká, ktoré sú typické iba pre túto oblasť.

Taktiež pri plánovaní hlavných parametrov investičných projektov, ako sú kapitálové výdavky, očakávané peňažné toky, ale aj životnosť samotného projektu je potrebné zohľadniť špecifickosť revitalizácie objektov kultúrneho dedičstva. Súkromný partner od takéhoto

---

<sup>1</sup> AIK, 2012. *Priručník 2, Financijski model kod projekata javno-privatnog partnerstva*. Dostupné na internete: <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2015/11/p2-financijski-model-kod-projekata-jpp-1.pdf> (cit. 15.4.2019)

projektu očakáva dostatočnú návratnosť, preto nastavenie peňažných tokov musí byť na takej úrovni, aby príjmy, ktoré z realizácie projektu plynú počas doby životnosti dokázali pokryť investičné, ale aj prevádzkové výdavky. Nevyhnutné je zohľadnenie časovej hodnoty peňazí, nakoľko ide zväčša o projekty dlhodobého charakteru.

## 2 Cieľ

PPP projekty v oblasti revitalizácie nehnuteľného kultúrneho dedičstva prinášajú špecifiká. Verejný partner sleduje svoje ciele, ktoré spočívajú v poskytovaní kvalitnej verejnej služby konečným užívateľom. Súkromný partner sa na druhej strane snaží naplňať svoje finančné ciele, ktoré spočívajú v dosahovaní primeraného zisku.

Cieľom článku je po skúmaní špecifik PPP projektov v oblasti revitalizácie nehnuteľného kultúrneho dedičstva popísať oblasti, ktoré je nutné pri finančnom plánovaní zohľadniť, nakoľko ich podcenenie môže viesť k nedostatočným finančným efektom a realizácia samotného projektu môže byť ohrozená.

## 3 Metódy

K naplneniu cieľa bolo potrebné uskutočniť štúdium dostupných literárnych zdrojov. Komparáciou tradičných investičných projektov so schémami PPP došlo k popísaniu špecifik tejto formy obstarávania verejných statkov.

Pre popísanie vybraných finančných aspektov boli analyzované metódy hodnotenia investičných projektov. Pre ich aplikovanie bolo potrebné pristúpiť k modifikácii vstupných údajov, ktoré zohľadňujú jednak samotný princíp PPP schém a jednak charakter nehnuteľného kultúrneho dedičstva, ktoré má tiež svoje špecifiká.

Revitalizácia nehnuteľného kultúrneho dedičstva prostredníctvom PPP projektov nemá takmer žiadnu históriu v rámci SR, z tohto dôvodu bolo nutné vykonať rešerš dostupných zahraničných prameňov z krajín, kde majú s PPP projektami dostatočné skúsenosti. Jednou z týchto krajín je Chorvátsko, kde sa PPP schémy uplatnili na viacero budov kultúrneho dedičstva. Z uvedeného dôvodu je transfer poznatkov na Slovensko nevyhnutný. Zároveň pri realizácii PPP projektov v rámci SR je potrebné zohľadniť špecifiká krajiny, ktoré sa prejavujú najmä v odlišnej legislatívnej úprave.

## 4 Výsledky

Po finančnej stránke sa PPP projekt líši od akéhokoľvek iného investičného projektu len nepatrne. Súkromný partner sa o investícii rozhoduje na základe klasických parametrov investičných projektov, ako sú kapitálové výdavky, očakávané peňažné toky a životnosť projektu, ktorá v prípade PPP predstavuje horizont v rozmedzí 25 až 30 rokov. Dôležitú rolu v týchto projektoch zohráva rozdelenie rizík medzi súkromného a verejného partnera, čo je hlavnou výhodou PPP projektov. Zároveň tento fakt zohráva dôležitú rolu pri skonštruovaní konkrétneho finančného modelu. Platí zásada, že istý typ rizika by mal znášať ten partner, ktorý mu dokáže lepšie čeliť. „Skutočnosť, že dvaja partneri riadia tieto riziká na rôznych úrovniach efektívnosti, je jedným z dôvodov prečo využívať verejno-súkromné partnerstvá.“<sup>2</sup> Primeraným rozdelením rizika medzi partnerov PPP dochádza k jeho diverzifikácii a napokon aj k zníženiu dôsledkov, ak dôjde k naplneniu rizika.

<sup>2</sup> AIK, 2014. *Priručník 8, Rizici u projektima javno-privatnog partnerstva (identifikacija, kvantifikacija i alokacija)*. Dostupné na internete: <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2015/10/p8-v2-rizici-kod-jpp-projekata-final-za-objavu.pdf> (cit. 15.4.2019)

#### 4.1 Analýza rizika pri revitalizácii kultúrneho dedičstva prostredníctvom PPP projektov

V rámci jednotlivých fáz realizácie PPP projektu dochádza k výskytu rôznych druhov rizík. Nasledujúca tabuľka zobrazuje aké riziká možno očakávať počas celkovej životnosti projektu:

**Tabuľka 1**

Riziká PPP v priebehu životného cyklu projektu

Riziká	Príprava	Verejné obstarávanie	Výstavba	Prevádzka a údržba	Ukončenie zmluvy
Nezáujem					
Zlyhanie projektovej dokumentácie					
Stavebné riziko					
Riziko dostupnosti					
Riziko dopytu					
Údržba					
Vyššia moc					
Zostatková hodnota					
Regulačná politika					

Zdroj: vlastné spracovanie

Riziko nezáujmu o realizáciu PPP projektu sa vyskytuje v prípravnej fáze. Je dôležité, aby verejný partner nastavil podmienky realizácie projektu tak, aby bola realizácia projektu atraktívna pre súkromného partnera. Na druhej strane musia byť podmienky nastavené tak, aby bol PPP projekt stále výhodný pre verejného partnera. To znamená, aby realizáciou projektu nedochádzalo k plytvaniu verejných zdrojov.

Riziká zo zlyhania projektovej dokumentácie sa prejavujú vo fáze verejného obstarávania a následne vo fáze výstavby. Projektová dokumentácia musí byť pripravená precízne. V prípade realizácie projektov revitalizácie kultúrneho dedičstva však môžu nastať okolnosti, ktoré sa dajú len ťažko odhadnúť. Existuje zvýšená pravdepodobnosť, že sa pri rekonštrukcii historického objektu narazí na archeologický objav s ktorým sa pôvodne nepočítalo. To vedie k následným zvýšeným výdavkom na rekonštrukčné práce a zvyčajne dochádza aj k posunu termínu ukončenia stavebných prác.

Stavebné riziko sa prejavuje vo fázach od verejného obstarávania až po ukončenie zmluvy. Zvlášť pri historických objektoch, kde na rekonštrukciu možno použiť iba materiály, ktoré schváli pamiatkový úrad. Zároveň vzhľadom na dĺžku trvania PPP projektov je vysoká pravdepodobnosť, že dôjde k poruchám stavby, ktoré je v priebehu životnosti potrebné odstrániť. Vo fáze ukončenia je potrebné odhadnúť zostatkovú hodnotu nehnuteľnosti, ktorú súkromný partner odovzdáva verejnemu partnerovi do užívania.

Riziko dostupnosti služieb sa vyskytuje vo fáze prevádzky a údržby. Z rôznych dôvodov môže nastať situácia, že súkromný partner nebude môcť poskytovať služby vo verejnom záujme, čím budú vznikať prestoje, ktoré majú vplyv na peňažné toky projektu.

Riziko dopytu sa prejavuje vo fáze prevádzky a údržby a vo fáze ukončenia projektu. K naplneniu tohto rizika dochádza, keď zo strany verejnosti nie je záujem o poskytované verejné služby. Táto situácia opäť negatívne vplyva na peňažné toky projektu.

