

2020

Autorský kolektív:

Mgr. Friedmannová Dagmara

Doc. JUDr. Hamulák Juraj, PhD.

JUDr. Matejka Ondrej

JUDr. Minčíč Vladimír, PhD.

**SMART podnikateľské
prostredie v podmienkach SR,
ako podporná infraštruktúra pre
podniky počas jednotlivých fáz
ich životného cyklu**



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu
a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské
zdroje.

www.esf.gov.sk

www.employment.gov.sk

www.ia.gov.sk

NÁRODNÝ PROJEKT

Podpora kvality sociálneho dialógu

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 07/2018 – 02/2023

ITMS projektu: 312031V749

Autorský kolektív : Mgr. Friedmannová Dagmara

Doc. JUDr. Hamuľák Juraj, PhD.

JUDr. Matejka Ondrej

JUDr. Minčíč Vladimír, PhD.

ISBN 978-80-8273-013-8

Autorské dielo bolo vypracované v rámci hlavnej aktivity „Posilnenie odborných a analytických kapacít sociálnych partnerov, budovanie infraštruktúry a komunikačnej platformy sociálneho dialógu a rozvoja sociálneho partnerstva na národnej a medzinárodnej úrovni“ v rámci podaktivity 1.1 Posilnenie kapacít sociálnych partnerov prostredníctvom analytickej činnosti Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu expertným tímom sociálneho partnera (Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR). Vyjadruje názory a postoje sociálneho partnera na predmetnú tému. Autorské dielo nevyjadruje názory ani postoje prijímateľa projektu a bolo schválené Riadiacim výborom Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu.

Obsah

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK.....	5
ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK.....	6
1. ÚVOD.....	7
PODNIK A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE.....	7
HODNOTENIE STAVU PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....	13
OKOLIE PODNIKU.....	20
EXISTUJÚCE NÁVRHY NA ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....	21
2. CIELE A METÓDY SPRACOVANIA ANALÝZY.....	38
CIELE ANALÝZY.....	38
METÓDY SPRACOVANIA ANALÝZY.....	40
3. ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU.....	42
4. ANALÝZA DOSTUPNÝCH NÁSTROJOV A AKTIVÍT SMERUJÚCICH K ZLEPŠENIU PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....	82
OPERAČNÝ PROGRAM INTEGROVANÁ INFRAŠTRUKTÚRA 2014 - 2020.....	83
STRATÉGIE A POLITIKY MH SR.....	84
KVALITA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA A JEJ VPLYV NA KONKURENCIESCHOPNOŠŤ PODNIKU.....	89
PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE PRIAZNIVÉ PRE INOVÁCIE:.....	93
INFRAŠTRUKTÚRA PRE HOSPODÁRSKY RAST A TVORBU PRACOVNÝCH MIEST.....	100
SIEŤOVÉ PODNIKANIE, KLASTRE A KLASTROVÉ INICIATÍVY.....	138
ZLEPŠENIE FINANCOVANIA MSP, BUDOVANIE ÚVEROVÝCH A INVESTIČNÝCH EKOSYSTÉMOV.....	150
5. DISPONIBILNÉ NÁSTROJE NA ZVÝŠENIE KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA Z POHĽADU JEDNOTLIVÝCH REGIÓNOV S OSOBNÝM ZREŤELOM NA TZV. NAJMEŇ ROZVINUTÉ OKRESY.....	157
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	214

1. ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Úrovne a faktory podnikateľského prostredia

Tabuľka 2: Prvky podnikateľského prostredia v SR podľa Komplexného auditu prekážok podnikania na Slovensku

Tabuľka 3: Determinanty podnikateľského prostredia - oblasti a kvantifikovateľné indikátory podľa OECD a Eurostat

Tabuľka 4: Kompozícia indexu globálnej konkurencieschopnosti

Tabuľka č. 5 Turnaround

Tabuľka č. 6: PEST analýza

Tabuľka 8: Kľúčové rozdiely medzi venture kapitálom a private equity:

Tabuľka 9: Prehľad investorov, venture kapitálových a private equity spoločností aktívne pôsobiach v SR

Tabuľka 10: Administratívne členenie SR

2. ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

ERDF – European regional Development found

ES – Európske spoločenstvo

ESF – Európsky sociálny fond

EÚ – Európska únia

EK – Európska komisia

HDP – Hrubý domáci produkt

ĽZ – Ľudské zdroje

MDaV SR – Ministerstvo dopravy a výstavby SR

MF SR – Ministerstvo financií SR

MSP – Malé a stredné podniky

MPSVaR SR – Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky

MŠVVaŠ SR - Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu ...

OP II – Operačný program Integrovaná infraštruktúra

OP VaI – Operačný program Výskum a inovácie

OP ĽZ – Operačný program Ľudské zdroje

SBA – Slovak Business Agency

SR – Slovenská republika

ÚPSVAR – Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

VÚC – Vyšší územný celok

1. ÚVOD

1.1. Podnik a podnikateľské prostredie

Zdroj: (Conorto – Dlhopolček – Kopečný – Maxin – Tonka – Tvrdoň – Vajdová – Vyšný, 2014)

V trhovej ekonomike hrá podnikanie zásadnú úlohu v oblasti tvorby pracovných miest a rozvoja ekonomiky. Podnikateľské prostredie vo svojom najširšom ponímaní odráža kvalitu hospodárskych podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov.

Podnikateľské prostredie ako také je širokým pojmom a na jeho utváraní sa v prostredí Slovenskej republiky podieľa veľký počet inštitúcií a aktérov na národnej i nadnárodnej úrovni. Pre skúmanie podnikateľského prostredia je v prvom rade potrebné zdefinovať, čo pod týmto pojmom chápať v prostredí Slovenska.

Je potrebné rozlíšiť, kto sa podieľa na primárnom tvarovaní podnikateľského prostredia (vytvárania vhodných podmienok pre podnikanie) v úzkom a širokom ponímaní. Taktiež je potrebné preskúmať, akí aktéri sa podieľajú na monitorovaní podnikateľského prostredia na národnej a medzinárodnej úrovni a príprave podkladov ktoré majú za cieľ určitým spôsobom podnikateľské prostredie meniť a upravovať.

Podnikateľské prostredie nie je iba úzko ekonomickým pojmom ale zahŕňa širokú paletu rôznych faktorov a disciplín. Počet organizácií ktoré sa či už plne alebo okrajovo (dopadovo) podnikateľskému prostrediu venujú je mnoho. Od štátnych inštitúcií exekutívnej moci, sociálnych partnerov na Slovensku, mimovládnych organizácií a think tankov, štatistikov, akademickej obci až po medzinárodné organizácie ekonomického zamerania a Európskej Únie.

Definícia podnikateľského prostredia

Podľa dokumentu Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj, ktorý mal za úlohu definovať čo je vhodné pod termínom podnikanie rozumieť pre potreby metodológie skúmania podnikateľského prostredia sú podnikatelia *“osoby, ktoré sa snažia o vytvorenie hodnoty prostredníctvom vytvorením alebo rozšírením ekonomickej aktivity identifikovaním alebo využitím produktov, procesov a trhov.”*

Podnikateľská aktivita je potom ekvivalentne s definíciou podnikateľov taká aktivita, ktorá má za cieľ vytvoriť hodnotu vznikom novej alebo expanziou existujúcej ekonomickej aktivity identifikovaním alebo využitím produktov, procesov a trhov.

Definovať podnikateľské prostredie nie je jednoduchou úlohou kvôli faktu, že ho ovplyvňuje množstvo faktorov, ktoré siahajú od ekonomického a politického prostredia až po otázky infraštruktúry, technológií či špecifických potrieb v danom odvetví či daného subjektu, nakoľko:

„Sledovanie kvality podnikateľského prostredia na Slovensku, určité zovšeobecnenie zo sledovania podobných parametrov v niektorých ďalších tranzitívnych ekonomikách poukazuje na fakt, že k rozhodujúcim oblastiam determinujúcim podnikateľské zámery a rozhodnutia v praxi patria: oblasť financovania firiem a kapitálu, zamestnanosť, nezamestnanosť a kvalita ľudských zdrojov, sociálna politika v kontexte s fungovaním trhu práce a jeho legislatívou, celkový právny rámec podnikania, daňová a odvodová politika v kontexte s politikou v oblasti verejných financií, miera regulácie trhu, podmienky vstupu na trh a výstupu z trhu, protimonopolná politika, politika v oblasti dotácií a subvencií, licenčná politika, certifikácia a systém evidovania vlastníctva nehnuteľnostiach.“

Viac štruktúrovanou definíciou podnikateľského prostredia môže byť tá, ktorá člení faktory ovplyvňujúce podnikateľské prostredie do troch úrovní:

Tabuľka 1: Úrovně a faktory podnikateľského prostredia

8

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Úroveň podnikateľského prostredia**Faktory v úrovni**

Širšie podnikateľské prostredie

Ekonomické faktory

Politické faktory

Sociálne faktory

Technologické faktory

Bariéry vstupu do odvetvia

Sila odberateľov

Sila dodávateľov

Substitučné výrobky

Konkurenčná rivalita

Priami konkurenti

Zákazníci

Dodávatelia

Zamestnanci

Konkurenčné prostredie

Užšie podnikateľské prostredie

Širšie podnikateľské prostredie tvoria faktory na makro úrovni, ktoré existujú bez ohľadu na existenciu a postavenie jednotlivých podnikateľských subjektov. Ekonomické faktory sú výsledkom povahy a orientácie ekonomiky krajiny, pričom ekonomické prostredie vplýva na zmeny materiálnych, energetických, peňažných, investičných a informačných podmienok.

Ekonomické faktory zahŕňajú oblasti ako inflačné tendencie, zmeny v príjmoch a štruktúre spotrebiteľských výdavkov, v miere úspor a zadlženosti, úrokovej miery, cenovej stratégie, všeobecnú dostupnosť úverov a ďalších nástrojov financovania podnikania, tendenciu obyvateľstva k sporeniu a míňaniu peňazí, priame úrokové miery a podobne.

Zásadný význam pre podnikateľské subjekty majú **faktory politickej stability a politickej orientácie** krajiny, v ktorej firma podniká. Politické faktory definujú právne podmienky a

regulujú podnikateľské prostredie. Politicko-legislatívne prostredie vytvára legislatívny a podporný rámec pre podnikateľské aktivity, reguluje zahranično-obchodné vzťahy, daňovú a odvodovú politiku, protimonopolnú politiku, stabilitu legislatívneho prostredia, efektivity súdneho systému, vymožitelnosť práva, administratívne zaťaženie firiem a podobne.

Technologické faktory možno chápať v úzkom zmysle ako otázku odvetvovú, no pre podnikateľské prostredie v širšom zmysle majú zmysel najmä faktory ako dostupnosť ľudského kapitálu a infraštruktúra v oblasti výskumu a vývoja, podpora výskumu a vývoja a spolupráca so súkromným sektorom v tejto oblasti zo strany štátu a podobne.

Za relatívne marginálne možno považovať **sociálne faktory**, ktoré podnikateľské prostredie ovplyvňujú iba nepriamo - hodnoty, názory a životný štýl ľudí v prostredí, vývoj populačných, kultúrnych, ekologických, demografických, náboženských a etnických podmienok. Teda všetko to, čo ovplyvňuje hodnotové systémy a tým i aktivitu a chovanie spotrebiteľa a koncového dopytu po tovaroch a službách.

Širšie ekonomické prostredie a jednotlivé faktory sú charakteristické takmer rovnakým vplyvom a vývojom pre všetky podnikateľské subjekty na danom trhu a ich zlepšenie alebo zhoršenie má priamy dopad na kvalitu podnikateľského prostredia.

Ďalšie dve úrovne sa venujú konkurenčnému prostrediu na odvetvovej úrovni a možno ich vysvetliť na základe známeho konceptu tzv. **5 Porterových síl**, ktoré spoločne vymedzujú intenzitu konkurencie v danom odvetví hospodárstva prostredníctvom piatich konkurenčných síl – súperením medzi etablovanými podnikmi, potenciálnymi konkurentmi, vyjednávaciu silou zákazníkov, vyjednávacou silou dodávateľov a existenciou substitučných produktov.

Ak zoberieme do úvahy, že podnikanie je založené na akceptácii troch základných inštitúcií práva – vlastníctvo, zmluva a postih za jej nedodržanie, potom *„Kvalitné podnikateľské prostredie znamená dobré podmienky pre slobodné podnikanie. Zjednodušené teda možno povedať, že všetko, čo rozširuje slobodu podnikania, skvalitňuje podnikateľské*

prostredie. Každý zásah alebo obmedzenie slobody podnikania znamená zhoršenie podnikateľského prostredia.“

Ak zadefinujeme podnikateľské prostredie prostredníctvom **konceptu konkurencieschopnosti**, ktorá „predstavuje poňatie schopnosti a výkonnosti firmy, subsektora, alebo krajiny v oblasti predaja a dodávok tovaru, služieb na trhu“, potom možno konkurencieschopnosť jednotlivých štátov na medzinárodnej úrovni vnímať prostredníctvom atraktívnosti pre priame zahraničné investície.

Tento jav – takzvanú novú *“doktrínu konkurencieschopnosti”* objasňujú prostredníctvom *“inverzii úloh štátu a podniku – nie podniky, ale štáty, resp. ich vlády, sú „pod tlakom nútené“ súťažiť, v tomto prípade o získanie či udržanie takejto významnej investície... Pod vplyvom globalizačných procesov a internacionalizácie ekonomických procesov sa skutočne mení tradičné chápanie konkurencieschopnosti štátu, a to smerom k vytváraniu nových a kultivácii existujúcich komparatívnych výhod atraktívnych pre zahraničných investorov“.*

Podnikateľské a regulačné prostredie je potom jedným zo štyroch hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť spolu s makroekonomickou stabilitou, ľudským kapitálom a kvalitou a dostupnosťou infraštruktúry.

Konkrétnejšie potom možno pod kategóriou podnikateľské prostredie v krajine rozumieť nasledujúce prvky:

- Legislatívny rámec pre podnikanie a vymáhateľnosť práva
- Zaťaženie podnikania
 - Administratívne
 - Finančné (daňové, odvodové a poplatkové)
- Zásahy do slobody podnikania
- Infraštruktúra pre podnikanie (podmienky pre podnikanie, kvalita a dostupnosť kľúčových výrobných faktorov a služieb pre podnikateľov)

Tabuľka 2: Prvky podnikateľského prostredia v SR podľa Komplexného auditu prekážok podnikania na Slovensku¹

	Makroekonomické indikátory významné pre podnikanie (úrokové miery, hospodársky rast, inflácia, menový kurz)
Makroekonomický rámec pre podnikanie	Postavenie a význam súkromného sektora (priama účasť štátu na podnikaní, nepriame zasahovanie štátu do konkurenčného prostredia)
	Základné ukazovatele finančnej výkonnosti podnikateľskej sféry (efektivita práce, hospodárenie podnikov)
	Súkromné vlastníctvo a jeho ochrana
	Rozsah a kvalita prijímanej legislatívy a jej dopady na podnikateľské prostredie
Legislatívny rámec pre podnikanie	Inštitucionálne prostredie pre podnikanie na Slovensku a jeho problémy Efektívna vymáhateľnosť práva súdnou cestou vrátane fungujúceho systému konkurzov
	Výkonnosť súdnictva
	Administratívne prekážky voľného vstupu do podnikania
Administratívne zaťaženie podnikania	Neodôvodnené administratívne bariéry pre podnikanie Bariéry pre podnikanie zo strany podnikateľských organizácií Systematický prístup k eliminácii administratívneho zaťaženia
Finančné zaťaženie podnikania	Daňové zaťaženie Odvodové zaťaženie Poplatkové zaťaženie
	Stanovovanie cien tovarov a služieb
Zásahy do slobody podnikania	Uzatváranie pracovno-právnych vzťahov
	Technické požiadavky na kvalitu výrobkov a pracovného prostredia
	Ochrana spotrebiteľa

¹ http://www.businessfriendly.sk/sites/default/files/RUZ_kniha_1.pdf

Ochrana životného prostredia
Ochrana hospodárskej súťaže
Zahranično-obchodná výmena
Iné zásahy do slobody podnikania (kvantitatívne obmedzenia, štátne dotácie)
Financie a kapitál – bankovníctvo a burza cenných papierov
Práca, školstvo, zdravotníctvo, veda a výskum
Pôda, pôdohospodárstvo a lesníctvo
Infraštruktúra pre podnikanie
Telekomunikácie, pošta, informačné technológie
Energie – elektrina, plyn, teplo, voda
Dopravné služby – cestná doprava, železničná doprava, letecká doprava, vodná doprava

Hodnotenie stavu podnikateľského prostredia

Zdroj: (Conorto – Dlhopolček – Kopečný – Maxin – Tonka – Tvrdoň – Vajdová – Vyšný, 2014)

Merania kvality podnikateľského prostredia

Je zrejmé, že podnikateľské prostredie predstavuje komplexnú veličinu, ktorá je úhrnom veľkého množstva oblastí. Otázkou ostáva, akým spôsobom teda podnikateľské prostredie objektívne merať a kvantitatívne porovnať na národnej a medzinárodnej úrovni.

Na meranie kvality podnikateľského prostredia sa používajú rôzne indexy na medzinárodnej či globálnej úrovni s rôznou konštrukciou a zdrojmi údajov.

Podnikateľské prostredie je pre účely merania vhodné zdefinovať ako konkrétnu skupinu faktorov, ktoré podnikatelia na Slovensku vnímajú ako dôležité a zároveň sú kvantifikovateľné a porovnateľné s ďalšími krajinami či už v regionálnom alebo globálnom meradle. Pre takéto porovnania sú vhodné najmä analýzy pripravované nadnárodnými

organizáciami, ktoré majú vyvinutú robustnú metodológiu porovnávania aspektov podnikateľského prostredia medzi množstvom krajín na globálnej úrovni.

Eurostat a OECD: Program podnikateľských indikátorov

Podľa Eurostatu je podnikanie činnosťou, ktorú možno merať minimálne troma spôsobmi:

- **Výkonnosť** podnikov a podnikateľskej sféry je ovplyvnená podnikateľským prostredím danej krajiny a mnohými ekonomickými, sociálnymi a environmentálnymi faktormi, ako i atribútmi samotných podnikov a podnikateľov. Medzi indikátory zaraditeľné do tejto kategórie patria indikátory “úspešnosti” podnikateľských subjektov (počet novo vznikajúcich podnikateľských subjektov, čistý prírastok podnikateľských subjektov, podiel podnikateľských subjektov, ktoré prežijú prvých 3 a 5 rokov svojej existencie a podobne). Z pohľadu zamestnanosti ide o indikátory hovoriace o úspešnosti novo vznikajúcich a rastúcich firiem naberať a udržiavať zamestnancov (napr. Podiel na celkovej zamestnanosti v spoločnostiach s vekom 3 a 5 rokov, priemerná veľkosť spoločností s vekom 3 a 5 rokov vyjadrená v počte zamestnancov). Z pohľadu generovania bohatstva ide o podiel rýchlorastúcich spoločností podľa obratu a zisku či pridanú hodnotu, produktivitu, výkonnosť export a výkonnosť v inováciách v mladých spoločnostiach.
- Dopad činností podnikov môže byť meraný predovšetkým prostredníctvom indikátorov ako je rast HDP (ekonomický rast), zamestnanosť (vytváranie nových pracovných miest) a rovnomernú distribúciu príjmov (redukciu chudoby).
- **Determinanty podnikateľského prostredia** zahŕňajú jednotlivé oblasti, ktoré majú priamy a nepriamy vplyv na podnikateľské prostredie. Podnikateľská aktivita je totiž minimálne z časti “samohybná” – to znamená že napríklad zvýšenie HDP sa pretaví do

väčšieho množstva dostupných financií pre novo zakladané podniky. Negatívne determinanty podnikateľskej aktivity môžu zahŕňať efekty ako zvýšenie okamžitej nezamestnanosti v nepriaznivých ekonomických podmienkach ako dôsledok toho, že väčší počet ľudí zvažuje začatie podnikania.