Taktiež sa vo fáze prevádzky a údržby prejavuje aj riziko údržby. Môže dôjsť k situácii, že súkromný partner nebude schopný zabezpečiť dostatočnú údržbu budovy, čo sa prejaví v zníženej kvalite poskytovaných služieb, prípadne k nenaplneniu podmienok, za ktorých má byť verejná služba poskytovaná. Súkromný partner by mal byť schopný včas odstrániť prípadné nedostatky. V opačnom prípade to vedie k zníženiu platieb, ktoré inkasuje od verejného sektora.

Riziko vyššej moci sa prejavuje vo všetkých fázach realizácie PPP projektu. Jeho následky by však mal znášať verejný partner. V tomto prípade vyvstáva otázka, či je možné následky takejto udalosti odstrániť alebo nie. V prípade, ak sú následky neodstrániteľné, môže to viesť až k predčasnému ukončeniu realizácie PPP projektu.

Zostatková hodnota budovy je dôležitá vo fáze ukončenia projektu. Nakoľko realizácia trvá 25 až 30 rokov, je náročné odhadnúť, akú zostatkovú hodnotu bude mať revitalizovaná historická budova na konci projektu. Tento fakt často závisí aj od trhu a trhových cien nehnuteľností v okolí.

Riziko regulačnej politiky sa vyskytuje počas celého životného cyklu projektu. V rámci SR je štvorročný volebný cyklus či už pri voľbách do NRSR alebo aj do miestnych samospráv. Životnosť projektu ďaleko presahuje tento životný cyklus a je náročné odhadnúť, aká situácia bude v regulačnej politike o tak dlhé obdobie.

Vyústením analýzy rizík by malo byť stanovenie vhodnej sadzby diskontného faktora, ktorým sú diskontované peňažné toky plynúce súkromnému partnerovi. Na základe diskontovaných peňažných tokov sa súkromný partner rozhoduje o tom, či vstúpi do PPP.

#### **4.2 Kapitálové výdavky pri realizácii PPP projektov**

Odhad kapitálových výdavkov na projekt, okrem výdavkov na samotnú výstavbu resp. rekonštrukciu zahŕňa aj výdavky spojené s prípravou projektu, ako výdavky na konzultantov, prípravu ponúk a hospodárskej súťaže a pod. Najdôležitejšie prvky kapitálových výdavkov zahŕňajú:<sup>3</sup>

- výdavky spojené s prípravou projektu,
- výdavky na neutralitu v oblasti konkurencieschopnosti,
- výdavky na výstavbu resp. rekonštrukciu projektových objektov,
- výdavky na pracovný kapitál,
- rezervy na fázu výstavby.

Príprava PPP projektu by mala obsahovať právnu, technickú a finančnú stránku. Je potrebné vynaložiť výdavky na kvalitnú právnu analýzu, ktorej vyústením je príprava zmluvy o PPP. Zmluva o PPP musí obsahovať podrobnú úpravu vzťahov medzi verejným a súkromným partnerom. Aj keď nie je možné v nej obsiahnuť všetky skutočnosti, ktoré pri realizácii PPP projektu môžu nastať, mala by aspoň rámcovo definovať postupy v prípade vzniku sporov. Netreba však zabúdať aj na flexibilitu. „Nadmerné obmedzenia v zmluve obmedzujú schopnosť súkromného sektora pružne reagovať na prípadné neplánované situácie.“<sup>4</sup> Vznik spornej

<sup>3</sup> Yescombe, E. R. 2007. *Public-Private Partnership, Principles of Policy and Finance*. Elsevier Ltd. : Oxford, 2007. 350 s. ISBN 978-0-7506-8054-7.

<sup>4</sup> Cruz, C. O. – Marques, R. C. 2013. *Infrastructure Public-Private Partnership*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Berlin, 2013. p. 18. ISBN 978-3-642-36910-0.

udalosti môže mať za následok negatívny dopad na peňažné toky projektu či už verejného, ale aj súkromného partnera. Ďalšou dôležitou zložkou prípravy projektu je jeho technická stránka. Verejný partner musí jasne definovať podmienky, za ktorých má byť verejná služba súkromným partnerom poskytovaná. To vyúsťuje do prípravy technickej projektovej dokumentácie, kde sa tieto podmienky zohľadnia. Verejný partner zvyčajne nedefinuje vstupy a technologické postupy, ale výstupy, ktoré hovoria o dostupnosti verejnej služby. Ako príklad možno uviesť vykurovanie priestorov. Verejný partner definuje, že pri poskytovaní verejnej služby musí byť zabezpečená konštantná teplota, prípadne vlhkosť v miestnosti (týka sa napríklad prevádzky múzea, kde vystavené artefakty môžu byť náchylné na zmenu podmienok). Verejného partnera nemusí zaujímať, či tieto podmienky budú zabezpečené pomocou elektrického vykurovania alebo plynového kotla. Príprava finančnej stránky projektu spočíva v nastavení finančného modelu, ktorý určuje do akej miery môžu peňažné toky súkromnému partnerovi plynúť z verejného rozpočtu, prípadne od koncových používateľov, ktorí budú za poskytnutie verejnej služby platiť (v prípade spomínaného múzea to môže byť v podobe vstupného).

Výdavky na neutralitu v oblasti konkurencieschopnosti vznikajú v prípade, ak prípravu projektu realizuje súkromný sektor, ktorý musí zabezpečiť potrebné vyjadrenia, napr. pamiatkového úradu uhradiť rôzne administratívne poplatky spojené so stavebným povolením a pod. V prípade, ak by tieto činnosti realizovali pracovníci verejného sektora, v niektorých prípadoch môžu byť od takýchto poplatkov oslobodení. V takýchto situáciách je potrebné rozdelenie kompetencií tak, aby došlo k úspore výdavkov, čo v konečnom dôsledku znižuje kapitálové výdavky projektu.

Výdavky na výstavbu resp. rekonštrukciu projektových objektov predstavujú najvýznamnejšie výdavky, ktoré vstupujú do kapitálových výdavkov. Zahŕňajú stavebné práce, služby a výdavky na vybavenie budovy, až po jej úplné dokončenie.

Výdavky na pracovný kapitál predstavujú objem finančných prostriedkov, ktoré je potrebné vynaložiť v čase medzi úhradami prevádzkových výdavkov a začiatkom dosahovania príjmov z projektu.

Rezervy na fázu výstavby majú obzvlášť svoje miesto pri revitalizácii kultúrneho dedičstva. Samotná rekonštrukcia môže byť v mnohých prípadoch sprevádzaná vznikom nepredvídateľných výdavkov, ku ktorým môže dôjsť až po začiatku samotnej fázy výstavby, napríklad odkrytím historickej fresky pri osekávaní pôvodnej omietky a podobne.

#### **4.3 Očakávané peňažné toky pri realizácii PPP projektov**

V rámci očakávaných peňažných tokov je potrebné dôsledne naplánovať výdavkovú a príjmovú stránku projektu.

K vzniku prevádzkových výdavkov (OPEX) dochádza vo fáze po dokončení samotnej výstavby resp. rekonštrukcie. Tieto výdavky súvisia s prevádzkovou činnosťou, keď je objekt uvedený do užívania. Nezahŕňajú výdavky súvisiace s financovaním projektu. Medzi tieto výdavky patria najmä výdavky na riadenie, administratívne výdavky súkromného partnera pri prevádzke projektu, dane a poistné. Praktici často rozlišujú tri typy prevádzkových výdavkov:

- „mäkké“ prevádzkové výdavky,
- „tvrdé“ prevádzkové výdavky,
- výdavky na údržbu investície.



K „mäkkým“ prevádzkovým výdavkom patria výdavky na správu zariadenia, ktoré vznikajú ako priame výdavky na elektrickú energiu, vodu, upratovanie zariadenia, poskytovanie stravovania pre zamestnancov a podobne. Súvisia s každodennými operáciami, ktoré sú nevyhnutné pre údržbu a udržiavanie chodu zariadenia.

K „tvrdým“ prevádzkovým výdavkom patria také výdavky, ktoré vznikajú v súvislosti s polročnou alebo ročnou údržbou, ako napríklad údržba vykurovacích systémov alebo údržba chladiacich systémov (klimatizácia), údržba elektrických zariadení, väčšie opravy a podobne.

Výdavky na údržbu investície predstavujú výdavky na výmenu opotrebovaných zariadení v rámci celkovej životnosti zariadenia. Zahŕňajú významnejšie investičné aktivity, ako je výmena kotlových dielov a pod. Zvyčajne sa vyskytujú každých 7 až 10 rokov.

K ďalším výdavkom, ktoré sa vyskytujú v rámci životnosti projektu patria finančné výdavky. Najčastejšie sa objavujú vo forme výdavkov vznikajúcich v súvislosti s úvermi od komerčných bánk. Tieto výdavky závisia od formy, akou je projekt financovaný. V súvislosti s realizáciou PPP projektov sa najčastejšie vyskytujú tieto formy financovania:

- financovanie vlastným kapitálom,
- financovanie prevažne dlhom,
- mezanínové alebo kvázi vlastné financovanie.

V prípade financovania vlastným kapitálom predstavujú finančné výdavky najmä platby v podobe dividend, ktoré plynú investorovi do SPV. V prípade financovania cudzím kapitálom vznikajú finančné výdavky najmä v súvislosti so splácaním dlhu a nákladových úrokov. Niektorí autori uvádzajú, že financovanie infraštruktúry si vyžaduje kombináciu vlastných a cudzích zdrojov, pretože veritelia potrebujú mať určitú rezervu, že dlžník im bude schopný splácať dlhovú službu.<sup>5</sup>

Dôležitou časťou pri odhade peňažných tokov je odhad príjmovej stránky projektu. Väčšina projektov verejnej infraštruktúry (najmä projekty sociálnej infraštruktúry) nie je orientovaná na komerčný účel, teda ich základným cieľom nie je generovanie zisku, ale uspokojovanie verejných potrieb. V takom prípade sa tieto projekty označujú ako projekty negenerujúce príjmy. Samozrejme, existujú aj také projekty, ktoré príjmy generujú, kde koneční užívatelia priamo platia za poskytnutie verejnej služby. Preto pri plánovaní príjmov plynúcich z realizácie PPP projektov je potrebné tieto príjmy rozdeliť do dvoch skupín:

- príjmy od verejného partnera,
- príjmy od konečných používateľov verejnej služby.

Projekty revitalizácie kultúrneho dedičstva nemožno jednoznačne klasifikovať ako projekty, ktoré generujú príjmy na komerčnom základe alebo projekty negenerujúce príjmy.

Príjmy od verejného partnera predstavujú pravidelné, zvyčajne mesačné platby súkromnému partnerovi za poskytovanie verejnej služby. Stanovujú sa vopred a predstavujú maximálnu výšku, ktorá je vyplácaná súkromnému partnerovi, keď je verejná služba ním poskytovaná dostupná v plnej výške. V prípade ak dochádza zo strany súkromného partnera k dočasnej nedostupnosti poskytovanej verejnej služby, alebo k zníženiu kvality poskytovanej verejnej služby, musí byť nastavený mechanizmus, ako sú tieto platby redukované. Ako príklad možno uviesť poskytovanie služieb sociálnej infraštruktúry, napr. verejnej škôlky, kde koneční užívatelia za využívanie verejnej služby neplatia, ale súkromný partner inkasuje pravidelné platby od verejného partnera. V tomto prípade je dôležité, aby bol nastavený systém valorizácie

<sup>5</sup> spracované podľa: Pratap, K.V. – Chakrabarti, R. 2017. Public-Private Partnership in Infrastructure, Managing the Challenges. Springer Nature Singapore Pte Ltd.: Singapore, 2017. 404 s. ISBN 978-981-10-3355-1.

tejto odmeny, nakoľko doba realizácie PPP projektu je relatívne dlhá a cena, ktorá môže prinášať potrebnú ziskovosť súkromnému partnerovi dnes, nemusí byť dostatočná o niekoľko rokov (najmä v súvislosti s infláciou a valorizáciou miezd pracovníkov, ktorých zamestnáva súkromný partner).

Ďalším zdrojom príjmov sú príjmy od konečných používateľov, ktorí za verejnú službu platia priamo súkromnému partnerovi. V tomto prípade je dôležité odhadnúť vyťaženosť zariadenia a je potrebné nastaviť cenu za verejnú službu na takej úrovni, aby dokázala pokryť výdavky súkromnému partnerovi a priniesla mu očakávanú ziskovú maržu.

Stanovenie ceny za verejnú službu v projektoch verejnej infraštruktúry nezávisí od finančných kritérií, ktoré sú typické pri dosahovaní ziskovosti, ale závisí od dostupnosti pre konečného užívateľa resp. pre verejný sektor. V prípade PPP projektov sa na stanovenie ceny za verejnú službu využívajú najčastejšie tieto metódy:

- metóda stanovenia ceny podľa štatistických ukazovateľov,
- metóda pridanej hodnoty,
- metóda stanovenia ceny podľa cieľovej miery výnosnosti,
- metóda stanovenia ceny na základe hodnoty pre užívateľa,
- metóda stanovenia ceny na základe reálnej hodnoty alebo ochoty verejného sektora platiť.

#### **4.4 Životnosť pri realizácii PPP projektov**

V prípade projektoch revitalizácie historických budov je potrebné nastaviť dostatočne dlhú dobu životnosti projektu. Pomerne vysoké investičné výdavky v počiatočnej fáze realizácie PPP projektu predpokladajú nastavenie dostatočne dlhej prevádzkovej fázy, aby vygenerovaný príjem dokázal súkromnému partnerovi priniesť postačujúcu ziskovosť. Životnosť PPP projektov je z toho dôvodu v priemere nastavená na obdobie 25 až 30 rokov. Stanovenie tejto doby musí obsahovať zmluva o PPP. Vymedzenie životnosti projektu môže byť dvojaké:

- fixná doba realizácie PPP projektu (investičnej a prevádzkovej fázy),
- fixná doba realizácie prevádzkovej fázy.

V prípade stanovenia fixnej doby realizácie PPP projektu časový horizont zahŕňa investičnú aj prevádzkovú fázu. Kým investičná fáza je charakteristická iba výdavkami, v prevádzkovej fáze plynú súkromnému partnerovi z PPP projektu už aj príjmy. Preto čím dlhšia bude doba investičnej fázy, tým kratšie obdobie bude projekt generovať príjmy. Súkromný partner je tak nútený realizovať investičnú fázu v čo najkratšom možnom termíne.

Druhý prípad pomáha súkromnému partnerovi eliminovať riziko predĺženia investičnej fázy, ktoré môže byť spôsobené neočakávanými udalosťami, ktoré môžu nastať až počas realizácie investičnej fázy. Pre projekty v oblasti revitalizácie kultúrneho dedičstva je toto riziko vyššie.

Zároveň platí, že čím dlhšia doba realizácie PPP projektu sa dohodne, tým dlhšie je projekt vystavovaný spomínaným rizikám a pravdepodobnosť, že nastane riziková situácia je o to vyššia.

## **5 Diskusia**

Projekty PPP prinášajú zaujímavú alternatívu pre verejný sektor, ako možno poskytovať verejné služby konečným užívateľom. Umožňujú spojenie výhod verejného a súkromného sektora pri realizácii väčších investičných aktivít, ktoré spočívajú hlavne v rozdelení rizika tak, aby riziko znášal ten partner, ktorý sa s ním ľahšie dokáže vysporiadať. Pre súkromný sektor je

charakteristická flexibilita, ktorá pri verejnom sektore častokrát absentuje. Na druhej strane poskytuje verejný sektor istú garanciu úspešnosti realizácie projektu, nakoľko dokáže zabezpečiť dopyt po verejných službách.