Tabuľka 3: Determinanty podnikateľského prostredia - oblasti a kvantifikovateľné indikátory podľa OECD a Eurostat²

Regulatórny rámec

Oblasť

Príklady kvantifikovateľných indikátorov

Administratívne prekážky pre začatie podnikania/vstup na trh

Bremeno vládnej regulácie, Náklady na začatie podnikania/registráciu spoločnosti, Minimálny kapitál potrebný pre začatie podnikania, Počet dní potrebný pre začatie podnikania, Počet procedúr potrebných pre začatie podnikania

Administratívne prekážky pre rast

Čas potrebný pre prípravu podkladov k daňovému priznaniu, DPH a sociálnych a zdravotných odvodov, Registrácia nehnuteľnosti, Administratívne a časové náklady na vybudovanie skladu

Regulácia bankrotov

Skutočný čas pre ukončenie podnikania, Skutočné náklady pre ukončenie podnikania

Regulácia v oblasti bezpečnosti, zdravia a životného prostredia

Regulácia v oblasti produktov

Regulácia pracovného trhu

Náročnosť prijímania pracovnej sily, Náročnosť prepúšťania pracovnej sily, Náročnosť prijímania cezhraničnej pracovnej sily, Rigidnosť legislatívy v oblasti pracovného času

Súdna a legálna regulácia

Vynútiteľnosť kontraktov - finančné náklady,

² Takzvané indikátory podnikateľských determinantov sú rozdelené do 6 oblastí. Tieto sú následne detailnejšie členené na jednotlivé sub-oblasti. Ku každej sub-oblasti sú definované kvantifikovateľné indikátory, ktoré sú dostupné z rôznych rešpektovaných zdrojov, predovšetkým z organizácii ako OECD, Svetová Banka a Ekonomické fórum

Sociálna a zdravotné zabezpečenie

Daňové zaťaženie

počet procedúr, časová náročnosť

Verejné výdavky na dávky v nezamestnanosti,
Pokrytie obyvateľov verejným systémom
zdravotníctva

Daň z príjmu fyzických/právnických osôb, Daň z
dividend

Trhové podmienky

Protimonopolný rámec

Protimonopolný rámec (vynútiteľnosť zákonov,
nezávislosť protimonopolných zákonov)

Konkurencia

Nezávislosť sektorových regulátorov, bariéry
vstupu do odvetvia a stupeň vertikálnej
integrácie v odvetí

Prístup k domácejmu trhu

Prístup k zahraničným trhom

Administratívna záťaž pri importe a exporte
(počet potrebných dokumentov, počet
podpisov potrebných podpisov, čas potrebný
pre splnenie zákonných podmienok)

Stupeň verejného zapojenia

Počet štátnych podnikov a štátnych investícií,
Vlastníctvo bánk, Vplyv štátu na cenotvorbu na
trhu

Verejné obstarávanie

Prístup k financovaniu

Prístup k úverovému financovaniu

Kreditný rating krajiny, Objem úverov
poskytnutých súkromnému sektoru, Prístup k
úverom

Business anjeli

Dostupnosť rizikového kapitálu, Dostupnosť
rizikového kapitálu pri začiatku podnikania
(start-up a seed), Dostupnosť rizikového
kapitálu pri expanzii podnikania

Prístup k rizikovému kapitálu

Prístup k ďalším typom financovania

Akciové trhy

Akvizície súkromných subjektov (buyouts),
Kapitalizácia primárneho a sekundárneho
akciového trhu, Ochrana investorov

R&D a technológie

Investície do výskumu a vývoja

Výdavky na R&D - súkromný sektor, štát, vysoké
školenstvo, Počet udelených patentov podľa
bydliska žiadateľa o patent

Podmienky pre spoluprácu súkromný sektor -
univerzity

Úroveň spolupráce medzi súkromným sektorom
a univerzitami

Technologická spolupráca medzi spoločnosťami

Počet SMEs deklarujúcich spoluprácu ako zdroj
inovácií

Rozšírenosť technológií

Obrat z ecommerce predaja, Počet organizácií
využívajúcich e-government služby, Výdavky na
ITK

Prístup k vysokorýchlostnému internetu

Systém patentov a štandardov

Intelektuálne vlastníctvo

Podnikateľské schopnosti

Skúsenosti podnikateľov

Business a podnikateľské vzdelanie-zručnosti

Kvalita management škôl, Počet
medzinárodných študentov v terciárnom
systéme vzdelávania v krajine, Počet ľudí s
terciárnym vzdelaním

Infraštruktúra podnikania

Imigrácia

Prírastok zahraničnej pracovnej sily

Kultúra

Postoj spoločnosti k riziku

Postoj spoločnosti k podnikateľom

Túžba v spoločnosti stať sa podnikateľom

Podnikateľské vzdelávanie-mindset

Index podnikateľského prostredia

Index podnikateľského prostredia (IPP) Podnikateľskej aliancie Slovenska je výsledkom pravidelného monitorovania a hodnotenia kvality podnikateľského prostredia v SR a z hľadiska metodológie patrí k najrelevantnejším nástrojom merania kvality podnikateľského prostredia na národnej úrovni. Indikátory Indexu podnikateľského prostredia možno nájsť napr. tu: <https://www.alianciapas.sk/>

Global Competitiveness Report

Správa o globálnej konkurencieschopnosti je pravidelná ročná publikácia Svetového obchodného fóra založená na indexe globálnej konkurencieschopnosti. Správa posudzuje schopnosť krajín poskytnúť svojim obyvateľom vysokú životnú úroveň, teda ako efektívne dokáže krajina využívať dostupné ekonomické zdroje. Index teda skúma konkurencieschopnosť, ktorá zahŕňa *“inštitúcie, legislatívu a faktory, ktoré determinujú úroveň produktivity krajiny”*.

Z metodologického hľadiska index globálnej konkurencieschopnosti odzrkadľuje fakt, že konkurencieschopnosť je determinovaná mnohými faktormi od *“investícií do fyzického kapitálu a infraštruktúry...vzdelania, technologického pokroku, makroekonomickej stability, sofistikácie podnikateľských subjektov či efektívnou trhu”*.

Tabuľka 4: Kompozícia indexu globálnej konkurencieschopnosti

Index globálnej konkurencieschopnosti		
Základné predpoklady	Zvyšovanie efektivity	Inovácie a sofistikácia
1. pilier: Inštitúcie	5. pilier: Vyššie vzdelanie	11. pilier: Sofistikácia obchodu a subjektov
2. pilier: Infraštruktúra	6. pilier: Efektívnosť trhu	12. pilier: Inovácie
3. pilier: Makroekonomické prostredie	7. pilier: Efektívnosť pracovného trhu	
4. pilier: Zdravotníctvo a	8. pilier: Rozvoj finančného	

základné vzdelanie

trhu

9. pilier: Technologická
pripravenosť

10. pilier: Veľkosť trhu

Prvý pilier zahŕňa inštitucionálne prostredie, teda administratívne a legislatívne prostredie danej ekonomiky, ktoré má zásadný vplyv na konkurencieschopnosť. Nejedná sa však len o legislatívu ako takú, ale i o *"postoj vlády k trhu a k trhovým slobodám, nadmerná byrokracia, nadmerná regulácia, korupcia, nedostatok transparentnosti, neschopnosť poskytnúť vhodné služby pre súkromný sektor a politizácia súdneho systému"*. Všetky tieto faktory vytvárajú ekonomické náklady a spomaľujú ekonomický rozvoj.

Infraštruktúra (druhý pilier) patrí taktiež základným predpokladom efektívnosti podnikania a zahŕňa fyzickú (cestnú, železničnú a leteckú infraštruktúru) a telekomunikačnú sieť.

Tretí pilier – makroekonomické prostredia zahŕňa predovšetkým stabilitu ekonomického prostredia a negatívne vplyvy ekonomického prostredia na súkromný sektor ako je vysoká inflácia alebo vysoká zadlženosť štátu.

Štvrtý pilier stojí na predpoklade, že zdravie populácie je významným i pre podnikateľské prostredie, keďže ochorenia znižujú efektívnosť práce a absencie zvyšujú náklady na pracovnú silu.

Podobne základné a pokročilé vzdelanie zvyšuje nielen efektívnosť ale i inovačný potenciál pracovnej sily a zjednodušuje zavádzanie pokročilejších spôsobov výroby a celkového fungovania subjektov.

Okolie podniku

Zdroj: <https://www.altaxo.cz/poradna/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostrediktere-factory-pusobi-na-vas-podnik>

Podnikateľské prostredie je veľmi pestré a štruktúrované. Je možné ho popísať napríklad pomocou faktorov, ktoré sa v ňom uplatňujú a podľa toho, kde sa dané faktory nachádzajú (vnútri alebo vonku) ho možno rozdeliť na vnútorné a vonkajšie:

Pri **vonkajších** faktoroch je vhodné rozlíšiť ďalej dve vrstvy – **makroprostredie**, ktoré tvorí pomyselný celkový obal a **medziprostredie**, ktoré je spojené s pôsobením konkrétnych regionálnych faktorov. **Vnútorné** faktory spadajú do tzv. **mikroprostredia**.

Makropodnikateľské prostredie - v makroprostredí pôsobia na podnik tieto základné faktory:

- ✓ rast alebo pokles výkonu ekonomiky,
- ✓ rast alebo pokles inflácie,
- ✓ rast alebo pokles zamestnanosti,
- ✓ udržanie alebo narušenie štátneho rozpočtu,
- ✓ upevňovanie alebo narušenie politickej stability.

O tieto faktory by sa mali zaujímať nielen veľké spoločnosti, ale aj MSP. Samozrejme platí, že veľké firmy sa musia zaujímať o všetky možné faktory aj v iných krajinách (ak ide o spoločnosť s nadnárodnou pôsobnosťou), v prípade MSP stačí informácie o konkrétnom odvetví v krajine v ktorej podnikajú.

Medziprostredie – sem patria faktory ako napríklad:

- ✓ ekologické faktory,
- ✓ prírodné faktory,
- ✓ technická a dopravná infraštruktúra – technická vybavenosť,
- ✓ všeobecná a ekonomická štruktúra – vzdelanie disponibilnej pracovnej sily, pracovitosť, efektivita a produktivita práce, kultúra obyvateľov,

- ✓ podnikateľská infraštruktúra – dostupnosť ďalších podporných služieb – poštová a banková sieť, atď.
- ✓ podnikateľské subjekty s markantným vplyvom na dané odvetvie.

Medziprostredie predstavuje pre MSP reálny kontakt s prostredím, v ktorom sa nachádzajú.

Mikropodnikateľské prostredie - je spojené s miestnou podnikateľskou „klímou“, kultúrou a ďalšími znakmi, ktoré vytvárajú pracovné podmienky, pričom medzi hlavné faktory môžeme zaradiť napr.:

- ✓ vlastnícke schopnosti podnikateľa – optimalizácia, harmonizácia portfólia, atď.,
- ✓ schopnosť viesť ľudí,
- ✓ schopnosť uspokojiť potreby (manažmentu spoločnosti, zamestnancov, odberateľov, dodávateľov),
- ✓ schopnosť komunikácie,
- ✓ umenie formulovať podnikateľskú filozofiu.

Mikroprostredie vypovedá o schopnostiach a vlastnostiach podniku, ako aj jeho vyzretosti.

Existujúce návrhy na zlepšenie podnikateľského prostredia

Zdroj: (Conorto – Dlhopolček – Kopečný – Maxin – Tonka – Tvrdoň – Vajdová – Vyšný, 2014)

Podnikateľské prostredie na úrovni Európskej Únie

Niektoré dokumenty EÚ ponúkajú riešenia, ako stimulovať podnikateľské prostredie a podnikanie – často však ostávajú na národnej úrovni na Slovensku iba formálne akceptované, ale reálne neimplementované. V tejto sekcii sa zameriavame na prehľad cieľov

a konkrétnych riešení na úrovni EÚ, ktorými má význam sa zaoberať z pohľadu podnikateľského prostredia na Slovensku.

Stratégia Európa 2020

Stratégia Európa 2020 predstavuje víziu európskeho sociálneho trhového hospodárstva v 21. storočí. Európa 2020 je desaťročná stratégia Európskej únie v oblasti rastu. Nezameriava sa však iba na prekonanie krízy ale jej cieľom je odstrániť nedostatky aktuálneho rastového modelu a vytvoriť podmienky pre taký typ rastu, ktorý je inteligentnejší, udržateľnejší a inkluzívnejší.

Na účely hodnotenia pokroku bolo v rámci stratégie nastavených päť hlavných cieľov, ktoré by EÚ mala splniť do roku 2020. Týkajú sa zamestnanosti, vzdelávania, výskumu a inovácie, sociálneho začlenenia a chudoby a oblasti klímy a energetiky.

Základom stratégie sú tri vzájomne sa dopĺňajúce priority:

- Inteligentný rast: vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inovácii.
- Udržateľný rast: podporovanie ekologickejšieho a konkurencieschopnejšieho hospodárstva, ktoré efektívnejšie využíva zdroje.
- Inkluzívny rast: podporovanie hospodárstva s vysokou mierou zamestnanosti, ktoré zabezpečí sociálnu a územnú súdržnosť

Stratégia obsahuje aj sedem hlavných iniciatív, prostredníctvom ktorých orgány na európskej a vnútroštátnej úrovni vzájomne podporujú svoje úsilie na dosiahnutie cieľov stratégie Európa 2020 v oblastiach, ako sú inovácie, digitálne hospodárstvo, zamestnanosť, mládež, priemyselná politika, chudoba a efektívne využívanie zdrojov.

Priemyselná politika vo veku globalizácie

Z pohľadu podnikateľského prostredia je najrelevantnejšou iniciatívou stratégie Európa 2020 *Priemyselná politika vo veku globalizácie*, ktorá je zadaná v dokumente *Integrovaná priemyselná politika vo veku globalizácie: Konkurencieschopnosť a udržateľnosť v popredí záujmu* a jej cieľom je zlepšenie podnikateľského prostredia, najmä pre malé a stredné podniky, podpora rozvoja pevnej a udržateľnej priemyselnej základne, ktorá bude konkurencieschopná vo svetovom rozsahu.

Na úrovni Európskej Únie boli v rámci stratégie Európa 2020 pre iniciatívu priemyselná politika stanovené nasledujúce čiastkové ciele:

- *vytvorenie priemyselnej politiky, ktorá vytvorí najlepšie podmienky na udržanie a rozvoj pevnej, konkurencieschopnej a diverzifikovanej priemyselnej základne v Európe, a ktorá podporí prechod výrobných odvetví k efektívnejšiemu využívaniu energie a zdrojov,*
- *vytvorenie horizontálneho prístupu k politike v oblasti priemyslu, ktorý bude spájať rôzne nástroje politik (napr. „inteligentné“ riadenie, modernizované verejné obstarávanie, pravidlá v oblasti hospodárskej súťaže a stanovenie noriem),*
- *zlepšenie podnikateľského prostredia, najmä pre malé a stredné podniky, okrem iného aj znižovaním transakčných nákladov pri podnikateľskej činnosti v rámci Európy, podporovaním vytvárania zoskupení a zlepšovaním prístupu k financovaniu,*
- *podporovanie reštrukturalizácie odvetví v ťažkostiach smerom k činnostiam orientovaným do budúcnosti, okrem iného aj rýchlym presunom znalostí smerom k rozvíjajúcim sa odvetviam a trhom s vysokým rastom, ako aj podporou prostredníctvom schém štátnej pomoci v EÚ a/alebo Európskeho fondu na prispôsobenie sa globalizácii,*
- *podporovanie technológií a výrobných metód, ktoré znižujú využívanie prírodných zdrojov, a zvyšovanie investícií do zachovania prírodného bohatstva EÚ,*
- *podporovanie internacionalizácie malých a stredných podnikov,*
- *zabezpečenie, aby dopravné a logistické siete umožnili priemyselným odvetviam v Únii účinný prístup k jednotnému trhu ako aj k medzinárodnému trhu,*

- *vytvorenie účinnej vesmírnej politiky, ktorá poskytne nástroje na riešenie niektorých kľúčových globálnych výziev a najmä na realizáciu projektov Galileo a GMES,*
- *zvýšenie konkurencieschopnosti európskeho odvetvia cestovného ruchu,*
- *prepracovanie nariadení na podporu prechodu priemyselných odvetví a odvetví služieb smerom k efektívnejšiemu využívaniu zdrojov, vrátane efektívnejšieho recyklovania, zlepšenie spôsobu, akým prispieva európsky systém stanovovania noriem k vytvoreniu európskych a medzinárodných noriem pre dlhodobú konkurencieschopnosť európskeho priemyslu. To bude zahŕňať podporu uvádzania na trh a prijímanie kľúčových podporných technológií,*
- *obnovenie stratégie EÚ na podporu sociálnej zodpovednosti podnikov, ktorá je kľúčovým prvkom pri zabezpečovaní dlhodobej dôvery zamestnancov a spotrebiteľov.*

Na vnútroštátnej úrovni sa od členských štátov očakáva, že budú konať tak, aby dokázali naplniť nasledujúce ciele:

- *zlepšiť podnikateľské prostredie, najmä pre inovatívne malé a stredné podniky, okrem iného prostredníctvom verejného obstarávania na podporu inovačných stimulov,*
- *zlepšiť podmienky presadzovania práv duševného vlastníctva,*
- *znižovať administratívnu záťaž na podniky a zvýšiť kvalitu právnych predpisov v oblasti podnikania,*
- *úzko spolupracovať so zainteresovanými stranami v rôznych odvetviach (podniky, odborové organizácie, akademickí pracovníci, mimovládne organizácie, spotrebiteľské organizácie) s cieľom definovať prekážky a spoločne analyzovať spôsob, ako zachovať pevnú priemyselnú a vedomostnú základňu a zabezpečiť EÚ vedúce postavenie v rámci globálneho udržateľného rozvoja.*

Akčný plán Podnikanie 2020

Entrepreneurship 2020 alebo Podnikanie 2020 je akčný plán, ktorý má Európe pomôcť odomknúť plný potenciál pre podnikanie v strednodobom horizonte a je založený na troch základných princípoch:

- Vzdelávanie a tréning v oblasti podnikania
- Vytvorenie prostredia v ktorom môžu podnikatelia rásť a prekviť
- Vytvorenie vzorov pre podnikanie a iniciatívy pre špecifické skupiny, v ktorých podnikateľský potenciál nie je využitý na maximum

V pláne sa spomína šesť kľúčových oblastí, v ktorých sú potrebné opatrenia, aby sa vytvorilo prostredie, v ktorom podnikatelia môžu prosperovať a rásť:

- **Prístup k financovaniu:** popri posilňovaní svojich existujúcich finančných nástrojov Komisia zároveň navrhuje vytvoriť európsky trh mikrofinancovania a zjednodušiť daňové štruktúry tak, aby sa MSP umožnilo získavať financovanie prostredníctvom priamych súkromných investícií (ako napr. minidlhopisy, kolektívne financovanie – crowd funding, obchodní anjeli).
- **Podpora počas najdôležitejších fáz životného cyklu podniku:** Keďže asi 50 % spoločností zlyhá v priebehu prvých piatich rokov existencie, členské štáty by mali venovať viac zdrojov na to, aby pomohli novým podnikom prežiť toto kritické obdobie – v podobe napr. manažérskych školení, koučingu v oblasti výskumu a vývoja, nadväzovania kontaktov s podobnými podnikmi, potenciálnymi dodávateľmi a klientmi.
- **Stimulovať nové možnosti podnikania v digitálnom veku:** Keď MSP využívajú informačné a komunikačné technológie, rastú dva až trikrát rýchlejšie. Výraznejšou podporou webových začínajúcich podnikov a zlepšovaním zručností sa môže napomôcť tak internetovým podnikom, ako aj tradičnejším druhom podnikania.
- **Ľahšie prevody vlastníctva podnikov:** Komisia navrhuje rozšíriť trhy pre podniky a odstrániť prekážky cezhraničného prevodu podnikov.
- **Druhá šanca pre poctivých podnikateľov po úpadku:** K zďaleka najvyššiemu počtu úpadkov (96 %) dôjde v dôsledku série oneskorených platieb alebo iných praktických problémov. No tí, ktorí „začnú po druhýkrát“, sú úspešnejší. Komisia z toho dôvodu práve navrhla presunúť ťažisko záujmu od likvidácie smerom k tomu, aby sa podnikom pomohlo prekonať finančné ťažkosti.

- **Administratívne zjednodušenie:** Komisia sa bude naďalej dôrazne zasadzovať za zníženie regulačného zaťaženia.

EK má zároveň v úmysle propagovať podnikanie v osobitných segmentoch populácie:

- Podnikateľský potenciál žien – zo skutočnosti, že ženy predstavujú v Európe len 34,4 % samostatne zárobkovo činných osôb, vyplýva, že na to, aby sa stali podnikateľkami, potrebujú viac povzbudiť a podporiť.
- Starší občania – podnikatelia, ktorí odišli do dôchodku, disponujú cennými znalosťami a vedomosťami, ktoré by mali odovzdávať budúcim generáciám, aby im uľahčili zakladanie spoločností.
- Keďže populácie migrantov sa často na pracovných trhoch stretávajú s ťažkosťami, samostatná zárobková činnosť je pre nich vzácnou príležitosťou na hospodárske etablovanie a sociálne začlenenie.
- Podpora nezamestnaných pri rozvoji podnikania by mala zahŕňať odbornú prípravu, podnikateľské poradenstvo a mentorstvo.