V oblasti finančných aspektov PPP projektov sa vyskytujú isté špecifiká. Súkromný sektor nezískava do svojho vlastníctva aktívum, ktoré patrí verejnému sektoru, ale sa stáva jeho dlhodobým užívateľom. Po ukončení zmluvného vzťahu prechádza aktívum do užívania naspäť verejnému sektoru, ktorý s ním môže ďalej nakladať. Súkromný sektor poskytne svoje finančné prostriedky získané či už z vlastných alebo úverových zdrojov na rekonštrukciu, prípadne výstavbu aktíva verejného sektora a počas zmluvného vzťahu toto aktívum prevádzkuje a verejný sektor túto aktivitu odpláca súkromnému sektoru v podobe pravidelných mesačných platieb.

Ďalším špecifikom je samotná oblasť revitalizácie nehnuteľného kultúrneho dedičstva. Množstvo nehnuteľných historických pamiatok chátra, prípadne je v zlom technickom stave, nakoľko verejný sektor nedisponuje dostatočnými zdrojmi na jeho renováciu. Tieto objekty tiež podliehajú ochrane pamiatkového úradu, preto akákoľvek rekonštrukcia, resp. zásah podlieha neraz zložitému schvaľovaciemu procesu. Uplatnením schém PPP na tieto nehnuteľnosti dochádza jednak k zachovaniu nehnuteľného kultúrneho dedičstva a jednak tieto budovy dostávajú nové využitie.

Spojením týchto špecifik vzniká situácia, ktorej je potrebné prispôbiť aj finančné riadenie týchto projektov. Azda najdôležitejším dokumentom, popri legislatívnej úprave je zmluva o PPP, ktorú uzatvára verejný partner so súkromným partnerom. V tejto zmluve je potrebné dohodnúť všetky podmienky tak, aby dochádzalo k plynulému priebehu PPP projektu a v závere mohol byť projekt úspešný. Nastavenie peňažných tokov vychádza z odhadu kapitálových výdavkov, ktoré nezahŕňajú iba výdavky na samotnú výstavbu resp. rekonštrukciu, ale aj na prípravu samotného projektu. Následne je potrebné nastaviť peňažné toky tak, aby bola realizácia výhodná pre obe strany. Verejný sektor by nemal zbytočne preplácať za poskytovanie verejnej služby súkromným sektorom a na druhej strane by mal súkromný sektor inkasovať dostatočnú odmenu, aby naplnil svoje ziskové ciele. Nastavenie príjmov závisí aj od toho, či za poskytovanie verejnej služby platí iba verejný sektor, ako je tomu napr. pri prevádzke zariadení sociálnej infraštruktúry, alebo či možno platby očakávať aj od konečných užívateľov. Doba, na ktorú je zmluva o PPP dojednaná musí byť uzavretá na dostatočne dlhé obdobie, aby súkromný sektor dokázal z príjmov projektu pokryť svoje výdavky, ktoré vynaložil na investičnú fázu projektu.

## 6 Záver

V oblasti realizácie PPP projektov pri revitalizácii kultúrneho dedičstva nemáme v rámci SR žiadne skúsenosti. Príklady zo zahraničia však ukazujú, že takáto forma obstarávania je v niektorých prípadoch vhodná a dochádza pri nej k naplneniu viacerých verejných záujmov súčasne. Verejný sektor môže poskytovať konečným užívateľom kvalitné verejné služby a zároveň dochádza k rekonštrukcii, či revitalizácii predmetov nehnuteľného kultúrneho dedičstva, ktoré neraz chátrajú, resp. sú v zlom technickom stave a verejný sektor nedisponuje dostatočnými zdrojmi na ich opravu.

Súkromný sektor sa s istými formami rizika dokáže vysporiadať omnoho flexibilnejšie ako verejný sektor. Na druhej strane existujú riziká, ktoré môžu mať pre súkromný sektor fatálny následok. V prípade schém verejno-súkromného partnerstva dokáže tieto riziká zastrešiť verejný sektor. Konkrétne rozdelenie rizík musí definovať zmluva o PPP ktorú podpisuje verejný partner so súkromným partnerom.

V súvislosti s realizáciou PPP projektov vyvstávajú finančné otázky takejto spolupráce. Financie v rámci PPP projektu sú veľmi podobné s akýmikoľvek inými projektovými financiami, avšak majú isté špecifiká. Tie je potrebné brať do úvahy už pri plánovaní PPP projektu.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Interreg CE č. CE339 RESTAURA „Revitalising Historic Buildings through Public-Private Partnership Schemes“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

AIK, 2012. *Priručnik 2, Financijski model kod projekata javno-privatnog partnerstva*. Dostupné na internete: <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2015/11/p2-financijski-model-kod-projekata-jpp-1.pdf> (cit. 15.4.2019)

AIK, 2014. *Priručnik 8, Rizici u projektima javno-privatnog partnerstva (identifikacija, kvantifikacija i alokacija)*. Dostupné na internete: <http://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2015/10/p8-v2-rizici-kod-jpp-projekata-final-za-objavu.pdf> (cit. 15.4.2019)

Cruz, C. O. – Marques, R. C. (2013). *Infrastructure Public-Private Partnership*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Berlin, 2013. 188 s. ISBN 978-3-642-36910-0.

Pratap, K.V. – Chakrabarti, R. (2017). *Public-Private Partnership in Infrastructure, Managing the Challenges*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.: Singapore, 2017. 404 s. ISBN 978-981-10-3355-1.

Yescombe, E. R. (2007). *Public-Private Partnership, Principles of Policy and Finance*. Elsevier Ltd. : Oxford, 2007. 350 s. ISBN 978-0-7506-8054-7.

## Možnosti financovania revitalizácie kultúrneho dedičstva na Slovensku The possibilities of revitalization financing of cultural heritage in Slovakia

Andrea Lukačková

### **Abstract**

*PPP can be seen as a modern way to finance the revitalization of cultural heritage. It provides innovative ways and a new source of capital from the private sector to culture sector. On the other hand, it provides assurance that built cultural heritage will retain their own values as a result of public sector involvement. In particular, PPP is the possibility of innovative procurement for the realization of the public interest, which includes a significant part of the private sector. Emphasis is placed on the need to restore built cultural heritage sites and bring them new uses for capacity building, job development, economic growth and social inclusion.*

**JEL classification:** H57, R51.

**Keywords:** PPP, revitalization, cultural heritage

### **1 Úvod**

Nedostatok verejných finančných zdrojov väčšiny vlád mnohých krajín sa považuje za veľký problém pri vážnom chátraní nádherných pamiatok patriacich ku kultúrneho dedičstvu, ktoré majú hlboký význam v rámci histórie ľudstva. „*História tým, že podáva správu o minulosti, umožňuje ľuďom posudzovať prítomnosť.*“ (Thomas Jefferson). Región strednej Európy, konkrétne Slovenska sa vplyvom kvetnatej histórie stal veľmi bohatým územím pre existenciu veľmi veľkého množstva opustených a zanedbaných historických budov, ktoré sú dodnes v dezolátnom stave. Mnoho z týchto budov či pamiatok sa nachádzajú práve na území slabo rozvinutých regiónov s rôznymi ekonomickými a sociálnymi problémami, ktoré si vyžadujú okamžitú reakciu zo strany majiteľov.

Ochrana kultúrneho dedičstva a hľadanie možných spôsobov financovania jeho revitalizácie najmä vo veľmi málo rozvinutých regiónoch je pre mnohé krajiny zásadnou výzvou. Za inováciu možno považovať aj využitie PPP pri revitalizácii kultúrneho dedičstva. Na Slovensku sa k 11. aprílu 2019 nachádza 17 015 nehnuteľných kultúrnych pamiatok v rôznych formách, či už je to oblasť archeológie, architektúry, historickej zelene, ľudového staviteľstva, techniky, urbanizmu či výtvarného umenia.<sup>1</sup>

Mnoho z nich sa pýši pestrou paletou prevládajúcich slohov tohto nehnuteľného kultúrneho dedičstva z obdobia ako je doba bronzová, art deco, barok, doba rímska, gotika, klasicizmus, kubizmus, renesancia, realizmus, stredovek, secesia a mnohé iné.