Small Business Act For Europe

Small Business Act je iniciatívou Európskej Komisie pre zvýraznenie dôležitosti malých a stredných podnikov pre celkovú ekonomiku Európskej Únie. Z tohto dôvodu je cieľom iniciatívy Small Business Act *„zlepšiť celkový politický prístup k podnikaniu, natrvalo zabudovať zásadu „najskôr myslieť v malom“ do procesu vytvárania politik, od regulácie až k verejným službám, a podporovať rast MSP poskytovaním pomoci pri zvládaní problémov, ktoré im bránia v rozvoji.“*

Pre tento cieľ dokument definoval 10 hlavných zásad:

1. Vytvoriť prostredie, v ktorom môžu podnikatelia a rodinné podniky rásť a byť odmeňovaní za svoje podnikateľské úsilie
2. Zabezpečiť, aby čestní podnikatelia, ktorí zbankrotovali, mohli rýchlo dostať druhú šancu

3. Vytvárať pravidlá podľa zásady „najsôr myslieť v malom“
4. Zariadiť, aby orgány verejnej správy reagovali na potreby MSP
5. Prispôbiť nástroje verejnej politiky potrebám MSP: uľahčiť MSP účasť na verejnom obstarávaní a lepšie využiť prostriedky štátnej pomoci pre MSP
6. Uľahčiť MSP prístup k financiám a vytvoriť právne a podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať včasné úhrady obchodných transakcií
7. Nabádať MSP na lepšie využívanie príležitostí, ktoré ponúka jednotný trh
8. Podporovať zvyšovanie zručností v MSP a všetky formy inovácií
9. Umožniť MSP premieňať environmentálne výzvy na príležitosti 10. Povzbudzovať a podporovať MSP tak, aby mohli ťažiť z rastúcich trhov

Existujúce odporúčania, ktoré majú smerovať k zlepšeniu podnikateľského prostredia na Slovensku.

Opatrenia z pohľadu zvyšovania kvality podnikateľského prostredia a konkurencieschopnosti ekonomiky:

- **Stabilita a predvídateľnosť legislatívneho rámca podnikania** - prijať také opatrenia v nastavení legislatívneho procesu, ktoré podpora stabilitu legislatívy a obmedzia možnosť negatívneho okamžitého vplyvu exekutívnej moci na podnikateľské prostredie pomocou neštandardných procesov.
- **Zrozumiteľnosť legislatívnych noriem** - vznikajúca legislatíva má byť pripravovaná v čo najviac možnej “užívateľsky priateľskej” podobe tak, aby podnikatelia dokázali v čo najväčšej možnej miere rozumieť existujúcim a novovznikajúcim zákonom, predpisom a vyhláškam. Tiež poskytovať podnikateľom efektívny a zrozumiteľný výklad štátnej legislatívy.

- **Posilnenie vplyvu podnikateľov na legislatívne prostredie** - objektívne posudzovať vplyv prijímanej legislatívy ovplyvňujúcej podnikateľské prostredie čo sa týka dopadov na podnikateľov a konkurencieschopnosť krajiny; so zabezpečením dostatočného priestoru na vyjadrenie dotknutých subjektov.
- **Zjednodušenie zakladania spoločností a začatia podnikania** - z pohľadu administratívnej náročnosti, časového hľadiska a zároveň priamych či nepriamych finančných nákladov.
- **Zintenzívnenie podpory začínajúcich podnikateľov a spoločností** - podporovať začínajúcich podnikateľov tak, aby ich krátkodobá podpora vytvorila dlhodobé pozitívne efekty pre podnikateľov ako i pre ekonomiku štátu.
- **Znižovanie administratívneho zaťaženia** - výrazne zníženie, a to predovšetkým v oblasti odvodov a daní.
- **Zníženie daňového zaťaženia a zjednodušenie platenia daní** - zjednodušenie daňového systému zjednotením jednotlivých sadzieb daní a ich zníženie na regionálne konkurencieschopnú hodnotu a budovať IT riešenia a elektronické spôsoby komunikácie ktoré zásadne zjednodušia proces platenia daní pre podnikateľov.
- **Jednoduchšie zamestnávanie a cena práce** - všeobecné zníženie odvodového zaťaženia a to predovšetkým so zreteľom na špecifické skupiny zamestnancov (študenti, nízko príjmové skupiny, dlhodobo nezamestnaní) a sprehľadnenie systému regulujúceho celkovú cenu práce.
- **Zlepšenie v oblasti vymožitelnosti práva** - implementovať opatrenia, ktoré umožnia podnikateľom rýchlejší a efektívnejší prístup k vymožitelnosti svojich práv pomocou súdneho systému.
- **Podnecovanie záujmu študentov o podnikanie v školskom systéme Slovenska** – realizácia takého povinného stredoškolského programu, ktorý by študentom umožnil simulovane viesť minispoločnosť alebo podieľať sa na vytvorení a realizovaní podnikateľského projektu alebo zámeru s potenciálom vytvorenia reálneho produktu

či služby. Takýto program by mal byť individualizovaný vzhľadom na typ školy a v ideálnom prípade by mal byť realizovaný v spolupráci s podnikateľskou sférou pre zabezpečenie „reálneho pohľadu“ a maximalizácie prínosu podobných projektov pre študentov.

Zdroj: (Conorto – Kopečný – Maxin – Svoboda – Tvrdoň – Vajdová – Vyšný, 2014)

Opatrenia smerované špeciálne za účelom zníženia finančného (najmä daňového a odvodového) zaťaženia podnikania:

- **Zníženie odvodového zaťaženia³** - paušálne zníženie odvodového zaťaženie práce⁴.
- **Zavedenie inštitútu super hrubej mzdy** - superhrubá mzda – alebo inými slovami celkový náklad zamestnávateľa na zamestnanca – je metrikou pre meranie skutočných nákladov zamestnávateľa. Zároveň umožňuje zamestnancovi lepšie poznať rozdiel medzi svojou celkovou cenou práce a peniazmi, ktoré fyzicky dostane za vykonanú prácu.
- **Zjednodušenie odvodových platieb zamestnávateľa** - zjednotenie odvodov zamestnávateľa a zamestnanca, zjednotenie odvodových platieb.
- **Zníženie daňového zaťaženia** – úprava sadzby dane z príjmu právnických osôb na regionálne konkurencieschopnú úroveň.
- **Zníženie nákladov na flexibilnú prácu** - zníženie odvodového zaťaženia vo flexibilných pracovných úväzkoch (práca na dohodu) a sprehľadnenie systému regulujúceho tieto typy práce. Flexibilné typy práce odzrkadľujú potreby spoločností v súčasnom trhovom prostredí. Špecificky pre MSP by mala existovať možnosť

³ Nie jednorazovým skokovitým znížením, ale postupným znižovaním, ktoré by bolo v rovnakej miere rozdelené do viacerých po sebe nasledujúcich rokov.

⁴ Vysoké odvodové zaťaženie a odpovedajúca vysoká cena práce je na základe skúmaných analýz najväčším problémom čo sa týka finančného zaťaženia podnikania a ekonomickej aktivity celkovo. Takýto záväzok by bol signálom pre domácich i zahraničných investorov, že naša krajina má záujem o dlhodobé zlepšovanie podnikateľského prostredia. Potenciálni investori budú presvedčení o tom, že prísunom kapitálu budú benefitovať v dlhodobom horizonte. Pre potenciálnych investorov by takýto jasný záväzok okrem toho dával možnosť reálne kvantifikovať (klesajúcu) cenu práce na niekoľko rokov, čo by predstavovalo významný pozitívny faktor pri zvažovaní dlhodobých investícií a vytváralo konkurenčnú výhodu pre Slovensko v porovnaní so susednými, respektíve porovnateľnými krajinami v rámci EÚ.

"malého" pracovného pomeru, ktorý by umožnil zamestnávateľovi zamestnať do určitého časového objemu práce a výšky príjmu zamestnanca s nižšími finančnými nákladmi a minimálnou administratívou⁵.

- Zvýhodnenie začínajúcich podnikateľov a spoločností - odporúčanie, aby novo založené spoločnosti platil systém „nábehu“ na platby dane zo zisku – v prvom roku pôsobenia 25% zo základnej sadzby a v druhom roku 50% zo základnej sadzby dane z príjmu a v treťom roku 75%. Podľa prieskumov na európskej úrovni až 50% začínajúcich spoločností zlyhá do 5 rokov od začiatku ich činnosti. (EC, 2013). Keďže pre ekonomiku je podnikateľská činnosť jedným z kľúčových zdrojov rastu, štáty by jej rozvoj a to predovšetkým v začiatkoch podnikania mali významne podporovať. Na Slovensku sú začínajúci podnikatelia vystavení nielen tlaku konkurenčného prostredia, ale i významnému administratívne a finančnému zaťaženiu, bez ohľadu na to či sa jedná o spoločnosti s ručením obmedzeným alebo živnostníkov.

Podľa Európskej komisie "zníženie nákladov na dodržiavanie daňových zákonov zlepší podnikateľské prostredie, predovšetkým pre malé spoločnosti. Kvôli ich limitovaným zdrojom a skúsenostiam sú relatívne náklady na dodržiavanie povinností vyplývajúcich z komplikovanej daňovej legislatívy a ťažkopádnych ohlasovacích povinností vyššie ako je tomu pri väčších spoločnostiach". Ako dokazujú prípadové štúdie Singapuru a štátu New York, vyspelé a podnikateľsky orientované ekonomiky používajú nástroje, ktoré zvýhodňujú začínajúcich podnikateľov paušálne a špecificky intenzívnejšie začínajúce spoločnosti v high tech oblastiach rôznymi nástrojmi vrátane zníženia či úplného odpustenia rôznych daňových povinností na určité časovo obmedzené obdobie.

Zdroj: (Conorto – Dlhopolček – Chúpek – Kopečný – Maxin – Surová – Svoboda – Škultéty – Tonka – Tvrdoň – Vajdová – Vyšný, 2014)

⁵ Ako príklad môže slúžiť systém takzvaných mini jobs fungujúcich v Nemecku, ktorý umožňuje zamestnancovi do výšky celkového mesačného príjmu 450 EUR neodvádzať ani daň z príjmu ani sociálne či zdravotné poistenie. Celkové náklady pre zamestnávateľa v tomto prípade predstavujú približne 30% z celkovej hrubej mzdy zamestnanca.

Identifikácia odvetví s vysokým budúcim potenciálom rastu

Deloitte Technology Fast 500

Technology Fast 500 je rebríček rýchlo rastúcich technologických firiem, ktorý pravidelne od roku 1995 uverejňuje globálna konzultačná firma Deloitte Touche Tohmatsu.

Hodnotenie je realizované nezávisle v troch regiónoch – Severná Amerika, Ázia/Pacifik a EMEA (Európa, Blízky východ a Afrika). Kritériom umiestnenia je percentuálny rast tržieb spoločnosti za obdobie posledných piatich rokov. Vstupné kritériá pre spoločnosti sa mierne líšia podľa daného regiónu, všeobecne je však pravidlom, že do rebríčka sú zaradené iba technologické spoločnosti. Tie sú definované ako spoločnosti, ktoré „*vyvinuli alebo vlastnia svoju technológiu, ktorá prispieva k významnej časti obratu spoločnosti alebo vyrába technologicky orientovaný produkt alebo venuje vysoký podiel práce výskumu a vývoju technológie*“.

Z pohľadu oblastí pôsobenia sú za segmenty technológie považované:

- Biotechnológie/farmaceutické/zdravotnícke vybavenie
- Telekomunikácie/sieťové technológie
- Počítače a zariadenia
- Internet
- Polovodiče, komponenty a elektronika
- Média a zábava
- Software
- Zelené technológie

Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky (RIS3)

RIS3 je stratégiou výskumu a vývoja na Slovensku, vypracovaná na základe podnetu EK ako jedna z podmienok pre schválenie operačných programov na podporu investícií do výskumu, vývoja a inovácií pre súčasné programové obdobie 2014-2020.

V rámci dokumentu „Poznatkami k prosperite - Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR“ pod gesciou MŠVVaŠ SR boli identifikované oblasti „oblasti špecializácie vychádzajúce z ukotvených tradičných hospodárskych odvetví a perspektívne oblasti špecializácie z rýchlo rastúcich odvetví na Slovensku“ ktoré ukazujú vysoký potenciál rozvoja pre slovenskú ekonomiku. Dokument ďalej špecifikuje oblasti priorit výskumu a vývoja, technologické priority a taktiež perspektívne oblasti špecializácie.

Perspektívne oblasti špecializácie

Za perspektívne oblasti špecializácie v slovenskom hospodárstve boli správou označené nasledovné:

- Automatizácia, robotika a digitálne technológie
- Spracovanie a zhodnotenie ľahkých kovov a ich zliatin
- Výroba a spracovanie plastov
- Kreatívny priemysel
- Zhodnocovanie domácej surovinovej základne

Rozvojové tendencie v perspektívnych oblastiach špecializácie:

- nové technológie umožňujúce prenos, spracovanie a uchovávanie dát,
- inteligentné produkčné systémy,
- inteligentná a priemyselná doprava,
- technológie pre inteligentný manažment spotreby smart produktov,
- technológie a služby pre aktívny život a starnutie, t.j. pre zdravotnú starostlivosť, diagnostiku a wellness.

Oblasti špecializácie z hľadiska dostupných vedeckých a výskumných kapacít na Slovensku sú podľa analýzy RIS3 nasledovné oblasti:

- materiálový výskum a nanotechnológie,
- informačno-komunikačné technológie,
- biomedicína a biotechnológie,
- životné prostredie a pôdohospodárstvo,
- udržateľná energetika a energie.

Všeobecné odporúčania:

- Podporovať postupnú **transformáciu charakteru ekonomiky Slovenska** na ekonomiku založenú na službách viac ako ekonomiku založenú na priemyselnej výrobe, v súlade s trendom vo vyspelých krajinách (Západná Európa, USA atď.)
- **Podporovať budovanie fyzickej cestnej infraštruktúry** – vzhľadom na významnú koreláciu kvality fyzickej infraštruktúry so zamestnanosťou, a zároveň s významom fyzickej infraštruktúry pre rýchlo rastúce nepriemyselné odvetvia Informácie a komunikácia a Doprava a skladovanie identifikované vyššie. Fyzická infraštruktúra má zároveň kritický význam pre všetky odvetvia priemyselnej výroby, ktorých výstupy sú fyzicky transportované v rámci dodávacích reťazcov prípadne priamo zákazníkom.

Odporúčania pre nepriemyselné odvetvia:

- **Podporovať v najväčšej možnej miere budovanie a cenovú dostupnosť komunikačnej infraštruktúry** (ako napr. infraštruktúra pre dátovú komunikáciu – internet, pokrytie vysokorýchlostnými mobilnými sieťami a podobne) ktorá umožňuje ďalší rozvoj služieb v oblasti „vybrané trhové služby“. Tá zahŕňa oblasti s vysokou pridanou hodnotou, ktoré už v súčasnosti patria k najrýchlejšie rastúcim v celej ekonomike, vrátane oblastí ako počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby, činnosti v oblasti nehnuteľností a reklama a prieskum trhu. (odporúčanie založené na analýze v sekcii „Komunikačná infraštruktúra“, strana 70)

- V oblasti **veľkoobchodu a maloobchodu** podporovať inovatívne riešenia a podporovať zahraničné investície v oblasti logistiky, skladovania a zásielkového predaja, ktoré umožnia vyššiu zamestnanosť a produkciu v tomto odvetví, ktorá nebude priamo závislá od vývoja domácej spotreby
- Z hľadiska zamestnanosti podporovať a rozvíjať študijné programy, ktoré budú poskytovať kvalitnú prípravu na zamestnanie v identifikovaných rastúcich odvetviach a oblastiach.
- Pri tzv. klesajúcich odvetviach je potrebné identifikovať tie, ktoré klesajú kvôli "nezvratiteľným" trendom v správaní spotrebiteľov alebo v štrukturálnych zmenách (maloobchod v stánkoch a na trhoch, maloobchod s ostatným tovarom pre domácnosť v špecializovaných predajniach, sprostredkovanie veľkoobchodu) a nedá sa očakávať zvrät v klesajúcom trende a tých odvetví, ktoré majú z dlhodobého hľadiska potenciál rastu napriek aktuálnemu poklesu (príkladom takýchto odvetví na Slovensku sú letecká doprava, činnosti reštaurácií a pohostinstiev, ubytovanie, stavebníctvo) a na základe toho vytvárať pre dané odvetvia atraktívne podmienky.

Odporúčania pre priemysel a priemyselnú výrobu:

- Z priemyselných divízií je na základe dostupných dát najmenej perspektívna z hľadiska tržieb i zamestnanosti oblasť ťažba a dobývanie, preto odporúčame venovať tejto oblasti z pohľadu podpory investícií a inej štátnej pomoci nižšiu pozornosť.
- V oblasti priemyselnej výroby venovať zníženú pozornosť odvetviám výroba drevených a papierových výrobkov, tlač a výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov
- Využiť potenciál, vybudované kapacity a kvalifikovanú pracovnú silu vo vysoko rastúcich oblastiach priemyselnej výroby v to špecificky v špecificky v odvetviach výroba dopravných prostriedkov a výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov a budovať potrebnú infraštruktúru a vzdelávacie programy pre tieto odvetvia.

Odporúčania vzhľadom na rýchlo rastúce odvetvia:

- Aktívna podpora pre malé, inovatívne firmy (start-upy) na Slovensku pôsobiace v odvetviach s vysokým potenciálom rastu a potenciálom škálovania na globálny trh.
- Za odvetvia s takýmto potenciálom možno považovať predovšetkým:
 - o **IKT**
 - o vývoj software vo všetkých oblastiach
 - o poskytovanie služieb s vysokou pridanou hodnotou prostredníctvom Internetu a ecommerce
 - o Vysokošpecializované odvetvia s veľmi vysokým potenciálom rastu vrátane nanotechnológií, biotechnológií, zelených technológií, 3D tlače a pod.

Priority výskumu a vývoja v blízkej budúcnosti

V nadväznosti na identifikované rýchlo rastúce odvetvia slovenského hospodárstva považujeme za dôležité taktiež spomenúť priority slovenského výskumu a vývoja do budúcnosti.

Stratégia výskumu a vývoja na Slovensku RIS 3 na základe výskumu dostupných schopností a smerovania vedy i ekonomiky stanovila priority výskumu a vývoja nasledovne:

- **Materiálový výskum a nanotechnológie** so zameraním na nové materiály (najmä ľahké konštrukčné materiály a kompozity, organické materiály, plasty, oceľ a špeciálne materiály), povrchové úpravy a systémovú diagnostiku pre aplikácie v oblastiach hospodárskej špecializácie SR, konkrétne v automobilovom priemysle, strojárstve, elektrotechnike, elektronike, hutníctve, energetike. SR má v daných oblastiach viac ako 1 000 výskumných pracovníkov, ktorí publikovali takmer 30 % všetkých výstupov v medzinárodných vedeckých časopisoch.

- **IKT** so zameraním na informačné a komunikačné systémy, vrátane systémov riadenia technologických procesov, ako aj služby dataminingu a spracovávania veľkých dát a bezpečného využívania IKT vrátane web technológií a cloud riešení, ako aj Geografických informačných systémov, ktoré môžu tvoriť dobrú podpornú infraštruktúru s využitím najmodernejších technológií (napr. kataster, atď.). Tieto tvoria tiež ťažisko kreatívneho priemyslu na Slovensku, ktorý je 10 rokov rastúcim segmentom exportu služieb SR a v súčasnosti predstavuje 40 000 zamestnancov. Spoločne s podnikovými službami dosahuje viac ako tretinu exportu služieb SR. Táto tematická oblasť predstavuje potenciál pre vznik nových malých podnikov a rozvoj existujúcich podnikov a tvorbu nových pracovných miest s vysokou pridanou hodnotou.
- **Biomedicína a biotechnológie** so zameraním na nové diagnostické a liečebné postupy pri nádorových ochoreniach, ochoreniach srdca, ciev a mozgu, endokrinných a metabolických poruchách, infekčných chorobách a alergiách. V oblasti biotechnológií najmä na farmakologické a priemyselné biotechnológie. V segmente pracuje takmer 2 000 výskumníkov, ktorí publikujú viac ako štvrtinu všetkých publikácií SR v medzinárodných vedeckých časopisoch. Hlavné uplatnenie výsledkov sa premieta do diagnostiky, prevencie a liečby chorôb a do spolupráce s tromi lekáorskými fakultami.

Zároveň boli určené takzvané technologické priority:

- **Priemyselné technológie** s dôrazom na automatizáciu, riadenie, robotiku, ako aj na technológie pre tvárnenie, obrábanie a spájanie nových kovových a nekovových materiálov a kompozitov, logistické technológie, technológie spracovania polymérov, dreva a výrobkov z nich. SR má v tejto oblasti cca 700 výskumných pracovníkov, ktorí publikovali viac ako 10 % všetkých výstupov v medzinárodných vedeckých časopisoch.