### **2 Cieľ**

Cieľom článku je analyzovať a posúdiť situáciu na Slovensku v oblasti využitia schémy verejno-súkromného partnerstva (PPP) ako inovatívneho spôsobu financovania so zámerom vyzdvihnúť a predstaviť spôsob pre možné budúce investície do nehnuteľného kultúrneho dedičstva priamo cez toto partnerstvo. Najskôr zmapujeme súčasný stav nehnuteľného kultúrneho dedičstva na Slovensku, neskôr uvedieme problémy v súvislosti s jeho revitalizáciu

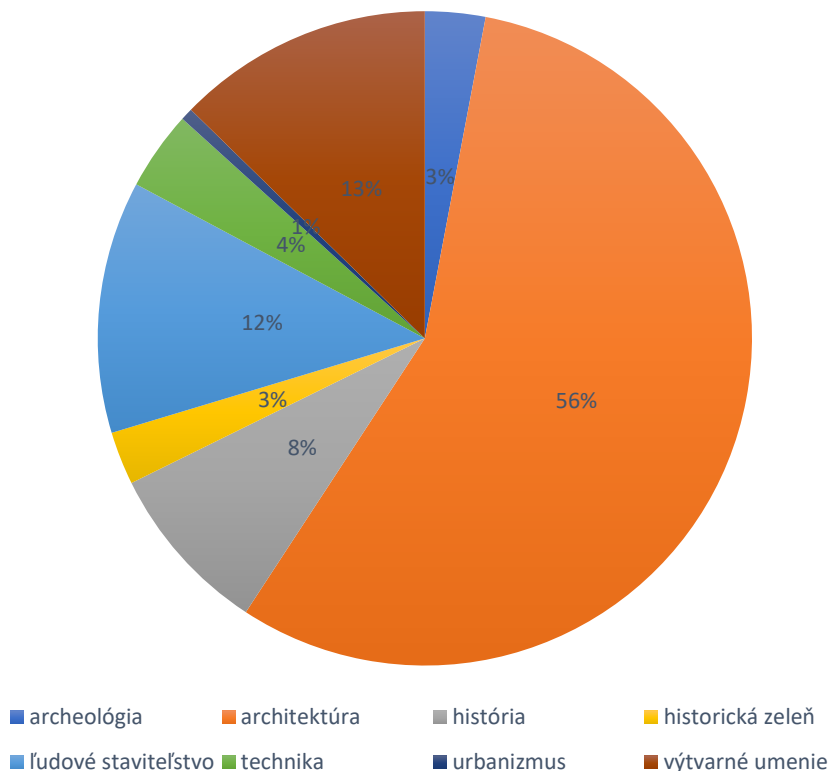
---

<sup>1</sup> <https://www.pamiatky.sk/sk/page/register-nkp-tabulkove-zoznamy>

a nakoniec vyzdvihneme dôležitosť PPP a jeho hlavných prínosov v oblasti financovania nehnuteľného kultúrneho dedičstva.

### Graf 1

Percentuálny podiel nehnuteľných kultúrnych pamiatok na Slovensku podľa primárneho druhového členenia



Zdroj: <https://www.pamiatky.sk/sk/page/register-nkp-tabulkove-zoznamy>

### 3 Metódy

K naplneniu cieľa bolo potrebné analyzovať súčasný stav nehnuteľného kultúrneho dedičstva a komparáciou tradičných investičných projektov so schémami PPP došlo k popísaniu špecifik tejto formy obstarávania verejných statkov a poskytnutia verejných služieb.

Metódou syntézy sme následne vyvodili závery z poznatkov, znalostí a skúseností o PPP v oblasti nehnuteľného kultúrneho dedičstva na Slovensku a vyvodili závery, že inovatívny prístup PPP schémy v oblasti financovania kultúrneho dedičstva sa považuje za veľmi užitočný nástroj pri zachovaní národných kultúrnych pamiatok a tvorby hodnoty vo sfére kultúry.

### 4 Výsledky

Modely financovania v oblasti kultúrneho dedičstva siahajú od tradičných až po tie, ktoré v minulosti neboli veľmi využívané v tejto sfére napr. crowdfunding, schémy na zmiernenie rizika, atď. Súkromné financovanie do sféry kultúry je spojené iba v oblasti filantropie, sponzorstva a darčovstva. Neskôr sa venovala istá pozornosť rôznym verejno-súkromným iniciatívam vrátane fiškálnych stimulov ako sú napríklad rôzne daňové úľavy, poukážky, atď.

PPP môžeme charakterizovať ako dlhodobú zmluvu medzi súkromnou stranou a verejným subjektom na poskytovanie verejného majetku alebo služby, ktorej súkromná strana dodáva a financuje verejné služby a taktiež nesie významnú zodpovednosť za súvisiace riziká. Hlavné charakteristiky PPP sú nasledovné:

- spoločné úsilie dvoch alebo viacerých verejných a súkromných autonómnych organizácií,
- výsledkom projektu je poskytovanie verejnej služby alebo služby pre verejnú spotrebu,
- projekt má vždy dlhodobý charakter,
- rozvoj produktov a služieb pre všetkých,
- riziko, náklady a prínosy sú rozdelené spoločne pre obe strany,
- regulačná zodpovednosť verejného sektora,
- platby súkromnému sektoru za doručenie služieb,
- vzájomná pridaná hodnota.

PPP môžu poskytovať verejné služby tak z hľadiska prostriedkov infraštruktúry, ako sú mosty, cesty, atď., ako aj sociálnych aktív, ako sú nemocnice, väznice, atď. Tento model si v poslednom čase získal osobitnú pozornosť v oblasti revitalizácie kultúrneho dedičstva, a to vďaka množstvu vybudovaných pamiatok na celom svete, ktoré si vyžadujú zásahy.<sup>2</sup>

#### **4.1 Kultúrne dedičstvo na Slovensku**

Vláda SR načrtla hlavné smery a stratégiu ochrany kultúrneho dedičstva vo svojom dokumente „Koncepcia ochrany pamiatkového fondu“.<sup>3</sup> Dôraz bol kladený na tzv. nevyhnutnosť obnoviť ohrozené pamiatky na budovanie kapacít, rozvoj pracovných miest, hospodársky rast a sociálne začlenenie. Hlavnou verejnou inštitúciou je Pamiatkový úrad Slovenskej republiky<sup>4</sup>, ktorý je spolu s krajskými pamiatkovými úradmi zodpovedný zo správu pamiatok na regionálnej úrovni. V tabuľke uvádzame zoznam nehnuteľných kultúrnych pamiatok podľa krajov Slovenska.

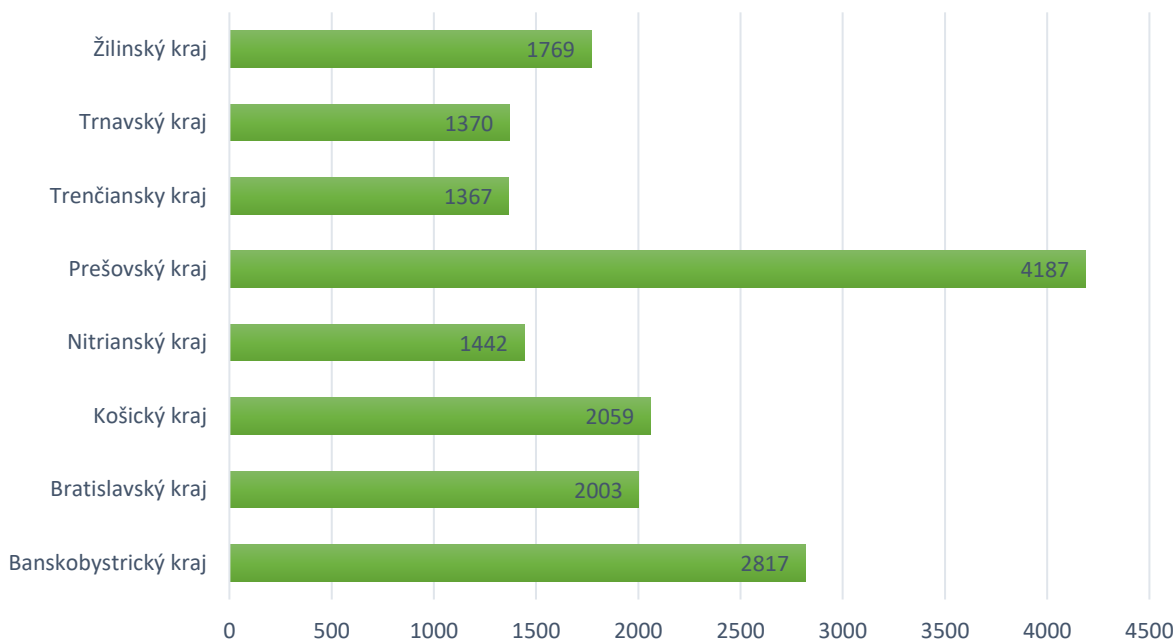
#### **Graf 2**

Zoznam nehnuteľných kultúrnych pamiatok podľa krajov

<sup>2</sup> [https://www.academia.edu/36885843/Public-Private\\_Partnership\\_in\\_the\\_Cultural\\_Heritage\\_Sector](https://www.academia.edu/36885843/Public-Private_Partnership_in_the_Cultural_Heritage_Sector)