- **Efektívne využiteľné zdroje energií** (znižovanie energetickej náročnosti, znižovanie emisií, program ALLEGRO, smartgrid technológie, bezpečnosť jadrových elektrární a pod.). Slovensko má skúsenosti s výstavbou, prevádzkou a vyradovaním jadrových elektrární a súčasne má vybudované výskumné a vzdelávacie kapacity. Prirodzenou prioritou je zabezpečenie energetickej bezpečnosti krajiny cestou hľadania nových udržateľných spôsobov výroby elektriny. SR má v tejto oblasti cez 350 výskumných pracovníkov.
- **Environment, pôdohospodárstvo, potravinová bezpečnosť** so zameraním na progresívne technológie a postupy v oblasti pôdohospodárstva a potravín pre zabezpečenie dostatočnosti produkcie zdravých potravín. Príležitosťou je efektívnejšie využívanie lesa, ktorý pokrýva takmer polovicu územia SR, vrátane nadväzných technológií spracovania dreva. SR disponuje signifikantným množstvom výskumno-vývojových pracovníkov v tejto oblasti, ktorí produkujú aj výstupy v medzinárodných vedeckých časopisoch.

2. CIELE A METÓDY SPRACOVANIA ANALÝZY

Ciele analýzy

Hlavný cieľ:

Situačná analýza životného cyklu podnikov v rámci legislatívy a podnikateľského prostredia na Slovensku. Návrhy pre podniky, ako prežiť začiatok podnikania, kritické obdobie rastu a prípadné ukončenie podnikania. Návrhy pre zástupcov štátu, zamestnávateľských a zamestnaneckých organizácií v súvislosti s možnou úpravou legislatívy s pozitívnym dopadom na podnikateľské prostredie. Návrh základnej kostry tzv. SMART podnikateľského prostredia. Udržanie zamestnanosti dopady okolnosťami vynúteného skončenia podnikania na zamestnancov.

Súlad dokumentu s cieľmi Operačného programu ľudské zdroje a projektu

Zameranie dokumentu je v súlade s cieľmi operačného programu OPLZ, najmä s cieľom 3.3.1 – Zvýšiť kvalitu a kapacity verejných služieb zamestnanosti na zodpovedajúcu úroveň v nadväznosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce, nadnárodnú pracovnú mobilitu, a zvýšiť účasť partnerov a súkromných služieb zamestnanosti na riešení problémov v oblasti zamestnanosti. Súlad vyplýva zo skutočnosti, že predmetom dokumentu bude návrh zlepšenia infraštruktúry pre podnikanie, s osobitným zreteľom na potreby tých perspektívnych podnikov, ktoré sú nositeľmi inovačného potenciálu a flexibilnej tvorby pracovných miest v nadväznosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce.

Parciálne odborné ciele dokumentu, ich nadväznosť na ciele Operačného programu ľudské zdroje a ciele projektu

Cieľom dokumentu je podrobne analyzovať aktivity, realizované za účelom dosiahnutia inteligentného podnikateľského prostredia, podpory zdravých/perspektívnych podnikov zo strany sociálnych partnerov, všetko v kontexte zlepšovania verejnej správy, ktorej kvalita je jedným z faktorov vplyvajúcich aj na kvalitu podnikateľského prostredia.

Očakávané výsledky

Zlepšenie kvality podnikateľského prostredia, podpora tvorby nových pracovných miest v podnikoch pôsobiacich v odvetviach s potenciálom inovačného rastu, zefektívnenie nástrojov na podporu zamestnanosti a zvýšenie účasti sociálnych partnerov na realizácii týchto nástrojov vzhľadom k zlepšeniu podmienok podnikania. Adaptácia podnikateľov na nové podmienky, programy rastu podnikov pôsobiacich v perspektívnych odvetviach. Zníženie miery bankrotujúcich podnikov.

Ak chceme zlepšiť podnikateľské prostredie priaznivé pre rozvoj podnikov, nevyhneme sa potrebe identifikovať najčastejšie sa vyskytujúce situácie a faktory, sťažujúce existenciu podnikateľských subjektov na čoraz viac globálnejšom trhu. Potrebujeme monitorovať kvalitu

podnikateľského prostredia zo strany intervencií štátu, vedieť merať legislatívne dopady na podnikateľské prostredie, identifikovať inovačný potenciál perspektívnych odvetví, atď.

Sociálni partneri budú prostredníctvom tohto dokumentu pripravení na lepšie, odbornejšie

a rýchlejšie reakcie v oblasti aktivít podporovaných z Európskeho sociálneho fondu (OP Ľudské zdroje) s využitím synergických efektov, ktoré ponúka prienik tohto OP s OP Integrovaná infraštruktúra a OP Efektívna verejná správa.

Využitelnosť dokumentu pre odbornú aj laickú verejnosť je široká: Rozšírenie a skvalitnenie argumentov zástupcov zamestnávateľov v rokovaní so sociálnymi partnermi na národnej aj medzinárodnej úrovni, zvýšenie komunikačného potenciálu pri presadzovaní záujmov zamestnávateľov. Skvalitnenie sociálneho dialógu v SR prostredníctvom budovania analytického zázemia, argumentačného a komunikačného zázemia sociálnych partnerov.

Metódy spracovania analýzy

Teoretické východiská, ktoré v analýze predkladáme sme získali štúdiom dostupnej literatúry. Monitoringom médií prináša analýza aktuálny pohľad zúčastnených strán na danú problematiku.

Autorov analýzy zaujímalo, ako a do akej do akej miery, prispeje návrh a praktická implementácia SMART podnikateľského prostredia k zvýšeniu miery ziskových podnikov, ktoré si zároveň udržia pracovné miesta, resp. budú tvoriť nové pracovné miesta.

Použili sme nasledovné metódy:

- **Literárna rešerš** – tvorba uceleného prehľadu o danej téme pre užívateľov analýzy a zároveň orientačné vodítko pre autorov analýzy.
- **Pozorovanie** – systematické a plánované sledovanie vopred určených skutočností, vymedzených cieľmi analýzy a determinujúcich faktorov ktoré vplyvajú na všetky zúčastnené strany, ktorých sa dotýka potreba zavedenia podnikateľského prostredia

priaznivého pre inovácie a zvýšenie zamestnanosti. Za základný pohľad sme zvolili taký pohľad na podnikateľské prostredie, ktorý reflektuje na jednej strane najmä ekonomickú situáciu zamestnávateľov a na druhej strane kvalitu života zamestnancov.

- **Analógia** – hľadanie podobných znakov a orientácia pri definovaní dopadov nástrojov zlepšenia podnikateľského prostredia, resp. jeho evolúcie do tzv. SMART podnikateľského prostredí.
- **Analýza** – rozbor, čiže teoretický rozklad skúmaného predmetu – podnikateľského prostredia na menšie časti (najmä rôzne vplyvy zvyšovania, alebo stagnácie kvality podnikateľského prostredia na jednotlivé skúmané aspekty napr. konkurencieschopnosť podnikov, zamestnanosť, nezamestnanosť, kvalita života, štátny dôchodok, atď.), pričom podrobnejšie preskúmanie dopadov zlepšenia podnikateľského prostredia umožní získať lepší náhľad na túto problematiku ako celok v jeho fungovaní.
- **Syntéza** - opak analýzy, zjednotenie častí problematiky do jedného celku, sledovanie vzájomných a podstatných súvislostí medzi rôznymi zložkami danej problematiky.
- **Porovnanie / komparácia** - zhodnotenie rovnakých alebo rôznych stránok skúmaného predmetu (napr. nástrojov zlepšovania podnikateľského prostredia vo vybraných krajinách EÚ).

Dokument má teoreticko – empirický charakter. Teoretická časť, ktorá je východiskom pre návrhy prezentované v praktickej časti, je obsiahnutá v príslušných kapitolách.

V poslednej kapitole uvádzame prehľad skutočností, na základe ktorých navrhujeme vlastné riešenia, alebo uvádzame verejne prezentované riešenia, ktoré považujeme za relevantné.

Praktická časť je postavená na interpretácii a následnej komparácii relevantných faktov, ukazovateľov a vyslovených názorov zainteresovaných skupín, čo sa týka identifikácie aktuálnych problémov a navrhovaných spôsobov ich riešenia.

3. ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU

Životný cyklus podnikateľského subjektu

a) Začiatok podnikania v štádiu podnikateľského plánu

Za pomoci odbornej literatúry popíšeme a vysvetlíme pojmy, nástroje a metódy, vysvetlíme podstatu a formu podnikateľského plánu, ako by sa mal tvoriť a čo by mal obsahovať.

Na začiatku vypracovania podnikateľského plánu potrebujeme:

- analýzu mikroprostredia a makroprostredia firmy pre uplatnenie jej produktov,
- analýza portfólia,
- návrh možností pre ďalšiu expanziu.

Plánovanie sprevádza⁶ podnikateľa vo všetkých štádiách jeho činnosti – v začiatkoch podnikania, v priebehu existencie podniku i pri prípadnom poklese⁷ alebo predaji podniku. Vytvorenie kvalitného podnikateľského plánu môže podporiť zdravý priebeh podnikania.

Je potrebné, aby podnikateľ sám, alebo za pomoci externého dodávateľa, dokázal spracovať podnikateľský plán:

- pre externé použitie – predovšetkým plány pre rôzne druhy investorov,
- pre interné použitie – plány pri založení prvého podniku a plány pre ďalší rozvoj existujúceho podniku.

Kvalitná interná a externá dokumentácia vo forme podnikateľského plánu, dokáže byť v segmente malých a stredných podnikateľov nápomocná v problematike rastu podniku, jeho stratégie, ale aj bankrotu podniku, či pokročilých metód podnikania. Musíme vedieť

⁶ Resp., malo by sprevádzať.

⁷ Ekonomický pokles podniku, je opakom ekonomického rastu. Ekonomický pokles vedie k zníženiu spotreby. To zvyšuje konkurenčný tlak a vytvára hrozbu nižšej ziskovosti. Ekonomický pokles je často príčinou cenovej vojny v určitom odvetví.

nezávisle zhodnotiť výkonnosť svojho podniku, finančne ho riadiť a v určitom momente aj dokázať oceniť, pre prípadný ďalší predaj.

- Kroky k zostaveniu úspešného plánu
 - ❖ Pri založení prvého podniku
 - ❖ Pre ďalší rozvoj existujúceho podniku
 - ❖ Pre rôzne druhy investorov, banky
- Finančné plánovanie
- Praktické ukážky podnikateľských plánov pre rôzne spôsoby použitia

Plánovanie všeobecne, podnikateľské plány, stratégia

Plánovanie sa spája s podnikaním vo všetkých jeho štádiách. Je potrebné pri začiatkoch podnikania, v priebehu reálneho života podniku i pri poklese (páde) alebo predaji podniku. Zo skúseností západných trhových ekonomík je známe, že úspešné podniky používajú plánovanie na rôznych úrovniach a používajú tiež rôzne druhy plánov, pričom toto platí pre podniky každej veľkosti.

Jadro všetkých druhov podnikateľských plánov sa týka troch základných otázok⁸:

Kde sme teraz? Tento aspekt sa týka dôkladnej analýzy situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Jedná sa o analýzu externého aj interného prostredia.

Kam chceme ísť? Všeobecne sa táto otázka týka oblasti, kam chceme, aby sa podnik dostal a pre ktorú oblasť je podnikateľský plán spracovaný. Nejde len o situáciu spojenú s ďalším rozvojom či rastom podniku, ale aj situácie spojené s obranou podniku, keď je treba využiť obrannú stratégiu, resp. s požiadavkou udržať sa na trhu.

⁸ Podnikateľský plán si môžeme predstaviť ako automapu a plánovací proces ako čítanie v tejto mape.: rozhodnutie, kde sme, zvolenie miesta do ktorého sa chceme dostať a následne môžeme začať plánovať cestu a teda aj prostriedky, ktorými sa tam dostaneme. Je zrejmé, že budú existovať i rôzne cesty, ako sa do nami zvoleného miesta dostaneme. Niektoré cesty budú síce dlhšie, pomalšie, ale zaťažené menším rizikom a naopak. Pri niektorých cestách môžeme dokonca havarovať (**bankrot**) a do cieľového miesta sa vôbec nedostaneme.

Ako sa tam chceme dostať? Špecifikácia jednotlivých druhov zdrojov či metód nutných pre to, aby sme dosiahli vytýčené podnikové ciele, resp. podnikové stratégie.

Na základe vyššie načrtnutých otázok vytvoríme zo stupňov plánovacieho procesu jeho štruktúru⁹:

1. Porozumenie kde sme.

- Porozumenie vášmu produktu alebo službám¹⁰ a zistenie, či sú lepšie alebo horšie než produkty alebo služby vašich konkurentov¹¹ v očiach zákazníkov, teda porozumenie vašej konkurenčnej výhode. Napríklad:
 - a) Ako budete konkurovať v cene alebo kvalite vašich výrobkov alebo služieb?
 - b) Je váš výrobok alebo služba odlišný v niektorej oblasti?
 - c) Môže byť váš výrobok alebo služba jednoducho odkopírovaný/á?
- Porozumenie, kto sú vaši zákazníci a prečo¹² a ako¹³ od vás nakupujú vaše výrobky a služby. Napríklad:
 - a) Môžete identifikovať trhové segmenty – t.j. oblasti, kam výrobok/služby dodávate?
 - b) Sú vaši zákazníci spokojní s vašimi výrobkami alebo službami?
 - c) Môžete nájsť viac zákazníkov, ktorí sú podobní existujúcim zákazníkom?
- Porozumenie, vašim vlastným a firemným silám a slabostiam. Napríklad:
 - a) Aké sú vaše osobné ciele, vaše vlastné sily a slabosti ako podnikateľa?
 - b) Akí dobrí sú vaši zamestnanci a vaše technické vybavenie?
 - c) Ste dobrý vodca a ste dobrí v komunikácii?
 - d) Máte finančné prostriedky pre vklad do podnikania?
- Porozumenie príležitostiam a hrozbám, ktoré pred vami stoja na trhu. Napríklad:
 - a) Je trh rastúci?

⁹ Už priamo súvisiacu s našou podnikateľskou identitou.

¹⁰ O výrobku alebo službe, ktoré na trhu ponúkate musíte vedieť úplne všetko, ak to tak nie je, vaši zákazníci to veľmi rýchlo odhalia a prejdú ku konkurencii.

¹¹ V určitom segmente trhu

¹² Motivácie zákazníkov

¹³ Predajné kanály

b) Je trh meniaci sa?

c) Môžu **zmeny** v sociálnej, **právnej**, ekonomickej, politickej alebo technologickej oblasti ovplyvniť v budúcnosti vaše podnikanie (SLEPT analýza¹⁴)?

d) Máte finančné prostriedky pre vklad do podnikania?

2. Rozhodnutie, kam chceme ísť.

- Rozhodnutie, aké sú celkové ciele pre vaše podnikanie a pre vás osobne.

a) Chcete viesť firmu k rastu?

b) Zodpovedá tomu váš životný štýl?

- Vytvorte špecifické indikátory, ktoré vám budú signalizovať, že vaše ciele boli dosiahnuté. Ciele musia byť tzv. špecifikovateľné, merateľné, dosiahnuteľné reálne i v stanovenom čase (tzv. SMART¹⁵ kritériá).

3. Plánovanie, ako sa tam dostaneme.

- Vytvorte stratégiu, ako dosiahnete svoje ciele. To znamená, stanovte spôsob koordinácie jednotlivých oblastí: marketingu, operácií, ľudí a financií.
- Vypracujte marketingový plán. To bude znamenať následné rozpracovanie jednotlivých prvkov marketingového mixu aj spôsobov, ako predávať vaše výrobky alebo služby rôznym typom zákazníkov.
- Vypracujte finančný rozpočet, t.j. odhad obratu, zisku a hotovosti, aby ste videli, aké finančné zdroje budú potrebné k naplneniu vášho plánu.

Je potrebné si uvedomiť, že celý plánovací proces vychádza z osobných cieľov podnikateľa¹⁶ a z cieľov podniku. Je žiaduce, aby dochádzalo k pretnutiu oboch týchto

¹⁴ Ustálený termín v angličtine: SLEPT analysis (Social, Legal, Economical, Political, Technological analysis), teda analýza sociálneho, právneho, ekonomického, politického a technologického prostredia.

¹⁵ Z angličtiny SMART: specific (špecifický), measurable (merateľný), achievable (dosiahnuteľný), realistic (realistický), timeable (dosiahnuteľný v čase).

cieľov. Podnikateľ sa tak v podnikaní vyvaruje mnohým sklamaniam. Ďalším krokom je analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia. Uvedené analýzy podajú reálne ohodnotenie možností vstupu na trh. Informácie z obidvoch analýz sú živným prvkom pre stanovenie cieľov podniku aj pre hodnotenie analýzy zákazníkov¹⁷. Marketingová stratégia je rozpracovaná do detailného plánu, ktorý obsahuje konštrukciu jednotlivých prvkov marketingového mixu. Marketingový plán musí byť v závere rozpracovaný do detailného rozpočtu. Dôležité je uvedomiť si existujúcu spätnú väzbu, teda je treba si uvedomiť obmedzenie našich podnikových cieľov existujúcimi reálnymi zdrojmi.

Najväčšou výhodou podnikateľských plánov je, že naučia podnikateľa premýšľať systematicky a detailne o jeho budúcnosti. Treba si tiež uvedomiť, že podnikateľské plánovanie je neustály proces, ktorý je veľmi dôležitý a dobrý podnikateľ nikdy neváha modifikovať svoje plány, aby využil príležitosti a odvrátil hrozby stojace pred jeho podnikom.

Podnikateľský plán umožňuje porovnať podnikateľské plány¹⁸ s realitou – a pokiaľ sa líšia, identifikovať, kde sa líšia, v akej miere a prečo. Podnikateľský plán pomáha plánovať výdaje a teda v konečnom dôsledku získať lepšie podmienky od dodávateľov či napríklad leasingových spoločností. Pokiaľ sa podniku darí dobre, podnikateľský plán ukáže, kedy začne zvýšený predaj vyžadovať i vyšší prevádzkový kapitál. Naopak, pokiaľ sa podniku nedarí, podnikateľský plán upozorní, že je potrebné situáciu okamžite riešiť, **aby podnik dokázal/bol schopný plniť svoje obchodné záväzky**¹⁹.

¹⁶ Malý a stredný podnik, ako realizácia osobných ambícií jeho zakladateľa.

¹⁷ Najšpecifickú skupinu na trhu, ktorej prostredníctvom svojho podnikania pomôžem vyriešiť jej problém.

¹⁸ Podnikateľský plán, ako priesečník reality na trhu a reality, ktorú chcem pre seba ako podnikateľ vytvoriť.

¹⁹ Inými slovami: podnikateľský plán je dokument, ktorý slúži, ako pre majiteľov firmy, jej manažérov (vedúcich pracovníkov), tak aj pre externých investorov. Napomáha napríklad pri stanovení životaschopnosti podniku, podporuje majiteľovi vodítko pre jeho ďalšiu plánovaciu činnosť, slúži ako dôležitý nástroj pri získavaní finančných zdrojov a ku kontrole podnikateľských aktivít.

Druhy plánov, ktoré môžu byť i súčasťami podnikateľských plánov, môžeme rozdeliť podľa **funkčných oblastí** na²⁰:

Marketingové plány. Dávajú odpoveď na nasledujúce otázky:

- Ako môžem získať zákazníkov?
- Za akú cenu?
- Akým druhom reklamy?

Výrobné plány. Dávajú odpoveď na otázky:

- Aká veľká má byť výrobná plocha? / ako má vyzerat' zázemie pre poskytované služby?
- Aké stroje a vybavenie budú potrebné? V akom množstve?
- Ako budeme kontrolovať odpady a kvalitu výrobkov alebo služieb?
- Aké legislatívne požiadavky musí podnik spĺňať?

Organizačné plány. Dávajú odpoveď na otázky:

- Aké druhy znalostí a zručností budeme potrebovať pri podnikaní?
- Aké sú znalostné požiadavky na personál?
- Ako bude vyzerat' organizačná štruktúra podniku?
- Ako bude zabezpečený tok informácií vo firme?

Finančné plány. Dávajú odpoveď na otázky:

- Koľko finančných prostriedkov budeme potrebovať na začatie podnikania?

²⁰ SIROPOLIS, N., *Small Business Management. A Guide to Entrepreneurship*. 5th Edition Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, 676 pp.

- Koľko finančných prostriedkov bude prichádzať/pritekať a odchádzať/odtekať prvý rok mesačne, druhý rok polročne, tretí rok ročne (t.j. Cash-flow)?
- Aký bude stav majetku a jeho krytie na začiatku a konci prvého roku?
- Aké budú moje osobné príjmy z podnikania²¹?
- Ako budeme financovať podnikanie a odkiaľ budú pochádzať finančné zdroje?

Plány riadenia kvality. Budú odpovedať na otázky v oblasti TQM²²:

- Ako uspokojia naše výrobky alebo služby zákazníkov?
- Ako sa premietajú vlastnosti nášho výrobku alebo služby do excelencie (unikátnosti) výrobku?
- Ako budeme riadiť kvalitu našich výrobkov alebo služieb?

Plány R&D²³. Dávajú odpoveď na otázky:

- Aké výrobky alebo služby budú vyvíjané?
- Ako bude financovaný vývoj nových výrobkov alebo služieb?
- Aký bude časový plán vývoja nových výrobkov alebo služieb?

Počítačové plány. Dávajú odpoveď na otázky:

- Aké počítačové vybavenie (hardware a software) bude potrebné na podnikanie a to z hľadiska zaistenia výroby / služieb, ale aj pre zaistenie toku interných informácií, aká bude cena tohto vybavenia a kedy bude obstarané?
- Ako prispeje počítačové vybavenie k úspechu nášho podnikania?

²¹ Podnikanie nás má primárne užívať, až potom nastupuje sebarealizácia

²² TQM z angličtiny: Total Quality Management (Úplné riadenie kvality)

²³ R&D z angličtiny Research and Development (Výskum a vývoj)

Z hľadiska **termínovania** môžeme plány rozdeliť na:

Krátkodobé. V týchto prípadoch hovoríme o operatívnych plánoch, resp. programoch.

Strednodobé. Hovoríme o taktických plánoch.

Dlhodobé. Jedná sa o tzv. stratégie.

Podstata **stratégie** má byť zameraná na špecifické trhy, trhové potreby a produkty alebo ponuku služieb. Medzi **taktiky** patrí napríklad súbor marketingových nástrojov a cesta, ktorou by mohli byť na trh prenesené. **Programy** zase naznačujú špecifiká implementácie, konkrétne zavedenie nastavených procesov do praxe.

Podnikateľské stratégie

Stratégia je pojem pochádzajúci z armády a popisuje, ako generál rozmiestni svoje dostupné zdroje v jednotlivých bitkách s cieľom dosiahnutia víťazstva prostredníctvom porážky nepriateľa²⁴.

Pre vysvetlenie pojmov súvisiacich s podnikateľskou stratégiou, siahneme po dvoch definíciách stratégie z odbornej literatúry:

📖 Stratégia je program, ako riadiť podnikové zdroje (ľudské, materiálne/technické a finančné), aby sme dosiahli zisk²⁵.

²⁴ Generál, resp. hlavný manažér by mal vždy uprednostňovať strategické uvažovanie pred taktickým. Dať prednosť dlhodobému výhľadu (v prípade klasického podnikania minimálne dva alebo tri roky) s jasnými cieľmi pred sústavnou snahou o dosiahnutie týchto cieľov dennodennými úpravami – reorganizáciou zdrojov ako reakciou na situáciu – operatívne požiadavky.

Podnikateľská stratégia popisuje, ako organizovať vaše podnikanie (rozmiešťať vaše zdroje), ako konkurovať k udržiavaniu zákazníkov vo vašich cieľových trhoch (dosahovať vaše ciele), ako čeliť konkurentom a ostatným vonkajším faktorom, ktoré znamenajú pre vaše podnikanie hrozby²⁶.

Syntézou vyššie uvedených definícií získame definíciu Podnikateľskej stratégie, z ktorej budeme vychádzať v ďalšom texte: Podnikateľská stratégia je množina cieľov (strategické alternatívy) a zároveň množina metód (nástroje dosiahnutia cieľov), ako môže podnik tieto ciele dosiahnuť, ak sa chce dostať z bodu A (súčasná situácia) do bodu B (budúca situácia).

Strategický plán

Strategický plán, najčastejšie používaný v podnikateľskej praxi obsahuje štyri základné časti:

- Analýza **situácie**.
- Návrh **zbraní**.
- Stanovenie **cieľov**.
- Vytvorenie **taktík**.

Jednotlivé časti strategického plánu môžeme charakterizovať nasledovne²⁷:

Situácie: situáciu podniku môžeme analyzovať stanovením **piatich W**:

- Who (Kto)? „Ľudia.“ Kto sú kľúčoví ľudia? To sú naše sily.
- What (Čo)? „Veci.“ Aké je prostredie nášho podniku? Čo podnik vyrába/poskytuje?
- When (Kedy)? „Čas.“ Kedy predávame najviac a kedy najmenej? Kedy je najväčší zisk?

²⁵ RICE, S., C., *Strategic Planning for the Small Business. Situations, Weapons, Objectives & Tactics*. 1th Edition Holbrook, Massachusetts: Bob Adams, Inc. 1990, 267 pp.

²⁶ WILSON, P., BATES, S., *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*. 1th Edition Chichester: Wiley, 2003, 301 pp.

²⁷ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., Brno 2008, 17 s.

- Where (Kde)? „Umiestnenie.“ Kde je ideálne miesto pre naše podnikanie? Kde je najhoršie miesto?
- Why (Prečo)? „Príčina, zmysel, cieľ.“ Prečo podnik začal podnikáť? Prečo začal rásť?

Zbrane: určenie identifikácie zdrojov a prednosti výrobkov.

- Resources (Zdroje). Aké zdroje budeme potrebovať a odkiaľ ich získame?

Ciele²⁸: nastavíme ich použitím jednoduchej otázky v oblasti predaja a zisku.

- Sales (Predaj). Aké budú predaje v krátkodobom horizonte?
- Profits (Zisky). Aké budú zisky v dlhodobom horizonte?

Taktiky²⁹: súhrn plánov v marketingu, výrobe, financiách, ľuďoch.

- Marketingový plán (Marketing plan)
- Plán výroby (Production plan)
- Finančný plán (Finance plan)
- Plán ľudských zdrojov (People plan)

Kto bude plánovať

Podnikatelia niekedy plánovanie považujú za obťažujúcu záležitosť. Za niečo, čo je nutné spracovať zvlášť v prípade zháňania externých zdrojov financovania a externých investorov.

Zriedka kedy sú podnikateľské plány chápané ako dokument pre podnikanie a pre

²⁸ Ciele znamenajú „kam“ chceme ísť.

²⁹ Taktiky alebo stratégie znamenajú „ako“ plánujeme ciele dosiahnuť: náš názor, systém, alebo metódy.

podnikateľa.

Podnikateľský plán v našom ponímaní slúži k dvom základným účelom³⁰:

- K vnútornej potrebe podniku.
- K vonkajšej potrebe, pre mimopodnikové účely.

Toto základné delenie predurčuje tiež dve základné skupiny osôb³¹, ktoré majú zo spracovania podnikateľských plánov hlavný prospech³²:

- Majitelia podniku a manažéri na rôznych úrovniach riadenia.
- Investori. Bankári, rizikovní investori, obchodní „anjeli“.

Na podnikateľskom pláne budú teda zainteresované tri typy osôb: **majitelia**, ktorí myslia hlavne na budúcnosť podniku (I. skupina), **manažéri**, ktorí riadia podnik (II. skupina) a potenciálni **investori**, ktorí môžu mať v určitej fáze vývoja podniku vstúpiť do neho buď ako rizikovní investori, alebo ako bankári, ktorí úverujú podnik (III. skupina). Uvedené hlavné skupiny osôb je potrebné chápať ako tie, ktoré majú z podnikateľských plánov najväčší úžitok, nie ako tie, ktoré podnikateľské plány pripravujú. Je logické, že podnikateľský plán nemusí byť pripravený v podniku, ale môže byť objednaný od externého dodávateľa, od nejakej špecializovanej inštitúcie, poradenskej firmy. Je zrejmé, že dve skupiny osôb, t.j. majitelia a manažéri v mikropodnikoch (podniky jednotlivca) a malých podnikoch (s jednoduchou vnútornou štruktúrou) často splývajú.

³⁰ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., Brno 2008, 20 s.

³¹ Podnikateľský plán môže byť vypracovaný v rôznom čase s potenciálnymi prínosmi pre rôzne druhy užívateľov.

³² KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., Brno 2008, 21 s.

I. Skupina zainteresovaných osôb – majitelia

Majitelia majú podnikateľské plány pre plánovanie budúcnosti svojich podnikov (strategické plány). To však nič nemení na skutočnosti, že ich budú tiež používať pre riadenie rastu podniku, plánovanie zmien a podobne.

II. Skupina zainteresovaných osôb – manažéri

Manažéri sú v podnikoch zapojení jednak do prípravy podnikateľských plánov, zároveň sú užívateľmi a príjemcami výhod podnikateľských plánov. Podnikateľské plány môžu byť hlavným plánovacím nástrojom v rukách manažérov.

III. Skupina zainteresovaných osôb – investori

Banky, aj ostatní investori majú záujem, aby získali svoje investované peniaze s patričným ziskom. Banka sa bude chcieť uistiť, že behom splatnosti pôžičky bude podnik schopný splácať istinu aj úroky. Toto hľadisko ostatných investorov až tak nezaujíma. Investorom sa ich investície vrátia späť až v momente predaja, teda často v horizonte niekoľkých rokov. Podnikateľský plán koncipovaný primárne pre investora sa preto bude viac zaoberať situáciami, v ktorých sa zhodnocuje kapitál (napr. možnosť predaja podniku nadnárodnej spoločnosti, šanca, že nový a veľký potenciálny zákazník je v konečnej fáze rozhodovania o spolupráci).

Všetky tri skupiny zainteresovaných osôb sa budú spoločne snažiť o³³:

³³ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., Brno 2008, 22 - 23 s.

- ✓ **Hodnotenie uskutočniteľnosti a životaschopnosti zákazky alebo projektu.** Všetky chyby plánu treba „vychytať na papieri“ a všetko testovať, či spĺňa parametre uskutočniteľnosti a či je finančne životaschopný.
- ✓ **Vytvorenie cieľov a rozpočtov**³⁴. Aký je rozpočet a finančný cieľ daný podnikateľským plánom?
- ✓ **Kalkulácia**³⁵. Aké množstvo a typ financií budú požadované?

Podrobnejšie tiež rozoberieme dôvody, prečo je potrebné mať spracovaný podnikateľský plán. Žiadny podnik nežije vo vzduchoprázdne. Podnik sa pohybuje v trhovom prostredí, v mnohých prípadoch so silnou konkurenciou za chrbtom. Vo svojej činnosti musí počítať s rizikom a v maximálnej miere ho eliminovať. Bude potrebné, detailnejšie popísať prostredie podnikania, ktoré ho výrazne ovplyvňuje. Pre tento účel je možné efektívne použiť SLEPT analýzu. Pomocou tohto nástroja sa analyzujú faktory okolia, v ktorom podnik pôsobí. Ide o nasledujúce faktory:

S – Sociálne

L – legislatívne

E – Ekonomické

P – Politické

T – Technologické

Uvedené faktory je potrebné dôkladne identifikovať a analyzovať, pretože zmeny týchto faktorov môžu mať dopad na podnikanie.

³⁴ Jasná finančná vízia s vierohodným rozpočtom je základnou požiadavkou každej osoby z troch skupín zainteresovaných ľudí v podnikateľskom pláne.

³⁵ Detailný plán toku finančných prostriedkov (cash-flow) je životne dôležitá časť podnikateľského plánu k počítateľnej kvantifikácii hrubého odhadu požadovaných prostriedkov.

Hlavný význam podnikateľských plánov pre prvú skupinu zainteresovaných osôb – majiteľov – spočíva v tom, že ich môžu efektívne využiť pri:

- Naplánovaní **začiatku podnikania**. Ide o tzv Start-ups³⁶.
- Naplánovanie a riadenie **rastu podniku**.
- Definovanie a napĺňanie **stratégie podniku**.
- Naplánovanie a riadenie **zmien v podniku**. Ide pravdepodobne o najmenej častú oblasť využitia podnikateľských plánov.
- Efektívna **kalkulácia finančných zdrojov** pre rôzne prípady využitia.

Hlavným prínosom podnikateľského plánu pre druhú skupinu zainteresovaných osôb – **manažérov** – je, že im pomáha pri:

- Odstraňovaní neznámeho/odfiltrovaní neznámych faktorov a znižovaní podnikateľského rizika. Jednou z možností je využitie tzv. **štúdie uskutočniteľnosti**. Pomocou nej môžu manažéri veľmi efektívne naplánovať napr. možnosť uvedenia nového výrobku na trh.
- Pre malé podniky je veľmi užitočné vypracovať podnikateľský plán pre **vytvorenie tímu**. Podnikateľský plán vytvára pre všetkých pracovníkov malého podniku užitočné fórum k vyjadreniu ich ideí a želaní cestou, ktorá medzi nimi rozvíja ducha tímovej práce. Jednotlivé skupiny sa môžu uplatniť nielen pri tvorbe samotného podnikateľského plánu, ale taktiež v procese zostavovania vytvorených častí dohromady.

³⁶ Anglický výraz pre začínajúcich podnikateľov.

- **Pomoc pri získavaní peňazí.** Tu môžu manažéri pomáhať pri zostavovaní podnikateľských plánov a vyjednávaní s investormi, napr. so zástupcami bánk. Na druhej strane môžu byť podnikateľské plány účinným nástrojom pri finančnom riadení podniku v období jeho financovania prostredníctvom pôžičiek.

Tretej skupine osôb zainteresovaných do podnikateľských plánov – **investorom**³⁷ – podnikateľské plány pomáhajú hlavne pri:

- **Ohodnotenie rizika investície.**
- **Ocenenie kvality manažmentu.**

Kedy plánovať³⁸

Pre každú zo zainteresovaných osôb, dosahujú podnikateľské plány v určitom časovom momente vývoja podniku najväčšie uplatnenie.

Majitelia:

- V období začiatku podnikania.
- Pri nákupe nového podniku.
- V období zmeny.

Manažéri:

³⁷ Nezávisle na type investora, prvým dokumentom, ktorým potenciálneho investora môže podnik osloviť, je práve podnikateľský plán.

³⁸ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., Brno 2008, 25 - 33 s.

- Pri uvádzaní produktu firmy na trh.
- Pri realizácii zmeny.
- V období získavania peňazí.
- V období zásadných rozhodnutí.

Investori:

- V období prípravy úveru.
- V období prípravy investície.

Pre všetky zmienené skupiny zainteresovaných osôb môžeme otázku „kedy“ plánovať, zhrnúť do nasledujúcich štyroch období podnikateľských plánov:

1. Start-up (začiatok podnikania)

- Súkromník
- Profesionálny prístup

Tu sa podnikateľské plány líšia, pokiaľ sa jedná o zakladanie:

- ❖ Živnosti (SZČO) – živnostenské podnikanie³⁹. Podnikateľské plány sú jednoduchšie a nemusia byť až tak prepracované. V našich podmienkach často vôbec nie sú spracované, alebo až vtedy, keď si takýto podnikateľ od živnostníka vypýta banka pri posudzovaní žiadosti o úver.
- ❖ Stredného alebo väčšieho podniku – napr. spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.). Tu je potrebný už profesionálnejší prístup, podnikateľský plán je

³⁹ <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455>

prepracovanejší a v mnohých prípadoch je spracovaný externou poradenskou firmou. Prepracovanosť a komplexnosť podnikateľského plánu závisí nielen od veľkosti podniku, ale najmä od podnikateľského záberu nového podniku⁴⁰. Rozdiely medzi rozsahom podnikateľského plánu budú tiež výrazne závisieť na tom, či sa nový podnik bude zaoberať poskytovaním služieb alebo výrobou.

2. Rast podniku

- Prežívanie
- Rast podniku

Pri začatí podnikania sa podnikateľ ocitne v pozícii tzv. niekoľkojedinej osoby. Osoba, ktorá je zároveň majiteľom a snaží sa o rast a ochranu svojich investícií, zároveň osobou, ktorá chce mať z podnikania úžitok (zabezpečiť seba a svoju rodinu), zároveň výkonný vedúci či plánovač a v mnohých prípadoch tiež vlastným zamestnancom a vlastným nadriadeným zároveň. Tento model má svoje výhody v začiatkoch podnikania, alebo v prípade veľmi malých podnikov.

V prípade ak začne podnik rásť, stáva sa uvedený model veľmi zväzujúci. Ak zostane v období rastu podniku podnikateľ v pozícii niekoľkojedinej osoby, môže dôjsť k veľkým problémom alebo dokonca k úplnému kolapsu podnikateľa, resp. podniku. Ak platí, že „podnik je podnikateľ a podnikateľ je podnik“, t.j. všetko je zabezpečované jednou osobou v podniku a nie je zabezpečené žiadne delegovanie právomoci, môžeme hovoriť o probléme tzv. syndrómu podniku jednej osoby⁴¹. Podnikateľ je naplno zamestnaný riešením každodenných problémov.

⁴⁰ Napr. firma, ktorá chce prísť na trh s novým typom spotrebnej elektroniky bude potrebovať rozsiahlejší a prepracovanejší podnikateľský plán, predovšetkým kvôli charakteru ponúkaného výrobku a cieľového trhu. Naopak podnikateľovi, ktorý si chce otvoriť požičovňu DVD bude stačiť jednoduchší podnikateľský plán.

⁴¹ HODGETTS, R. M., KURATKO, D. F. Effective Small Business Management. 1st Edition New Yourk: The Dryden Press, 1992, 634 pp.

V období tzv. stabilného prežívania⁴² podniku jednej osoby väčšinou nie sú podnikateľské plány spracované pre vnútornú potrebu, ale len pre vonkajšiu potrebu – pre investorov. Ak však dôjde k rastu podniku, je treba model stabilného prežívania urýchlene opustiť.

K rastu podniku môže dôjsť, ak sú splnené tri základné podmienky:

- Existuje motivácia podnikateľa.
- Existujú podmienky na trhu.
- Existujú dispozície rastu vnútri podniku.

U prevažnej časti podnikateľov je snaha o rast daná už počiatočným nastavením podnikania.

Podnik v období svojho rastu prechádza týmito štádiami:

- **Založenie:** ide o krátke obdobie, kedy prebehnú všetky administratívne kroky, potrebné k založeniu podniku.
- **Prežívanie:** Môže ísť o vyššie spomínané, tzv. stabilné prežívanie, v tomto prípade ide o dlhé obdobie. V tomto období je nutné rozvinúť unikátny produkt či službu. V tejto fáze sú podnikatelia najviac zamestnaní starosťami vnútri podniku. Tieto starosti vyplývajú jednak z potreby administratívneho zvládania chodu podniku (dane, odvody, sledovanie zákonov a noriem), ale aj zo samotného pôsobenia na trhu, v snahe presadiť sa na ňom a získať si zákazníkov.
- **Samotný rast podniku:** môže ísť o mierny, dlhotrvajúci rast. Podnik môže v tomto type rastu zotrvať relatívne dlho. Alebo sa môže jednať o rýchly, rapídny rast. V období rastu podniku musia podnikatelia sami seba pýtať, či dostatočne strážia a riadia tieto oblasti:
 - **Tok hotovosti (cash-flow):** budeme mať dosť hotovosti v čase platieb našich záväzkov?
 - **Výroba:** znižujeme náklady pri výrobe vysoko kvalitných výrobkov?

⁴² tamtiež

- **Kvalita:** uplatňujeme TQM (Total Quality management) v podniku?
- **Dodávky:** uspokojujeme okamžite všetky zákaznícke objednávky?

V tomto štádiu sa najčastejšie vypracovávajú komplexné a veľmi podrobné podnikateľské plány, ktoré môžu slúžiť ako nástroj pre úspešné zvládnutie rastu podniku.

- **Zrelosť:** tu sa už jedná o zrelý, rozvinutý podnik s relatívne veľkým podielom na trhu. V tomto štádiu môže podnik zotrvať dosť dlhú dobu. V období zrelosti môže dôjsť k ďalšej expanzii, či už cestou akvizícií (prevzatím iných podnikov), internacionalizáciou, resp. zakladaním spoločných podnikov so zahraničnými partnermi alebo inými investormi.

Zvlášť v prechodoch do nasledujúceho štádia môže dochádzať ku krízam. Ako jedna z najdeštruktívnejších kríz sa javí kríza z „prehriatia podnikania“⁴³, do ktorej môže podnik spadnúť v období rastu kedykoľvek. Kríza z prehriatia podnikania je zvlášť nebezpečná v období rýchleho rastu podniku.

3. Turnaround⁴⁴

- Začínajúca kríza
- Shut down (zastavenie prevádzky)

Podnikateľ by mal citlivo reagovať na signály, či už zvnútra podniku, alebo z jeho okolia, ktoré by ho včas mali varovať pred príchodom nepríjemností. Hovoríme o tzv. varovných signáloch, ktoré predchádzajú úpadku, resp. bankrotu⁴⁵.