<sup>3</sup> <http://www.mksr.sk/posobnost-ministerstva/kulturne-dedicstvo-/ochrana-pamiatok/dokumenty-d9.html>

<sup>4</sup> <https://www.pamiatky.sk>



Zdroj: <https://www.pamiatky.sk/sk/page/register-nkp-tabulkove-zoznamy>

Čo sa týka financovania, je možné získať prostriedky z Pamiatkového fondu, ktorý sám o sebe nemá dostatok zdrojov na vykonanie revitalizácie alebo údržby kultúrneho dedičstva, ďalej z miestnych samospráv, ktoré sú bez financií a nemôžu obnovovať kultúrne dedičstvo z dôvodu finančných potrieb pre iné položky z rozpočtu a tiež z Ministerstva kultúry Slovenskej republiky, ktoré prostredníctvom svojich programov poskytuje finančné zdroje na ochranu a zachovanie kultúrneho dedičstva.

#### 4.2 Revitalizácia nehnuteľného kultúrneho dedičstva

Zachovať nehnuteľné kultúrne dedičstvo inovatívnym spôsobom adaptácie jeho súčasnému využívaniu mu dáva „druhý život“, tým, že ho prepája so spoločnosťou. Revitalizácia prináša mnohé výhody sledujúce záujmy vlády, verejnosti či ekonomické benefity.

#### Obrázok 1

Prínosy revitalizácie nehnuteľného kultúrneho dedičstva



Zdroj: <https://www.slideshare.net/alihyder790/conservation-and-revitalization-of-historic-buildings>



Schéma PPP v oblasti revitalizácie historických budov sa považuje za inovačný prístup, ktorý prináša širšiu škálu zdrojov a zručností zo súkromného sektora, pri vyvážení záujmov a obmedzení rozvoja a zachovania mesta na zabezpečenie revitalizácie historických budov.<sup>5</sup> V rámci revitalizácie historických budov cez PPP sú projekty financované verejným sektorom, čím sa eliminujú problémy a ťažkosti s financovaním. Poskytovatelia služieb tejto schémy musia byť neziskové organizácie. Títo poskytovatelia prekladajú návrhy na inovatívne využívanie nehnuteľného kultúrneho dedičstva, aby mohli poskytovať služby vo forme sociálneho biznisu tak aby toto dedičstvo preukázalo finančnú životaschopnosťou a prínos pre spoločnosť.<sup>6</sup>

Pôvodné nehnuteľné kultúrneho dedičstvo si zvyčajne vyžaduje značné investície z dôvodu stavebných prác, ktoré sú často potrebné na ich revitalizáciu. Toto dedičstvo, pre väčšinu vlád zostáva aj naďalej jednou z hlavných otázok nielen kvôli vysokým nákladom na jeho renováciu, alebo aj vďaka investíciám potrebným na jeho ochranu a údržbu, najmä v regiónoch strednej Európy.

#### **4.3 Možnosti financovania revitalizácie nehnuteľného kultúrneho dedičstva**

Vlastník kultúrnej pamiatky (hnutel'nej, nehnuteľnej) má možnosť okrem vlastných finančných prostriedkov žiadať o rôzne druhy príspevkov, napríklad:

1. dotácia zo štátneho rozpočtu - na podporu ochrany, obnovy alebo reštaurovania a rozvoja kultúrneho dedičstva, ktoré môže poskytnúť Ministerstvo kultúry zo štátneho rozpočtu v príslušnom roku.

2. štrukturálne fondy - ide o fondy s názvom:

- Európsky fond regionálneho rozvoja,
- Kohézny fond,
- Európsky sociálny fond,
- Fond solidarity EÚ.

Z týchto fondov môže Slovensko na obdobie 7 rokov (2014 - 2020) čerpať finančné prostriedky, táto možnosť vyplýva z Partnerskej dohody medzi Slovenskou republikou a Európskou komisiou.

V rámci ich operačných programov, týkajúcich sa obnovy, reštaurovania, či zmeny funkcie v súvislosti s revitalizáciou, popularizácie či propagácie kultúrnych pamiatok môžu oprávnení príjemcovia podľa zadaní jednotlivých výziev čerpať financie na schválené položky.

3. Nadácie a fondy - ktoré v spolupráci s domácimi a zahraničnými prispievateľmi podporujú formou grantov rozvoj v oblasti kultúry, umenia a architektúry, atď. Veľmi veľa veľkých firiem prispieva prostredníctvom takýchto aktivít k obnove kultúrneho dedičstva v rámci zamestnaneckých projektov.

4. Možnosti dotácií z rozpočtu samosprávnych krajov.<sup>7</sup>

5. Revitalizácia kultúrnych pamiatok prostredníctvom PPP projektov. PPP umožňuje kombinovať majetok verejného a zručnosti súkromného sektora pri obnove kultúrneho dedičstva. S limitovaným množstvom verejných zdrojov, sa účasť súkromného

<sup>5</sup> <http://psrcentre.org/images/extraimages/8%20612626.pdf>

<sup>6</sup> <https://pdfs.semanticscholar.org/1cda/16a11d06a17b6b9a6441cf7088bd150368ca.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.pamiatky.sk/sk/page/financovanie-obnov-kulturnych-pamiatok>

investovania a odbornosti v rámci PPP zdá byť ako forma spolupráce veľmi výhodná na ochranu unikátneho kultúrneho dedičstva v rámci Slovenska, či Európy.

#### **4.4 Využitie PPP schémy pri obnove kultúrneho dedičstva**

PPP spočíva vo forme dlhodobej spolupráce medzi verejnými a súkromnými subjektmi zameranými na vykonanie verejných úloh ako je projektovanie, výstavba, vedenie a udržiavanie verejných prác alebo služieb, v ktorom sa zdroje a riziká delia na základe dohody medzi zmluvnými stranami. Ide o transakciu medzi štátnymi a neštátnymi predstaviteľmi a koordináciu medzi organizáciami zameranými na poskytnutie služieb pre spoločnosť ako celok. V pravidelných intervaloch budú medzi sebou spolupracovať skupiny zainteresovaných strán z rôznych sektorov, čím spoja zdroje, vyjednávajúc ich provízie a sledujú hospodárske prínosy ako aj verejne relevantné ciele.

Využitie novodobého prístupu cez schémy PPP v oblasti revitalizácii kultúrneho dedičstva prináša nové príležitosti cez hranice tradičných možností obstarania verejnej služby. Táto alternatíva modelu obnovy kultúrneho dedičstva predpokladá kompromis dvoch strán vo forme dialógu a kooperácie, navzdory východiskovým rozdielom medzi týmito rôznymi štruktúrami. Vďaka takejto spolupráci sa stanú zdroje dostupnejšie pre zachovanie dedičstva a bude dochádzať k výmene osvedčených postupov a schopností, a následne k podpore a vzniku nových sietí.