Varovné signály bankrotu môžeme definovať nasledovne (Hisrich & Peters):

⁴³ V angličtine Over Trading

⁴⁴ Anglický výraz, znamená obrat podniku od úpadku k prosperite.

⁴⁵ Pojem bankrot nie je v slovenskom právnom systéme zakotvený. Jedná sa však o natoľko zaužívaný pojem v podnikateľskej praxi, že ho budeme v tomto dokumente používať.

- ✓ Uvoľnené finančné riadenie.
- ✓ Manažéri nemôžu doložiť významné transakcie.
- ✓ Kvôli zvýšeniu tržieb a zlepšeniu CASH-FLOW dostávajú zákazníci veľké zľavy.
- ✓ Kľúčoví zamestnanci opúšťajú firmu.
- ✓ Nedostatok materiálu zabraňuje splniť objednávky.
- ✓ Nie sú platené dane zo mzdy ani odvody.
- ✓ Zvýšený počet sťažností zákazníkov na služby a kvalitu tovaru.

Ak dôjde k úpadku, ešte nemusí byť všetko stratené, podnik nemusí nutne skončiť. V mnohých prípadoch môže dôjsť k obratu, k žiaducej zmene a podnik sa môže opäť vrátiť k prosperite. Je však potrebné začať krízu okamžite riešiť a uplatniť krízové riadenie a turnaround⁴⁶ (obrat podniku k lepšiemu) do viesť do zdarného konca.

Nikde však nie je zaručené, že vo všetkých prípadoch dopadne turnaround úspešne a podnik sa vráti k prosperite. Niekedy chýba len kus podnikateľského šťastia.

Rozdiely medzi dobre a zle riadeným turnaroundom⁴⁷:

Tabuľka č. 5 Turnaround

Dobre riadený turnaround

(plánovanie, CPM, harmonogramy)

Charakteristika:

- ❖ Zlepšená komunikácia
- ❖ Najnižšie možné náklady
- ❖ Najkratší možný čas
- ❖ Vyššia morálka
- ❖ Vyššia produktivita
- ❖ Očakávateľné problémy

Zle riadený turnaround

(pracovné listy, len verbálna komunikácia)

Charakteristika:

- ❖ Zhoršená komunikácia
- ❖ Oveľa vyššie celkové náklady
- ❖ Dlhšie zastavenie prevádzky podniku
- ❖ Nižšia morálka
- ❖ Nižšia produktivita
- ❖ Reakcie na problémy (až keď nastanú)

⁴⁶ Podľa www.interplansystems.com turnaround v podnikovej praxi znamená obrat (zmenu) podniku od úpadku k jeho prosperite. V súčasnosti hovoríme o uplatňovaní tzv. turnaround managementu

⁴⁷ www.interplansystems.com

❖ Nižší emočný úbytok

❖ Vyšší stres, napätie vo firme, aj medzi firmou a zákazníkmi

Plánovanie, rozvrhovanie a tvorba harmonogramov je proces definovania mnohých aktivít a cieľov a ich organizácie do logickej siete (logického diagramu). Vzťahy a závislosti v podniku sú použité k indikácii toho, ktoré aktivity sú ovplyvňované inými aktivitami prostredníctvom logického diagramu. Zvlášť užitočné je využitie projektového riadenia a metódy CPM⁴⁸.

Netradičnou metódou je použitie podnikateľského plánu ako nástroja zvládnutia zmeny pri realizácii turnaroundu. Riadenie turnaroundu znamená riešenie nasledujúcich dôležitých oblastí:

- **Systémy a procedúry.** Implementácia časom preverených a vyskúšaných systémov a procesov môže zlepšiť tok informácií a rozhodnutí v internom prostredí podniku, kde prebieha turnaround. Tieto systémy a procesy môžu zlepšiť výkonnosť podniku ako celku.
- **Zodpovednosť.** Zodpovednosť na jednotlivých pozíciách by mala byť navrhnutá v súlade s osobnou zručnosťou, skúsenosťou a motiváciou jednotlivca. Zodpovednosť za rozhodovanie by mala byť zviazaná s dôležitosťou rozhodnutí (na určitých úrovniach rozhodovania).
- **Organizácia.** Zmeny organizačnej štruktúry podniku súvisia so zmenami zodpovednosti na jednotlivých úrovniach riadenia a zodpovedajúcej línii komunikácie. Celá organizačná štruktúra by mala byť podriadená jednému cieľu a to dostať podnik z úpadku a priviesť ho k prosperite.
- **Komunikácia.** Manažment nemôže fungovať bez informácií. Zvlášť pri riadení turnaroundu platí: informácie musia byť realistické, dodané práve v požadovanom

⁴⁸ Z angličtiny CPM Critical Path Metod (metóda kritickej cesty)

čas, kompletne a zrozumiteľne. Informačné toky v podniku nesmú byť pretrhnuté alebo oneskorené.

- **Spätná väzba.** Spätná väzba znamená tok informácií k analýze situácie, či reálne dochádza k zlepšeniu stavu podniku.

Problematiku turnaroundu môžeme zhrnúť do **desiatich krokov** úspešného turnaroundu, ktoré sa dajú chápať ako desať kľúčov k jeho úspešnému zvládnutiu⁴⁹.

Krok 1 Napíšte podnikateľský plán⁵⁰, bez toho sa nezaobídete.

Krok 2 Zhromaždite kľúčových vedúcich zamestnancov a poradcov, sami to bez nich nezvládnete.

Krok 3 Revidujte plány. Pokiaľ podnik dospel až do dnešných problémov, tak doteraz používané plány boli nevyhovujúce.

Krok 4 Zhromaždite zamestnancov, potrebujete ich presvedčiť, že podnik má stále nádej, ale že sú „v hre“ aj ich pracovné miesta.

Krok 5 Stretnite sa so svojimi zákazníkmi, musíte ich ukludniť. Sú vašou nádejou.

Krok 6 Stretnite sa so svojimi obchodníkmi, na nich záleží, aby sa predávalo.

Krok 7 Budte v kontakte s daňovým úradom a ostatnými úradmi, musia vedieť, že to v podniku smeruje k lepšiemu.

Krok 8 Kontaktujte svoju banku, pokiaľ máte úvery, a presvedčte ju, že situáciu zvládnete a banka svoje peniaze dostane späť.

⁴⁹ <http://businesstown.com/turnaround/>

⁵⁰ Je zrejmé, že spracovanie podnikateľského plánu sa objavuje už v prvom kroku a je prioritou.

Krok 9 Zachráňte len tých zamestnancov, ktorí sú podstatní pre podnikanie (a sú produktívni), aj keď to bude bolieť.

Krok 10 Radikálne znížte všetky náklady, ktoré nie sú nutné.

Riziko zastavenia prevádzky

V období riadenia turnaroundu v podniku existuje riziko zastavenia prevádzky podniku⁵¹. Potom je oveľa ťažšie podnik opäť rozbehnúť, než je to pri udržiavaní chodu podniku. Nový rozbeh podniku si vyžaduje dodatočné náklady, na čo treba pamätať.

Exit

Mnoho podnikov vznikne a stagnuje, prípadne rýchlo zanikne. Život podniku je možné ukončiť niekoľkými spôsobmi, napríklad:

- **Predaj podniku:**
 - Predaj podniku, v ktorom nie sú dlhy, ale ani žiadne peniaze. Existujú spoločnosti špecializované na zakladanie podnikov a ich následný predaj.
 - Predaj zdravého podniku. Podnikateľ predá svoj podnik, ktorý je zdravý a životaschopný, aby získal peniaze na iné podnikanie.

Podnikateľské plány sa v prípade predaja podniku spracovávajú len v špeciálnych prípadoch.

- **Pokles, bankrot a následná likvidácia nesolventného podniku.** Podnikateľské plány sa pri likvidácii podniku v Slovenskej republike nespracovávajú.

Štúdia uskutočniteľnosti⁵²

⁵¹ V angličtine ShutDown

Štúdia uskutočniteľnosti (feasibility study) je ďalšia možnosť netradičného uplatnenia podnikateľského plánu. Uvedieme tri najpoužívanejšie definície^{53, 54}:

Štúdia uskutočniteľnosti – pravdepodobnostná štúdia – je cesta k určeniu (determinácii), či podnikateľská myšlienka je realizovateľná. Dáva odpoveď na otázku: „Môže toto fungovať a produkovať hodnotu nutného zisku?“.

Štúdia uskutočniteľnosti – je detailný prieskum a analýza navrhovaného projektu rozvoja smerujúci k zisteniu, či je podnik životaschopný technicky a ekonomicky.

Štúdia uskutočniteľnosti – je analýza problému pre určenie, či niečo môže byť riešené efektívne. Operatívne (bude to pacovať?), ekonomicky (náklady a prínosy) a technicky (môže to byť postavené?) – tieto aspekty sú súčasťou štúdie uskutočniteľnosti. Výsledky štúdie určujú, či rozhodnutie môže byť implementované.

Štúdia uskutočniteľnosti sa spája s projektmi, je dôležitou súčasťou projektového manažmentu. Keď zhrnieme vyššie uvedené tri definície, môžeme povedať, že štúdia uskutočniteľnosti zjemňuje podnikateľskú myšlienku pomocou určenia rozsahu možných variant a budúcich problémov alebo foriem a základne pre ich rozvoj. Štúdia uskutočniteľnosti by mala určovať problémy, ktoré budú ovplyvňovať úspech budúceho projektu a hodnotí výhody a nevýhody každej z volených možností. Štúdia uskutočniteľnosti obsahuje analýzu nákladov a prínosov a výsledky podáva v tzv. **správe o uskutočniteľnosti**⁵⁵, niekedy nazývanej ako zoznam možností.

Aký je účel štúdie uskutočniteľnosti?

⁵² KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikateľský plán*. Computer Press, a.s., Brno 2008, 33 - 35 s.

⁵³ Podľa: www.teachmefinance.com

⁵⁴ Podľa: www.pcmag.com/encyclopedia

⁵⁵ Podľa: www.projectmanagement.tas.gov.au

Štúdia uskutočniteľnosti by mala byť dobrou základňou pre počiatočnú analýzu projektov a prvý návrh aktivít. Konečným produktom štúdie by mala byť jasná zhustená správa o uskutočniteľnosti pre vrcholových manažérov podniku, prezentujúca navrhované špecifikácie a ciele projektu so závermi a doporučeniami pre nasledujúcu fázu. Táto správa by mala predložiť výhody a nevýhody spojené s každou voľbou a nákladmi, príjmami, strategickými úvahami, prípadne ostatnými problémami. Správa by mala vrcholových manažérov zoznámiť so schopnosťami podniku, určiť, či projekt má postačujúcu výhodu, aby pokračoval v ďalších detailných fázach. Mala by vrcholovým manažérom doložiť, či projekt môže byť završený do konkrétneho obchodného prípadu.

Prečo spracovať štúdiu uskutočniteľnosti?

Keď je štúdia uskutočniteľnosti spracovávaná ako projekt, jeden z výstupov môže byť predbežné podnikanie (niečo, čo má veľkú pravdepodobnosť úspechu na trhu). Keď je štúdia uskutočniteľnosti spracovaná už po uvedení výrobku na trh, môže pomôcť zjemniť rozsah. V niektorých prípadoch môže štúdia zúžiť množstvo variant, ohodnotiť každú variantu a navrhnúť riešenie.

Ako sa dá spracovať štúdia uskutočniteľnosti?

V mnohých prípadoch môže byť štúdia uskutočniteľnosti miniprojektom. Vo väčšine prípadov sa štúdia uskutočniteľnosti spracúva ako podnikateľský plán.

Štúdia uskutočniteľnosti sa spracúva v **niekoľkých krokoch**:

Krok 1 vytvorte tím. Do tímu vymenujte skúsených manažérov. Pokiaľ je to potrebné, zaradte do tímu aj externých špecialistov.

Krok 2 Ohodnoťte rozsah štúdie a stanovte nároky na kvalitu, náklady a čas.

Krok 3 Zostavte časový harmonogram a rozpočet pre štúdiu uskutočniteľnosti.

Krok 4 Vytvorte podnikateľský plán ako prípadovú štúdiu.

Krok 5 Zostavte správu o uskutočniteľnosti ako výstup. Správa bude obsahovať:

- Preskúmanie variantov
- Zoradenie variantov
- Návrh cesty vpred

Ako sa dá štúdia uskutočniteľnosti riadiť?

V rámci štúdie uskutočniteľnosti by mali byť riadené tri základné prvky:

- Organizácia – mala by byť pružná. Snažte sa jasne zdefinovať úlohy a zodpovednosť.
- Komunikácia – vnútorná komunikácia v tíme má zaisťovať zdieľanie informácie, odstránenie duplicitných informácií a oneskorenie informácií.
- Riadenie / kontrola – kontrolné body sú dôležité pre hodnotenie, akým spôsobom a v akom čase sú stanovené ciele napĺňané.

b) Aktívna podnikateľská činnosť

Počas aktívnej podnikateľskej činnosti je nevyhnutné myslieť **strategicky**.

Stratégia bez jej uplatnenia v praxi však nie je vôbec žiadnou stratégiou! (Ram Ganglani, Gautam Ganglani, Right Selection LLC Group)

V biznise sa pojem „strategické myslenie“ používa najčastejšie pre schopnosť predstaviť si „komplexný obrázok“ situácie. Označuje spôsob, akým ľudia v organizácii premýšľajú o smere, ktorým by sa mala celá organizácia v budúcnosti uberať – ako si tento

smer vyberajú, ako naň nahliadajú a ako ho udržiavajú. Strategicky mysliaci ľudia sa snažia porozumieť tomu, čo ženie firmu i odvetvie dopredu, a nájsť unikátne príležitosti k tvorbe hodnoty. Bez strategického myslenia nie je možné plánovať; zaoberá sa celým radom tém, ako sú kompetencie, produkty, prostredie a priemysel, trhy, zákazníci a konkurencia.

Medzi moderné procesy, ktoré sa týkajú strategického premýšľania a rozhodovania, vyniká týchto desať nástrojov:

1. Plánovanie scenárov.
2. Politická, ekonomická, sociálna a technologická analýza (PEST).
3. Porterov model piatich hybridných síl.
4. Analýza SWOT – prehľad silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.
5. Balanced Scorecard.
6. Analýza BCG.
7. Porterov hodnotový reťazec, ktorý slúži k identifikácii konkurenčnej výhody.
8. McKingseyho „Rámec siedmych S“
9. Marketingové štyri P.
10. Životný cyklus produktu.

Plánovanie scenárov

Obľúbený prístup k plánovaniu, ktorý sa často používa spolu s ďalšími modelmi, aby bolo možné dosiahnuť skutočné strategické myslenie. S pomocou tejto techniky je možné z rôznych uhlov nahliadať na možné budúce stavy firmy, čo umožňuje zamerať sa na špecifické strategické problémy a ciele.

Plánovanie scenárov sa často uplatňuje ako strategický manažérsky nástroj, pomáhajúci pri tvorbe firemnej stratégie. Vedie tiež k výmene znalostí s ostatnými a k lepšiemu porozumeniu dôležitým oblastiam týkajúcich sa budúcnosti firmy. Scenáre taktiež pomáhajú spojiť otázky vzťahujúce sa nad budúcnosťou firmy s rozhodnutiami, ktoré musíme urobiť ešte dnes.

Politická, ekonomická, sociálna a technologická analýza – PEST

Model, ktorý nám dovoľuje vytvoriť prehľad prostredia, v ktorom firma operuje. Pomáha nám porozumieť vonkajším vplyvom na našu spoločnosť tým, že ich jasne a výstižne rozdelí do štyroch kategórií: na politické, ekonomické, sociálne a technologické (PEST). Obvykle to sú veci, ktoré nie je možné priamo ovplyvniť a je ich možné vnímať buď ako príležitosť, alebo ako hrozbu.

Tabuľka č. 6: PEST analýza

Politické

Politické štruktúry
Legislatíva chrániaca životné prostredie
Daňová politika
Regulácia cezhraničného obchodu
Ochrana spotrebiteľa
Protimonopolná regulácia
Zákony na ochranu zamestnancov
Nátlakové skupiny
Politická stabilita
Bezpečnostná regulácia

Sociálne

Rozdiely v príjmoch
Demografia

Ekonomické

Ekonomický rast
Miera inflácie
Priemerná mzda
Výdavky štátneho rozpočtu
Nezamestnanosť⁵⁶
Daňové a odvodové zaťaženie
Úrokové sadzby a menové kurzy
Fáza ekonomického cyklu
Náklady na energie
Spotrebiteľský optimizmus

Technologické

Výdavky priemyslu na vedu a výskum
Výdavky vlády na vedu a výskum

⁵⁶ Konkrétne nezamestnanosť v okrese v ktorom chce firma umiestniť svoju prevádzku

Rast populácie

Trendy v životnom štýle

Rodinná politika a reálny stav v rodinách

Fyzická a sociálna mobilita

Úroveň vzdelania

Prístupy a hodnoty

Konzumerizmus⁵⁷

Starostlivosť o zdravie

Životné podmienky

Nové vynálezy

Technologické zmeny (ich rýchlosť a smer)

Životné cykly produktu

Automatizácia

Technológia produkcie

(Meniace sa) náklady na technológie.

Technologická zaostalosť

Dopad informačných technológií, internetu
a mobilných technológií

Analýza PEST je užitočný monitorovací nástroj, ktorý nám pomôže predpovedať kľúčové trendy rozvoja v okolitom prostredí, ktoré môžu zasiahnuť našu firmu. Výsledky analýzy poslúžia pri strategickom plánovaní a skvalitnia výber smeru, ktorým chceme ďalej viesť firmu. Toto vytvára istotu, že je činnosť firmy v súlade s aktuálnym vývojom a vonkajšími silami. Práca s PEST sa dá rozšíriť aj do plánovania marketingu, vývoja firmy i produktov a do prípravy správ zo súhrnom výskumov.

Porterov model piatich hybridných síl

Model piatich hybridných síl, vytvorený Michaelom Porterom, má päť častí, ktoré nám pomôžu porozumieť silám tvarujúcim priemysel/odvetvie, v ktorom sa pohybujeme. Sú to dodávatelia, odberatelia, konkurenčný boj, noví účastníci a tzv. „substitúty“, teda náhradný tovar. Pomyselný súčet týchto piatich vektorov znázorňuje tvrdosť konkurencie a profitabilitu v analyzovanom odvetví.

⁵⁷ Teória, ktorá zastáva názor, že zvýšená spotreba je ekonomicky prospešná a môže prinášať šťastie. Často sa interpretuje, že je v prospech spotrebiteľských práv.

Hlavným účelom tohto modelu je pomáhať pri predvídaní príležitostí a hrozieb vyvstávajúcich z konkurenčného prostredia. S pomocou týchto informácií je možné následne vybudovať stratégiu, umožňujúcu udržať náskok pred konkurenciou a zmierniť jej tlak.

Analýza SWOT

Analýza SWOT⁵⁸ je jednoznačne najpopulárnejším strategickým nástrojom. Prostredníctvom neho zrozumiteľne popíšeme súčasný stav firmy, projektu, alebo podniku; preskúmame silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky sa týkajú priamo našej firmy, príležitosti a hrozby prichádzajú z externého prostredia.

Výsledkom SWOT analýz bývajú plány využívajúce silné stránky a minimalizujúce slabé stránky firmy, ťažia z vynárajúcich sa príležitostí a vyhýbajú sa hrozbám, alebo aspoň znižujú ich dopad. „SWOTku“ môžeme využiť pri pravidelnom hodnotení firemnej stratégie, pri príprave žiadosti o peniaze, pred angažovaním konzultantov či pred rozhodnutím v nejakej strategickej otázke. V ideálnom prípade by mal na vypracovaní analýzy pracovať pestrý tím či skupina, reprezentujúca rôzne oddelenia a perspektívy, napr. účtovník, obchodník, výkonný riaditeľ a inžinier.

Balanced Scorecard

Nástroj pre strategický manažment, ktorý organizáciám⁵⁹ umožňuje ujasniť si vlastnú víziu a stratégiu a oboje pretaviť do jasnej akcie s merateľnými cieľmi. Zahŕňa finančné a nefinančné indikátory pre meranie toho, ako spoločnosť napĺňa svoje ciele, ku ktorým potom organizácia mieri efektívnejšie, na všetkých úrovniach. Tento nástroj predvedie, ako je práca jednotlivých zamestnancov previazaná so strategickými cieľmi firmy, takže manažéri

⁵⁸ Z angličtiny: strenghts, weaknesses, opportunities, threats

⁵⁹ Na firmu – podnikateľský subjekt sa dívajme, ako na ORGANIZÁCIU

môžu naplno realizovať svoje stratégie a sledovať, aké výkony pri ich napĺňaní všetci zúčastnení podávajú.

Nástroj vychádza z predpokladu, že organizáciu a jej ciele pozorujeme zo štyroch perspektív: zákazníka⁶⁰, operačných procesov⁶¹, z finančnej perspektívy⁶² a z perspektívy učenia sa a rastu⁶³. Nejde ani tak o zbieranie spätnej väzby s pomocou štandardných finančných ukazovateľov. Balanced Scorecard nám skôr pomáha pochopiť investíciu, ktorú musí spoločnosť vložiť do svojich zákazníkov, dodávateľov, procesov, technológií a inovácií, aby si udržala šancu na úspech v informačnej ére. Spoločnosť si preto musí vyvinúť metriky, zbierať dáta a analyzovať ich vo vzťahu z každej z týchto štyroch perspektív.

Matica rast – podiel BCG

Matica rast – podiel, ktorú vytvorila bostonská poradenská skupina (Boston Consulting Group, BCG) je jednou z najznámejších metód pre plánovanie obchodného portfólia. Obchodným portfóliom označujeme súbor obchodných jednotiek, ktoré tvoria našu spoločnosť. Môžu to byť jej divízie, produktové rady alebo dokonca jednotlivé výrobky a služby – záleží na tom, ako je naša firma organizovaná a do akej hĺbky chceme pri analýze ísť.

Matica rozdeľuje obchodné jednotky spoločnosti do štyroch kategórií, založených na kombinácii dvoch dôležitých predpokladov ziskovosti – sú to tempo rastu trhu a podiel firmy na tomto trhu. Štyri kategórie – „biedni psi, otázniky, hviezdy a dojné kravy“ – odrážajú to, koľko finančných prostriedkov jednotlivé jednotky spotrebujú, a koľko ich naopak dokážu priniesť späť.

⁶⁰ Ako musíme pôsobiť na zákazníkov, ak chceme dosiahnuť našu víziu? Inými slovami: ako napĺňame potreby odberateľov a zaisťujeme ich spokojnosť, aby sa nemuseli obracať na iných dodávateľov?

⁶¹ V ktorých procesoch musíme excelovať, aby sme uspokojili majiteľov firmy a jej zákazníkov? Budeme premýšľať nad internými procesmi, ktoré bežia vo firme pri vzniku produktov a služieb.

⁶² Aký dojem musíme urobiť na akcionárov, aby sme mohli hovoriť o ekonomickom úspechu? Do tejto kategórie spadajú tradičné finančné dáta, ako aj ďalšie údaje, napríklad zhodnotenie rizika a analýza návratnosti nákladov.

⁶³ Ako presne si máme uchovať našu schopnosť meniť sa, aby sme sa dopracovali k úspechu? Patria sem veci, ako školenie zamestnancov a prístup k individuálnemu aj tímovému sebazdokonaľovaniu sa. Budeme premýšľať nad detailmi, ako sú mentori a školitelia v organizácii, pracovné postupy a kvalita komunikácie medzi kolegami.

Matica je navrhnutá tak, aby podnikom pomohla zanalyzovať ich súčasné portfólio a zistiť, ktoré jednotky vyžadujú väčšiu, alebo naopak menšiu investíciu. Druhotným benefitom je zároveň pomoc pri vytváraní rastovej stratégie a pri tvorbe nových produktov, využívajúcich atraktívne príležitosti. Zároveň pomáha pri rozhodovaní o tom, ktoré málo zábokové a nekontrolovateľné jednotky by mali byť zrušené.

Porterov hodnotový reťazec (identifikácia zdrojov konkurenčných výhod)

Tento rámec hodnotového reťazca, navrhnutý Michaelom Porterom, pomáha analyzovať špecifické aktivity, prostredníctvom ktorých firmy vytvárajú hodnotu a získavajú konkurenčné výhody. Je zásadne dôležité preskúmať, akým spôsobom naša organizácia tvorí hodnotu, pretože tak zistíme aj to, prečo vlastne táto organizácia existuje. Čím väčšiu hodnotu sa podarí zákazníkom ponúknuť v porovnaní s nákladmi na prevádzku firmy, tým ziskovejšia bude naša firma. Ponúknutím vyššej hodnoty si vytvárame konkurenčnú výhodu.

Aby sme lepšie pochopili aktivity, vďaka ktorým si firma vydobyje výhodu oproti konkurencii, tento rámec rozdeľuje celý podnikateľský proces do série aktivít, ktorá sa označuje ako „hodnotový reťazec“. Séria je rozdelená do dvoch kategórií: „primárne aktivity“ a „podporné aktivity“. Tento model je vo firmách obľúbený, pretože izoláciou jednotlivých činností uľahčuje hľadanie príležitostí pre vytvorenie hodnoty v rámci každej jednotlivej aktivity. Je tiež považovaný za efektívnu metódu optimalizácie a koordinácie spájania aktivít, čo vedie k získaniu konkurenčnej výhody.

Primárne aktivity:

- Logistika na príjme – prijímanie a skladovanie surovín, kontrolu inventára a prepravu surovín na spracovanie.

- Operácie – procesy, prostredníctvom ktorých sa zo surovín stávajú produkty a služby, patrí sem výroba, balenie, montovanie, údržba, vybavenie a testovanie.
- Logistika na výstupe – aktivity vyžadované k tomu, aby sa hotový produkt dostal k zákazníkovi, t.j. skladovanie, vybavovanie objednávok, prepravu tovaru a manažment distribúcie.
- Marketing a predaje – aktivity spojené s identifikáciou spotrebiteľských požiadaviek a motivovaním zákazníkov k nákupu produktu – teda výber segmentu, reklama a propagácia, voľba ceny, správa obchodov, atď.
- Servis – všetky možné druhy podpory zákazníkov po tom, čo si kúpia produkt alebo služby, t.j. zákaznícka podpora, servis, inštalácia, školenia, predaj náhradných dielov alebo údržba.

Podporné aktivity:

- Infraštruktúra – organizačná štruktúra, ako je vedenie firmy, plánovací manažment, financie, účtovníctvo, atď., kontrolný systém manažmentu kvality a firemná kultúra.
- Manažment ľudských zdrojov (HRM) – aktivity spojené s náborem zamestnancov, ich zaškoľovaním, osobným rozvojom a odmeňovaním.
- Technológie – technologický výskum podporujúci aktivity, ako výskum, automatizácia procesov, design.
- Podpora – investovanie do nevyhnutných vecí, ako suroviny, pomôcky, vybavenie, nehnuteľnosti na podnikanie, atď.

Marketingový mix štyroch „P“

Štyri „P⁶⁴“ sú rámcom pre zhodnocovanie štyroch kľúčových rozmerov marketingovej stratégie (známej tiež ako „marketingový mix“). Patria sem:

- Produkty (produktová politika) – ponúkané výrobky alebo služby a ich prvotné i druhotné, hmatateľné aj nehmatateľné vlastnosti.

⁶⁴ Z angličtiny: product, price, place a promotion.

- Cena (cenová politika) – rozhodnutia týkajúce sa ceny tovarov a služieb, teda princíp „zlízavania“ trhu (*skimming*), alebo naopak snaha o jeho ovládnutie, psychologické aspekty ceny, pevné odvodenie ceny z nákladov, lákanie zákazníkov nízkymi vstupnými nákladmi, atď.
- Miesto (odbytová a distribučná metóda, stratégia marketingového kanálu a fyzickej distribúcie) – spôsob, akým dostávame tovar k zákazníkovi, teda výber priameho či nepriameho kanálu, veľkoobchodného či maloobchodného predaja.
- Propagácia (komunikačná a reklamná politika, marketingová komunikácia) – marketingová komunikácia vedúca k vytvoreniu dopytu medzi zákazníkmi či priamo k objednávke, tzn. Reklama, priamy marketing, vzťahy s verejnosťou, atď.

Tieto štyri „P“ sú parametre, s ktorými môže pracovať marketingový manažér v závislosti na vnútorných i vonkajších obmedzeniach. Pracuje s rôznymi variáciami týchto štyroch kľúčových „P“, a môže tak zasiahnuť množstvo zákazníkov na cieľovom trhu firmy. cieľom je, rozhodnúť sa vo všetkých aspektoch marketingového mixu tak, aby každé „P“ nieslo jasný a nemenný odkaz cieľovým zákazníkom, ktorý by navyše vyvolal vysoko pozitívnu spätnú väzbu.

Životný cyklus produktu⁶⁵

Tento druh analýzy predpokladá, že produkty behom svojho životného cyklu prechádzajú štyrmi fázami: uvedením na trh (predchádza tomu vývoj produktu), rastom, zrelosťou a úpadkom. Tieto fázy sú charakterizované prostredníctvom zisku, ktorý produkt, či produktový rad firme prináša.

Počas životného cyklu produktu sa marketingová situácia postupne mení. Firmy tento nástroj používajú obvykle preto, aby lepšie pochopili nové výzvy a príležitosti prameniace z vývoja v každej fáze. Tieto poznatky potom môžu byť použité k náležitej úprave

⁶⁵ Životný cyklus produktu môže korešpondovať so životným cyklom firmy, najmä ak je úspech firmy závislý od úspechu jedného, jej ťažiskového produktu. **Úpadok ťažiskového produktu väčšinou znamená úpadok firmy.**

marketingovej stratégie či marketingového mixu. Primárne ciele jednotlivých fáz vyzerajú obvykle takto:

- Uvedenie – najprv je potrebné vybudovať podvedomie zákazníkov o produkte a vytvoriť preň trh.
- Rast – nasleduje snaha o vytvorenie dopytu po značke a zvýšení podielu na trhu.
- Zrelosť – ako rast predaja klesá a naopak rastie konkurencia, hlavným cieľom je ubrániť svoj podiel na trhu a zároveň maximalizovať zisk.
- Úpadok – keď predaje začnú upadať, firma si môže vybrať medzi udržiavaním produktu či produktového radu, jeho postavením na vedľajšiu koľaj či zrušením.

Obchodné právo a marketing majú nespochybniteľne spoločný predmet záujmu ktorý nevnímame izolovane, ale vo vzájomných súvislostiach. **Obchodné právo poskytuje marketingu** právnu reglementáciu a vymedzenie právom ustanovených pravidiel správania sa štátu, samosprávnych jednotiek, verejnoprávnych inštitúcií a podnikateľov, ale i celej nepodnikateľskej verejnosti. **Marketing zabezpečuje** konštrukciu systému podnikateľských činností a jeho segmentov, pozostávajúcich z komplexu navzájom prepojených prvkov trhovo orientovaných aktivít v procese tvorby, udržania a rozvoja spotreby, resp. ponuky a dopytu. Obchodné právo tomuto spoločensky relevantnému procesu poskytuje zodpovedajúci právny rámec. Základné kategórie marketingu, ako potreba, požiadavky, dopyt, produkt, hodnota a uspokojenie, výmena a trh, dostávajú prostredníctvom obchodného práva funkčný a spoľahlivý právny základ.

c) Predaj firmy, likvidácia, bankrot

Alebo⁶⁶:

Likvidácia spoločnosti

Likvidáciu s.r.o. možno charakterizovať ako Obchodným zákonníkom a inými osobitnými právnymi predpismi upravený postup, pri ktorom dochádza k mimosúdne vyrovnaniu majetkových vzťahov zanikajúceho subjektu. Likvidácia s.r.o. predstavuje náročný proces, či už z časového alebo právneho hľadiska, s ktorým je spojený celý komplex právnych a ekonomických vzťahov smerujúcich k definitívnemu vysporiadaniu majetkových a ostatných právnych pomerov likvidovaného subjektu bez právneho nástupcu. V procese likvidácie je potrebné dodržať množstvo pravidiel stanovených zákonmi, ako aj povinností, ktoré súvisia s účtovníctvom či daňami, a ~~preto je vhodné zveriť priebeh tohto procesu odborníkom.~~

Zlúčenie spoločnosti

Zlúčenie obchodných spoločností je možné v zmysle ust. § 69 ods. 3 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník charakterizovať ako postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku jednej spoločnosti alebo viacerých spoločností, pričom imanie zanikajúcich spoločností prechádza na inú už jestvujúcu spoločnosť, ktorá sa tým stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností. Na zlúčenie sa teda vyžaduje účasť aspoň dvoch spoločností a pri tomto úkone sa vždy aspoň jedna spoločnosť zrušuje a jedna zo zúčastnených spoločností je právnym nástupcom, na ktorého prechádza obchodné imanie zrušenej spoločnosti. V tomto prípade ide o pomerne rýchlo spôsob ukončenia podnikania, ktorý môže podnikateľ zvoliť napr. vtedy, ak má viacero spoločností, ktoré nechce využívať, môže ich preto zlúčiť do jednej spoločnosti, v ktorej bude následne prebiehať likvidácia. Na zlúčenie spoločností sa vyžaduje schválenie návrhu zmluvy o zlúčení spoločností, ktorá by mala v zmysle ust. § 69 ods. 6 obsahovať určité náležitosti.

⁶⁶ <http://ezmluva.sk/ukoncenie-podnikania>

Prevod spoločnosti

Prevod obchodného podielu na s. r. o.

Obchodný podiel je možné v zmysle ust. § 114 ods. 1 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník vymedziť ako súhrn práv a povinností a im zodpovedajúcu účasť spoločníka na spoločnosti, ktorého výška sa určuje pomerom vkladu spoločníka na základnom imaní. Spoločník môže previesť obchodný podiel buď na iného spoločníka, alebo na inú osobu. Pokiaľ ide o prevod obchodného podielu na iného spoločníka, môže tak prevádzajúci spoločník urobiť so súhlasom valného zhromaždenia. Na inú osobu však spoločník môže previesť svoj obchodný podiel len vtedy, ak to pripúšťa spoločenská zmluva, ktorá môže určovať aj to, že na prevod obchodného podielu na osobu stojacu mimo spoločnosť sa vyžaduje súhlas valného zhromaždenia.

Zrušenie spoločnosti súdom

Zrušenie spoločnosti súdom – ex offo

Spoločnosť je možné zrušiť s likvidáciou, bez likvidácie, kedy majetok prechádza na právneho nástupcu, prípadne je podnikateľ povinný v zákonom ustanovených prípadoch podať návrh na vyhlásenie konkurzu. V týchto prípadoch sa však vyžaduje aktivita podnikateľa, ktorá spočíva v oprávnení rozhodnúť o zrušení spoločnosti a jej vstupe do likvidácie alebo v podniknutí krokov smerujúcich k zrušeniu spoločnosti bez likvidácie. Činnosť podnikateľa môže spočívať aj v povinnosti, ktorá sa týka spoločnosti v úpadku a ktorou je podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu. Bez aktivity podnikateľa, prípadne na návrh osoby, ktorá osvedčí právny záujem, môže rozhodnúť o zrušení spoločnosti súd v zákonom ustanovených prípadoch. Pôjde o zrušenie spoločnosti súdom z úradnej povinnosti v nasledovných prípadoch, ak:

- sa v príslušnom kalendárnom roku nekonalo valné zhromaždenie alebo ak v čase dlhšom ako tri mesiace neboli ustanovené orgány spoločnosti,
- spoločnosť stratí oprávnenie na podnikanie,
- zaniknú predpoklady ustanovené zákonom na vznik spoločnosti,
- spoločnosť poruší povinnosť vytvoriť alebo doplniť rezervný fond podľa Obchodného zákonníka,
- spoločnosť porušuje povinnosť podľa ust. § 56 ods. 4 Obchodného zákonníka, ktorou je to, že spoločnosť porušuje povinnosť vykonávať určitú činnosť pomocou fyzických osôb, ktoré majú odborné predpoklady vyžadované zákonom,
- spoločnosť nespĺnila povinnosť uložiť do zbierky listín individuálnu účtovnú závierku za najmenej dve účtovné obdobia nasledujúce po sebe,
- spoločnosť nespĺňa podmienky podľa ust. § 2 ods. 3 Obchodného zákonníka, ktorou je to, že spoločnosť nemá k adrese zapísanej v obchodnom registri ako sídlo spoločnosti žiadny právny vzťah.
- V prípade, že rozhoduje o zrušení spoločnosti súd a je možné odstránenie dôvodu, pre ktorý by mala byť spoločnosť zrušená, súd určí lehotu na jeho odstránenie. Ak súd rozhoduje o zrušení spoločnosti z dôvodu, že spoločnosť nemá k adrese zapísanej v obchodnom registri ako sídlo spoločnosti žiadny právny vzťah, lehota na odstránenie tohto dôvodu nesmie byť kratšia ako 30 dní.
- Pokiaľ podnikateľ v ustanovenej lehote neodstráni dôvod, pre ktorý súd rozhodne o zrušení spoločnosti, súd začne konanie o zrušení spoločnosti a zisťuje, či sa v spoločnosti nachádza majetok alebo nie. Od toho, či sa v spoločnosti nachádza majetok, závisí ďalší postup súdu. Ak súd zistí, že spoločnosť má obchodný majetok, ktorý postačuje na náhradu primeraných výdavkov a odmeny za výkon funkcie likvidátora, rozhodne o zrušení spoločnosti a nariadi jej likvidáciu. Ak však súd pred vydaním rozhodnutia o zrušení spoločnosti zistí, že spoločnosť nemá obchodný majetok, ktorý by postačoval na náhradu primeraných výdavkov a odmeny za výkon funkcie likvidátora, rozhodne o jej zrušení bez likvidácie. Pred vydaním rozhodnutia o

zrušení spoločnosti však zverejní oznámenie v Obchodnom vestníku, že sa vedie konanie o zrušení spoločnosti bez likvidácie. Súd môže následne vydať rozhodnutie o zrušení spoločnosti bez likvidácie až po uplynutí troch mesiacov od zverejnenia oznámenie v Obchodnom vestníku.

Konkurz spoločnosti

Problematiku konkurzu upravuje zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V prípade, že podnikateľ chce s.r.o. likvidovať, avšak z mimoriadnej účtovnej závierky sa zistí skutočnosť, že spoločnosť je v úpadku, likvidáciu nie je možné vykonať a podnikateľ musí podať návrh na vyhlásenie konkurzu. Povinnou osobou na podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu je v s.r.o. štatutárny orgán, teda konateľ.

Dôležité je vymedzenie toho, kedy je spoločnosť v úpadku. V zmysle zákona o konkurze a reštrukturalizácii rozoznávame dva prípady, a teda dlžník je v úpadku ak je platobne neschopný alebo predĺžený. Spoločnosť sa považuje za platobne neschopnú, ak nie je schopná 30 dní po lehote splatnosti plniť aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi. Pokiaľ ide o predĺženie, spoločnosť je predĺžená, ak je povinná viesť účtovníctvo, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jej záväzkov je väčšia ako hodnota majetku.

Ďalšou otázkou, ktorou je potrebné sa zaoberať, je lehota, v ktorej je dlžník povinný podať návrh na vyhlásenie konkurzu. Podľa zákona o konkurze a reštrukturalizácii je dlžník povinný podať návrh na vyhlásenie konkurzu v lehote do 30 dní, od kedy sa dozvedel o svojom predĺžení alebo sa pri zachovaní odbornej starostlivosti o tejto skutočnosti mohol dozvedieť. Pokiaľ by štatutárny orgán počas štyroch rokov pred začatím konkurzného konania porušil povinnosť včas podať návrh na vyhlásenie konkurzu, vzniká mu vyhlásením konkurzu povinnosť zaplatiť v prospech všeobecnej podstaty sumu vo výške dlžníkovho základného imania zapísaného v príslušnom registri v čase, keď porušil povinnosť včas podať návrh na vyhlásenie konkurzu, najviac však vo výške dvojnásobku minimálnej výšky

základného imania obchodnej spoločnosti ustanovenej zákonom. Zákon o konkurze a reštrukturalizácii ale upravuje aj výnimky.

Ak je na majetok spoločnosti vyhlásený konkurz, spoločnosť sa zrušuje rozhodnutím súdu v rámci konkurzného konania, a to zrušením konkurzu po splnení konečného rozvrhu výťažku, alebo v prípadoch zastavenia konkurzného konania pre nedostatok majetku či zrušenia konkurzu pre nedostatok majetku, týmito rozhodnutiami súdu. Pokiaľ je na majetok spoločnosti vyhlásený konkurz, právna úprava následne v závislosti od rôznych spôsobov ukončenia konkurzného konania rozlišuje prípady zrušenia spoločnosti s likvidáciou alebo bez likvidácie.

V prípade zrušenia konkurzu po splnení konečného rozvrhu výťažku sa zrušením konkurzu spoločnosť zrušuje buď s likvidáciou, alebo bez likvidácie, a to podľa toho, či v spoločnosti po ukončení konkurzného konania zostal majetok alebo nie. Spoločnosť sa vždy zrušuje bez likvidácie rozhodnutím konkurzného súdu v zákonom ustanovených prípadoch. Následne v zmysle ust. § 200a ods. 2 zákona č. 99/1963 Zb. Občiansky súdny poriadok má registrový súd aj bez návrhu vykonať výmaz spoločnosti z obchodného registra.