Napriek tomu, že v spoločnosti stále dominuje názor, že zachovanie kultúrneho dedičstva ako spoločného dobra sa vzťahuje a je záležitosťou prevažne verejného sektora, účasť zdrojov súkromného sektora a transfer rizika predstavuje pre verejný sektor príležitosť na získanie nových finančných prostriedkov. Vzniká teda neustála potreba podpory súkromného sektora zo strany verejného sektora, aby bol ochotný zapojiť sa do takejto schémy a investoval do obnovy kultúrneho dedičstva cez rôzne finančné nástroje ako daňové úľavy, diferencované pásma DPH, dobre navrhnuté granty, úverové programy a systémy verejno-súkromného partnerstva.

PPP v oblasti kultúrneho dedičstva by mohlo viesť k vytvoreniu modelu financovania založeného na hospodárskej súťaži medzi investormi vedúc k obnove budov a majetkov patriacich pod kultúrne dedičstvo zabezpečujúc kultúrne a environmentálne služby v rámci historického významu využívajúc podiel príjmov konzistentným so znášaným rizikom. Analýza rizík zohráva veľmi dôležitú úlohu pri dosahovaní hodnoty za peniaze.

Je nevyhnutné spomenúť, že PPP sám o sebe, v sebe zahŕňa široké spektrum mechanizmov financovania a právnych modelov, v ktorých súkromné spoločnosti preberajú aktivity patriace verejným orgánom. Niet divu, že význam tohto pojmu je v súčasnosti objektom rozsiahlej debaty a kritiky, že PPP sa zdá byť niečo viac ako politicky šikovná hra. PPP projekty boli nespravodlivo opovrhované širokou verejnosťou najmä z dôvodu privatizácie a komercializácie kultúrnych hodnôt.

Niektoré funkcie však možno považovať za skutočné a nemenné vo všetkých typoch usporiadaní:

- del'ba zdrojov a rizík s cieľom čeliť komplexným, neurčitým a riskantným situáciám,
- del'ba vedomostí a zodpovednosti ako forma spolupráce, kde každá zo zúčastnených strán sleduje odlišné záujmy.

Súkromné zdroje prinášajú mnohé výhody:

- súčinnosť verejných (sociálnych) a súkromných (ziskových) záujmov,

- efektívnosť založená na tom, že až v prípade dodržania spôsobov a prostriedkov pri implementácii projektu získava zúčastnená strana očakávaný peňažný tok,
- efektívnosť, pri ktorej sa verejná činnosť mení na biznis hodnotený kritériom ziskovosti a konkurencieschopnosti,
- transparentnosť, keďže zapojenie zúčastnených strán si vyžaduje pracovať za podmienok vzájomnej závislosti zabezpečujúc vykonávanie dodatočných krížových kontrol.

PPP v oblasti kultúrneho dedičstva sa môžu pochváliť množstvom špecifik v porovnaní s PPP zameranými na klasický rozvoj infraštruktúry:

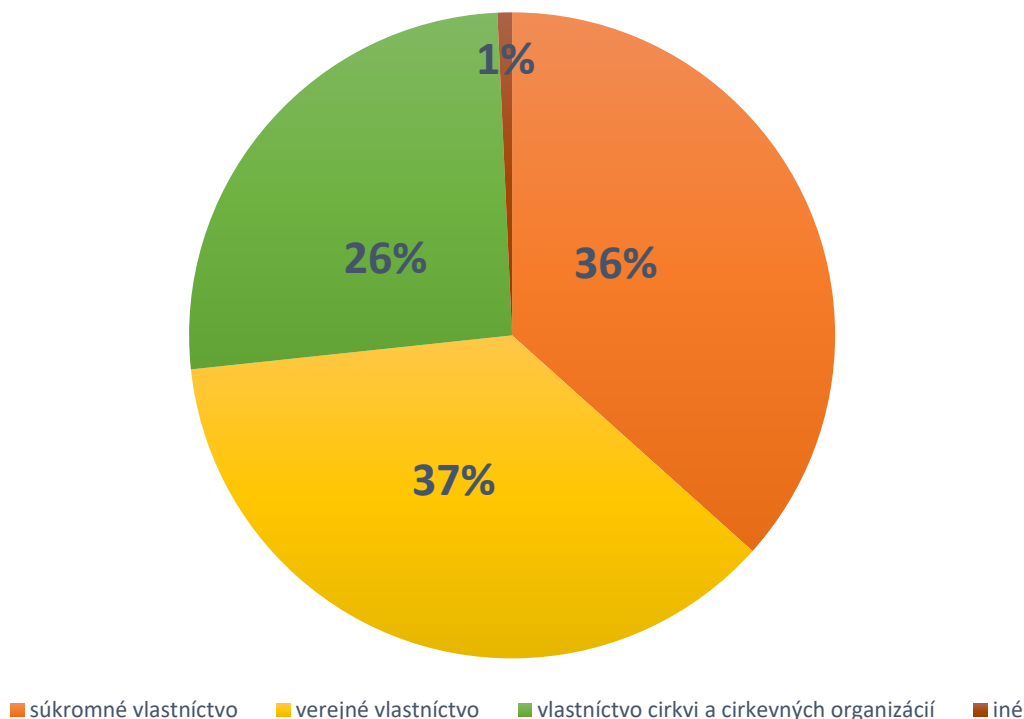
- ide o dlhodobú spoluprácu medzi verejnými a súkromnými subjektmi zameraných na zachovanie a zhodnotenie jedného alebo viacerých častí nehnuteľného kultúrneho dedičstva,
- ide o súbor súkromných investícií vyčlenených na účely zachovania a zhodnotenia kultúrneho dedičstva za predpokladu, že majetok sa opäť stane verejným po splnení všetkých dosiahnutých cieľov, z čoho vyplývajú práva na používanie nehnuteľnosti na určitý čas, čo je výhodnejšie ako v prípade klasického predaja,
- zdroje a riziká sú zdieľané úmerne a sú založené na vysokej odbornosti každej zo zúčastnených strán, s cieľom čeliť zložitým, neistým a rizikovým situáciám,
- ide o administratívny model, ktorý umožňuje získavanie finančných prostriedkov na dosiahnutie cieľov orientovaných na ziskové i neziskové účely. Ziskovosť by sa nemala posudzovať iba z hľadiska súvahy, ale taktiež z hľadiska hodnôt ako dlhodobé výhody, podpora pozitívnych externalít, zvyšovanie kapitálu do slabo rozvinutých regiónov, atď.

Pri PPP je nevyhnutné definovať roly, zodpovednosti a znášajúce riziká každého zo zúčastnených strán. Hlavné kategórie rizika v rámci analýzy rizika sú nasledovné: politické riziko, environmentálne riziko, riziko neočakávaných udalostí, finančné riziko, riziko vývoja (prevádzkové časy, náklady, hodnoty kvality), riziko výstavby, riziko dopytu konečného užívateľa, riziko súvisiace s prevádzkou a údržbou, atď. Každý z týchto rizík musí byť pokrytý jednou zo zúčastnených strán (verejný orgán alebo dodávateľ), ktorý sa považuje ako vhodnejší pre jeho riadenie.<sup>8</sup>

### **Graf 3**

Percentuálny podiel nehnuteľných kultúrnych pamiatok na Slovensku na základe verejného, súkromného či cirkevného vlastníctva

<sup>8</sup> [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-12960-6\\_19.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-12960-6_19.pdf)



Zdroj: <https://www.pamiatky.sk/sk/page/register-nkp-tabulkove-zoznamy>

Použitie financovania cez schému PPP v oblasti revitalizácie kultúrneho dedičstva má na Slovensku veľký potenciál, Slovensko ako krajina bohatá na pamiatky a najmä nehnuteľné kultúrneho dedičstvo vo veľmi zanedbanom stave môže čerpať výhody z tohto partnerstva pri ich obnove. Približne 37 % z 17 015 pamiatok nehnuteľného kultúrneho dedičstva je vo verejnom vlastníctve. Samozrejme aj nehnuteľné dedičstvo vo vlastníctve cirkvi a cirkevných organizácií sa považuje za štruktúru v ktorej by sa PPP princíp dal uplatniť, dôležité pri ňom však je aby výsledkom tohto partnerstva bol zabezpečenie vykonávania verejnej služby.

Zjednodušene možno povedať, že PPP dáva verejnému sektoru možnosť využiť súkromné investície a použiť štátny rozpočet na financovanie iných verejných infraštruktúr a služieb. Fakt, že obe zúčastnené strany majú výhody, je najlepším garantom kvality a trvácnosti tohto partnerského vzťahu.

## 5 Diskusia

V mnohých prípadoch bola vláda vnímaná ako primárny strážca ochrany kultúrneho dedičstva, ale s rastúcim tlakom na plnenie iných požiadaviek verejnosti a nedostatku zdrojov vznikla snaha o hľadanie inovatívnych prístupov k zachovaniu a obnove kultúrnych pamiatok.

Na Slovensku, predstavuje absencia komplexnej legislatívnej politiky pre aplikáciu PPP prekážku efektívnej realizovateľnosti týchto projektov. V súčasnosti je PPP upravený zákonom č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov a zákonom č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, čo vedie k tomu, že zákazky na práce sú verejnou koncesiou a, že najväčšie projekty cez schému PPP predstavovali iba infraštruktúrne práce ako napríklad projekt R1 PRIBINA - 30 rokov a nie projekty v oblasti kultúrneho dedičstva.

Na druhej strane vláda SR načrtla hlavné smery a stratégiu ochrany kultúrneho dedičstva vo svojom dokumente „Koncepcia ochrany pamiatkového fondu“.<sup>9</sup> Dôraz bol kladený na tzv. nevyhnutnosť obnoviť ohrozené pamiatky na budovanie kapacít, rozvoj pracovných miest, hospodársky rast a sociálne začlenenie.

PPP projekty boli nespravodlivo opovrhované širokou verejnosťou najmä z dôvodu privatizácie a komercializácie kultúrnych hodnôt. Dobre pripravené projekty by mali zdieľať zdroje, spätné väzby a riziká vyplývajúce z takéhoto partnerstva. Doteraz je literatúra o PPP v oblasti revitalizácie kultúrneho dedičstva, ako aj implementácia praktických projektov obmedzovaná najmä v krajinách strednej a východnej Európy.

## 6 Záver

V súčasnosti existuje veľa programov pre zachovanie a ochranu európskeho kultúrneho dedičstva, ide o projekty financované EÚ s názvom „Kreatívna Európa“ alebo nadácií v rámci prevádzkovaných veľkými firmami, ktoré prispievajú k rozvoju a ochrane kultúrnych hodnôt a zachovaní kultúrneho dedičstva napríklad v rámci programov Obnovme si svoj dom alebo Dedičstvo regiónov nadácie SPP. Prebúdzanie vzťahu k národným hodnotám a zachovanie kultúrnych tradícií a pamiatok predstavuje v súčasnosti trend, ktorý je jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich budúce generácie.

PPP sa prejavujú ako inovatívny spôsob financovania pri obnove nehnuteľného kultúrneho dedičstva.

Predpoklady pre úspešnú implementáciu PPP projektov v oblasti revitalizácie nehnuteľného kultúrneho dedičstva predstavujú kvalitnú odbornosť, fungujúcu politiku PPP, právny rámec, ako aj existenciu trhu, ktorý je ochotný investovať. Žiaľ trhové stimuly, nie sú však stále dostatočne vyvinuté, aby prilákali väčší objem súkromných investícií a umožnili dlhodobo pozitívne vplyvy na makroekonomické dôsledky.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Interreg CE č. CE339 RESTAURA „Revitalising Historic Buildings through Public-Private Partnership Schemes“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

<https://www.pamiatky.sk/sk/page/register-nkp-tabulkove-zoznamy> [cit. 28.3.2019]

<https://www.pamiatky.sk/sk/page/financovanie-obnov-kulturnych-pamiatok> [cit. 25.3.2019]

<https://link.springer.com> [cit. 25.3.2019]

<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/ppp-objectives> [cit. 27.3.2019]

<http://www.pr1bina.sk/sk/koncesia-a-prevadzka/projekt-pr1bina/projekty-ppp> [cit. 24.3.2019]

<http://psrcentre.org> [cit. 24.3.2019]

<sup>9</sup> <http://www.mksr.sk/posobnost-ministerstva/kulturne-dedicstvo-/ochrana-pamiatok/dokumenty-d9.html>

<https://pdfs.semanticscholar.org> [cit. 25.3.2019]

<http://www.mksr.sk/posobnost-ministerstva/kulturne-dedicstvo-/ochrana-amiatok/dokumenty-d9.html> [cit. 25.3.2019]

<https://www.pamiatky.sk> [cit. 26.3.2019]

[https://www.academia.edu/36885843/Public-Private\\_Partnership\\_in\\_the\\_Cultural\\_Heritage\\_Sector](https://www.academia.edu/36885843/Public-Private_Partnership_in_the_Cultural_Heritage_Sector) [cit. 25.3.2019]

Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov

## **Pokyny pre autorov**

Príspevky prijíma redakcia vedeckého časopisu Ekonomika a manažment a uverejňuje ich v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku, výnimočne po dohode s redakciou aj v inom jazyku. Základnou požiadavkou je originalita príspevku.

Redakčná rada odporúča autorom, aby rozsah vedeckých príspevkov nepresiahol 15 normalizovaných strán, príspevky do diskusie, prehľady a konzultácie 10 strán, recenzie a informácie 3 strany.

Zaslaním príspevku do redakcie nevzniká autorovi právny nárok na jeho uverejnenie.

Podmienkou publikovania príspevku sú:

- kladné stanovisko redakčnej rady a nezávislého recenzenta, ktorého určí redakčná rada
- úhrada poplatku vo výške 50,- € na účet vydavateľa (Nadácia Manažér)
- podpísanie Licenčnej zmluvy na dielo.

Autor zodpovedá za právnu a vecnú korektnosť príspevku a súhlasí s formálnymi úpravami redakcie.

**Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori.**

Príspevky nie sú honorované.

Príspevky je potrebné zaslať mailom na adresu výkonného redaktora [miroslav.toth@euba.sk](mailto:miroslav.toth@euba.sk), [katarina.grancicova@euba.sk](mailto:katarina.grancicova@euba.sk).

Súčasťou príspevku je abstrakt (max. 20 riadkov), kľúčové slová a JEL klasifikácia (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>). Akceptované budú len príspevky napísané v štruktúre vedeckého článku (úvod, cieľ, metódy, výsledky resp. diskusia, záver). Citácie a bibliografické odkazy musia byť v súlade s normou STN ISO 960 a medzinárodnými štandardmi.

Text musí byť napísaný v editori MS WORD (v čiernobielej verzii) písmom Times New Roman, veľkosť písma 12, poznámky pod čiarou 10 (uviesť k príslušnej strane). Veľkosť stránky A4 (210 x 297 mm), riadkovanie 1, horný a dolný okraj 2,5 a vnútorný a vonkajší okraj 2,5, záhlavie a päta 1,25. Odsek na prvý riadok 0,63. Tabuľky, grafy (formátované ako obrázok bez prepojenia na pôvodný súbor údajov) a obrázky je potrebné číselne označiť a uviesť názov v ľavej hornej časti. Tabuľky, grafy a obrázky je potrebné doložiť taktiež aj v osobitnom súbore. Na záver príspevku je potrebné priložiť meno, priezvisko autora, tituly, adresu pracoviska, e-mailovú adresu.

Redakcia

EKONOMIKA A MANAŽMENT  
Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu  
Ekonomickej univerzity v Bratislave

ECONOMICS AND MANAGEMENT  
Scientific journal of the Faculty of Business Management,  
University of Economics in Bratislava

Ročník XVI.  
Číslo 1  
Rok 2019

**ISSN 2454-1028**