4. ANALÝZA DOSTUPNÝCH NÁSTROJOV A AKTIVÍT SMERUJÚCICH K ZLEPŠENIU PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Operačný program Integrovaná infraštruktúra 2014 - 2020⁶⁷

PRIORITNÁ OS 7: INFORMAČNÁ SPOLOČNOSŤ

INVESTIČNÁ PRIORITA 2a): Rozšírenie širokopásmového pripojenia a zavádzanie vysokorýchlostných sietí a podpory zavádzania nastupujúcich technológií a sietí pre digitálne hospodárstvo

Špecifické ciele investičnej priority a očakávané výsledky

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 7.1: Zvýšenie pokrytia širokopásmovým internetom / NGN

INVESTIČNÁ PRIORITA 2b): Vývoj produktov a služieb IKT, elektronického obchodu a posilnenia dopytu po IKT

Špecifické ciele investičnej priority a očakávané výsledky

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 7.2: Zvýšenie inovačnej kapacity najmä malých a stredných podnikateľov v digitálnej ekonomike

⁶⁷ Riadiaci orgán pre OP II je Ministerstvo dopravy a výstavby SR. Sprostredkovateľský orgán pre OP II je Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu.

INVESTIČNÁ PRIORITA 2c): Posilnenie aplikácií IKT v rámci elektronickej štátnej správy, elektronickeho vzdelávania, elektronickej inklúzie, elektronickej kultúry a elektronickeho zdravotníctva

Špecifické ciele investičnej priority a očakávané výsledky

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 7.3: Zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti eGovernment služieb pre podnikateľov

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 7.4: Zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti eGovernment služieb pre občanov

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 7.5: Zlepšenie celkovej dostupnosti dát vo verejnej správe s dôrazom na otvorené údaje

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 7.6: Zlepšenie digitálnych zručností a inklúzie znevýhodnených jednotlivcov do digitálneho trhu

Stratégie a politiky MH SR

Zdroj: www.mhsr.sk

INOVÁCIE > Stratégie a politiky > Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR

Slovenská republika ako členský štát Európskej únie je zaviazaná a má povinnosť vypracovať jednotnú Stratégiu inteligentnej špecializácie, ako východiskový dokument z ex-ante kondicionalít pre Viacročný finančný rámec 2014 -2020. Táto stratégia v podmienkach SR musí nielen spĺňať priority Stratégie Európa 2020, vrátane jej kľúčových iniciatív, ale aj definovať opatrenia pre splnenie cieľov Národného programu reforiem a špecifických odporúčaní Rady pre Slovenskú Republiku. Jej vypracovanie a akceptácia Európskou komisiou je podmienkou k uzavretiu Partnerskej dohody medzi SR a EK.

Ministerstvo hospodárstva SR v spolupráci s Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR vypracovalo, v zmysle vyššie uvedeného, Stratégiu výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR (RIS3), ktorú vláda SR schválila na svojom rokovaní dňa 13. 11. 2013 uznesením č. 665/2013. Na tvorbe RIS3 sa spolupodieľal Úrad vlády SR, zástupcovia podnikateľského, akademického a výskumného sektora. RIS3 predstavuje základný rámcový strategický dokument pre podporu výskumu a inovácií v nadchádzajúcom programovacom období 2014 – 2020 a je základom pre tvorbu operačných programov. Zároveň je kľúčovým dokumentom, zameraným na udržateľný hospodársky rast a zvýšenie zamestnanosti na Slovensku prostredníctvom cielenej podpory výskumu a inovácií a dosiahnutia kritickej masy v jednotlivých strategických prioritách pri súčasnom zohľadnení regionálnych špecifík.

Úlohou RIS3 je definovať víziu, ciele a opatrenia na základe komplexnej analytickej časti a stanovených priorít špecializácie hospodárstva a oblasti výskumu a vývoja SR, pričom sú zohľadnené princípy inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu pre posilnenie konkurenčnej schopnosti SR. Cieľmi RIS3 sú:

- prehĺbovať integráciu a ukotvenie kľúčových priemyselných odvetví, ktoré zvyšujú miestnu pridanú hodnotu, prostredníctvom spolupráce miestnych dodávateľských reťazcov a podporou ich vzájomného sieťovania,
- zvýšiť príspevok výskumu k hospodárskemu rastu cestou globálnej excelentnosti a lokálnej relevantnosti,

- vytvárať dynamickú, otvorenú a inkluzívnu inovatívnu spoločnosť ako jeden z predpokladov pre zlepšenie kvality života,
- zlepšiť kvalitu ľudských zdrojov pre inovatívne Slovensko

INOVÁCIE > Stratégie a politiky > Akčný plán inteligentného priemyslu SR

Návrh AP IP SR

Cieľom Akčného plánu je podpora pre priemyselné podniky, podniky služieb a obchodu bez ohľadu na ich veľkosť zameraná na vytvorenie lepších podmienok na implementáciu digitalizácie, inovatívnych riešení a zvýšenie konkurencieschopnosti: znížením byrokratickej záťaže, úpravou legislatívy, definovaním štandardov, zmenou vzdelávacích programov a trhu práce, spolufinancovaním výskumu a podobne. Akčný plán poskytuje súbor 35 opatrení, ktoré by mali byť realizované do konca roku 2020. Akčný plán bol pripravovaný v spolupráci so zástupcami rezortov, priemyslu, združení a akademickej sféry.

Naplnením Akčného plánu inteligentného priemyslu do roku 2020 sa vytvorí základný predpoklad úspešnej transformácie slovenskej ekonomiky reagujúcej na digitalizáciu priemyslu s predpokladom naštartovania digitalizačného procesu vo väčšine podnikov.

Pre naplnenie týchto strategických cieľov boli stanovené nasledovné prioritné oblasti:

1. Výskum, vývoj a inovácie,
2. Základné princípy IT bezpečnosti implementácie inteligentného priemyslu,
3. Trh práce a vzdelávanie,
4. Referenčná architektúra, štandardizácia a tvorba technických noriem, rámcové európske a národné právne podmienky,
5. Informovanie a propagácia.

INOVÁCIE > Stratégie a politiky > Konceptia inteligentného priemyslu pre Slovensko

Koncept Inteligentného priemyslu má jednoznačný cieľ – presvedčiť verejnosť o nevyhnutnosti konkrétnych krokov prostredníctvom odporúčaní, ktoré udržia pozíciu slovenských podnikov na priemyselnej mape Európy a v globálnych štruktúrach tak, aby prispievali k sile a vplyvu v ekonomike a fungovaní celej spoločnosti. Konceptia inteligentného priemyslu pre Slovensko je očakávanou reakciou na štvrtú priemyselnú revolúciu, v ktorej priemyselná výroba vstupuje do prelomovej etapy – po ére pary, elektriny a počítačov prichádza obdobie digitalizácie. Hlavnými adresátmi zmien, ktoré so sebou prináša koncept Inteligentného priemyslu, sú slovenské priemyselné podniky, ktoré vďaka možnosti efektívnejšej výroby a predaja produktov navýšia svoju konkurencieschopnosť. Zmeny predstavujú výhody aj pre malé a stredné podniky, predovšetkým dodávateľov zariadení, technológií a služieb vďaka prepojenej priemyselnej výrobe.

INOVÁCIE > Stratégie a politiky > Podpora inovatívnych riešení v slovenských mestách

Dokument „Podpora inovatívnych riešení v slovenských mestách“ je jednou z činností Ministerstva hospodárstva SR, ktorá môže vytvoriť základ pre podporu Smart City projektov v Slovenskej republike. Predkladaný dokument popisuje kľúčové aspekty témy Smart City s dôrazom na ich implementáciu v praxi prostredníctvom podnikateľských subjektov. Zároveň však prináša praktický nástroj pre podniky a mestá v podobe nových podporných mechanizmov a prehľadu už realizovaných príkladov doma i v zahraničí. Súčasťou dokumentu je prehľad doposiaľ identifikovaných možností financovania Smart City aktivít na regionálnej, národnej, interregionálnej aj medzinárodnej úrovni. Popri pasívnej informatívnej úlohe je dokument využiteľný aj na identifikáciu konkrétnych skúseností/problémov spojených s využívaním daných prostriedkov, ktoré uľahčia formuláciu rozvojových priorít miest. Súčasťou je aj návrh schémy na podporu zavádzania inovatívnych riešení v mestách.

INOVÁCIE > Stratégie a politiky > Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR

Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému je zasadená do širšieho konceptu postupných prorastových opatrení na podporu slovenskej ekonomiky a inovačnej politiky Slovenskej republiky. Nadväzuje na strategické materiály prijaté tak na úrovni národnej ako aj európskej. Materiál poskytuje informácie o súčasnom stave startupového prostredia v Slovenskej republike, analyzuje fázy životného cyklu startupu, v ktorých je pre tieto podniky pomoc nevyhnutná a navrhuje konkrétne opatrenia na ich podporu.

Ministerstvo financií Slovenskej republiky v koordinácii s Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky, Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a šport Slovenskej republiky, Ministerstvom zahraničných vecí a európskych záležitostí, Slovak Business Agency, predstaviteľmi slovenského startupového ekosystému, profesijnými asociáciami, ďalšími účastníkmi trhu a odbornou verejnosťou pripravilo návrh koncepčných opatrení. Opatrenia sú rozčlenené do nasledovných strategických cieľov:

Vytvorenie vhodných podmienok pre podnikanie, t.j. vytvorenie regulačného prostredia bez zbytočných prekážok pre vznik a pôsobenie startupov na trhu.

- Vytvorenie a poskytovanie podporných služieb pre posilnenie ekosystému startupov, t.j. vytvorenie infraštruktúry a služieb pre podporu záujemcov o podnikanie, startup tímov, etablovaných startupov.
- Financovanie najmä tzv. „Death Valley“ fázy podnikateľských iniciatív, t.j. „Údolia smrti“, kedy väčšina startupov zlyháva.

Kvalita podnikateľského prostredia a jej vplyv na konkurencieschopnosť podniku

Zdroj: <https://www.cjournal.cz/files/5.pdf>

Konkurencieschopnosť podniku významným spôsobom závisí od **kvality podnikateľského prostredia**. Podniky sú vystavené neustálym zmenám v externom prostredí (tzv. relevantnom okolí pre podnikanie), na ktoré je potrebné reagovať. Je potrebné, identifikovať podstatu týchto zmien a ich odraz v konaní a myslení podnikových manažérov. Na pozadí prehľadu rôznych prístupov k hodnoteniu kvality podnikateľského prostredia je hlavným výsledkom a prínosom príspevku konštrukcia vlastného hodnotiaceho nástroja – indexu konkurencieschopnosti regionálneho podnikateľského prostredia a jeho aplikácia na samosprávne kraje Slovenska.

Je potrebné poznať vývojové tendencie v podnikateľskom prostredí a ich implikácia v **stratégii podnikov** v kontexte zmien v podnikateľskom prostredí. Konkurencieschopnosť podniku významným spôsobom závisí od poznania stavu a procesu zmien v prostredí pre podnikanie. Podnikateľské prostredie od konca 70. rokov 20. storočia prešlo od spojitého k turbulentnému. V tejto súvislosti začali byť podniky konfrontované s novými skutočnosťami v oblasti konjunkturálneho cyklu, životných cyklov výrobkov, v štruktúre a povahe konkurencie a pod., pričom pre podniky vznikli zásadné výzvy: neustále zmeny v relevantnom okolí, rast neurčitosti a riziká nesprávnych rozhodnutí a tak nárast neustálych konkurenčných konfrontácií si vynútili vytvoriť taký spôsob riadenia, ktorý by nielen reagoval, ale aj anticipoval novú situáciu. V 2. polovici 80. rokov 20. storočia akcelerácia dynamiky zmien v podnikateľskom prostredí viedla k názoru, že turbulencia sa prehĺbila až k hranici chaosu. Za nástroj reakcie firmy na rýchle sa meniace podmienky relevantného okolia môžeme považovať **vysoko pružné organizačné štruktúry**, pričom kľúčom k novej firemnej štruktúre sú **siete** zákazníkov, dodávateľov⁶⁸ a ostatných subjektov, ktoré sú

⁶⁸ Lokálne produkčné systémy

súčasťou podnikateľského prostredia. Jedinou istotou podnikových manažérov je, že sa veci budú meniť, pričom tento stav má dve roviny: musíme sa pripraviť "očakávať neočakávané", na druhej strane však určité javy na budúcom trhu možno predvídať. Už v 90. rokoch z analýzy situácie bolo možné vyvodiť pozoruhodný záver, že "zvyšujúca sa nestabilita okolia zároveň prináša do riadenia kvalitatívnu zmenu". Predtým negatívne hodnotenie turbulencie pociťovanej ako hrozba, sa začína meniť: nestabilita okolia sa stáva ideálnym podnikateľským prostredím pre pripravených. Nespojitéj vývoj už prestáva byť vnímaný ako hrozba a začína byť naopak pociťovaný ako výzva: využiť chaos vo svoj prospech. Dobře pripravené podniky môžu nájsť v rýchle sa meniacom prostredí nové podnikateľské príležitosti. Vznikla tak nová paradigma pre podnikanie a samostatný odbor - manažment zmien. V roku 2002 Zygmunt Bauman formuloval pojem **tekutá modernita** (nepredvídateľná budúcnosť), ktorý prináša nové pohľady na podnikovú konkurencieschopnosť. Súčasnú "tekutosť" relevantného okolia podniku považuje za nezvratnú realitu, pričom z celospoločenského hľadiska ide o procesy súvisiace s nástupom znalostnej spoločnosti. Bauman pracuje s **piatimi základnými procesmi tekutej modernity**: emancipáciou, individualitou, časom, priestorom, prácou a komunitou.

Z jeho záverov možno dedukovať formuláciu nového typu neistoty a vymedzenie teoretického rámca fenoménu **znalostného pracovníka**. Vo vzťahu k nepredvídateľnej budúcnosti je požiadavkou z hľadiska vplyvu okolia na podnik a jeho systém riadenia organizácie, ešte rýchlejšia reakcia: v podstate ide o prispôsobenie sa situácii takmer okamžite. V rozvoji manažérskeho myslenia bola v kontexte témy zdôrazňovaná najmä zásada komplexnosti, systémovosti a vzájomnej previazanosti podnikových subsystémov. Úspech podniku závisí na dynamike tzv. komponentov organizácie a ich vzájomných vzťahoch. Do popredia sa dostáva úloha informačných technológií a podnikovej kultúry, ako aj priama orientácia na potreby zákazníka (podnik riadený zákazníkom, zákaznícky imperatív). V teórii autopoiesis (samoorganizácia, sebaorganizujúce sa systémy, vznik ASRO - autopoietický systém riadenia organizácie fungujú pružné ad hoc tímy, neexistuje obvyklá pyramída moci, **pracovné tímy vznikajú podľa jednotlivých zákaziek, na ktorých pracujú**.

Po splnení úlohy ad hoc zložený tím zaniká. Uplatňuje sa princíp produkcia-prepojenie-rozpad. Prevažne sú využívané princípy procesného manažmentu, založené na autonómii, pružnosti, vnútropodnikateľstve a sebariadení pracovníkov. Prednosťou je pružnosť, rýchla reakcia, minimálne režijné náklady. Aplikáciou konceptu autopoiesis sa zaoberá Milan Zelený a to najmä sebaorganizáciou v sieti MSP a v riadení podnikov.

Za nezanedbateľný faktor externého vplyvu podniku na svoje okolie musíme považovať aj tzv. **spoločenskú zodpovednosť firiem**. Prostredie, v ktorom podniky vyvíjajú svoje aktivity, ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť a naopak podniky svojou činnosťou ovplyvňujú svoje okolie, lebo podnikateľské prostredie je súčasťou celkového spoločenského prostredia a tak sa očakáva ich proaktívny prístup k riešeniu problémov rozvoja spoločnosti. Koncept spoločensky zodpovedných podnikov (corporate social responsibility - CSR) je založený na troch pilieroch:

- ekonomická efektívnosť,
- environmentálna zodpovednosť a
- spoločenská angažovanosť.

Schopnosť vnímania spoločenskej zodpovednosti podniku je významným faktorom jeho konkurencieschopnosti. Ide o zodpovednosť nielen voči vlastníkom podniku, ale i vo vzťahu ku všetkým (jednotlivci, skupiny, subjekty - stakeholderi), ktorí priamo či nepriamo ovplyvňujú chod firmy. Zelená kniha EÚ definuje spoločenskú zodpovednosť firiem ako "dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických hľadísk do každodenných firemných operácií a interakcií s firemnými stakeholdermi". Podnik a podnikateľské subjekty reálne (nielen deklaratívne) vystupujúce ako aktéri regionálnej konkurencieschopnosti sa stávajú Podniky sú rozhodujúcimi aktérmi regionálneho rozvoja. Z hľadiska ich aktivít a potrieb rozvoja regiónu, v ktorom uskutočňujú svoju činnosť, by mali podniky využívať rôzne podporné programy, ktoré skutočne vytvárajú nové pracovné miesta, najmä v tých častiach regiónu, kde je najvyššia koncentrácia nezamestnaných a ktoré aktívne pracujú na príprave

a realizácií **produktových**, ale najmä **technologických inovácií**, ktorých prínos bude mať **regionálny význam**.

Dôležité je, aby podnikateľské subjekty mali vytvorenú **dlhodobú stratégiu**, na základe ktorej si vytvoria na trhu stabilnú pozíciu a dokážu pracovať so znalosťami ako s výrazným produkčným faktorom, využívali trhové medzery, čo v regionálnom meradle znamená ich správnu identifikáciu, ktorá môže priniesť očakávané zvýšenie príjmov a zlepšenie vlastnej podnikateľskej pozície. Podniky by mali **diverzifikovať podnikateľské riziko**, ako aj dôsledky svetovej finančnej, štrukturálnej a hospodárskej krízy nielen variabilitou sortimentu, ale aj zavedením prvkov a postupov strategického manažmentu smerom k výrazným **inováciám**, pričom vytváranie partnerstiev - združovanie sa, umožňuje využiť efekt koncentrácie pri riešení väčších problémov, ktoré nemôže zvládnuť mikrosubjekt. Prínosom je aktívne využívanie synergického efektu, ktorý z takýchto partnerstiev v rámci regionálneho manažmentu vznikne.

V uvádzaných kontextoch vo vzťahu k regionálnemu manažmentu sa formujú jeho prvotné atribúty: regionálny manažment by mal sledovať hlavne poskytovanie služieb regionálnym rozvojovým aktérom, mal by jasne definovať úlohy smerujúce k rozvoju regiónu, k čomu sú na neho prenesené zodpovedajúce kompetencie zo strany spoluúčastníkov rozvojového procesu, regionálny manažment by mal existovať pomimo už existujúcej inštitucionálnej infraštruktúry v regióne, avšak mal by ju dokázať prepojiť a začleniť do svojej organizačnej štruktúry, mali by byť zreteľne vymedzené pozície regionálneho manažmentu voči všetkým relevantným aktérom v regióne, regionálny manažment by sa mal vyznačovať štíhrou organizačnou štruktúrou a rýchlymi komunikačnými a rozhodovacími postupmi, otázka kompetencií by mala byť dôležitejšia ako hierarchická pozícia a malo by dochádzať k vzájomne prospešnému a dobrovoľnému prepájaniu regionálnych aktérov za účelom efektívneho napĺňania cieľov, regionálny manažment by mal pracovať na princípoch strategického riadenia smerom k trvalej udržateľnosti, ale v súlade so základnými strategickými rozvojovými dokumentmi regiónu.

Cieľom štúdie je na pozadí uvedených charakteristík a zmien v podnikateľskom prostredí pomocou vlastného hodnotiaceho nástroja - indexu konkurencieschopnosti regionálneho podnikateľského prostredia (IKRPP) aplikovaného na podmienky ekonomiky Slovenska, identifikovať vplyv a vzájomný vzťah kvality podnikateľského prostredia a konkurencieschopnosti podniku. Aplikácia indexu pri hodnotení kvality podnikateľského prostredia v krajoch SR má ukázať na stupeň implementácie prvkov kvalitatívnej konkurencieschopnosti v oblasti podnikateľského prostredia (na úrovni národnej i regionálnej). Zároveň má identifikovať, ako potenciál podnikovej sféry anticipuje rozhodujúce trendy vo svojich manažérskych postupoch a ako je schopný vyvinúť opodstatnený tlak na externé prostredie a na možné zmeny, ktoré by viedli k vyššej kvalite podnikateľského prostredia a tým aj k vyššej miere plnenia spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Podnikateľské prostredie priaznivé pre inovácie:

SR patrí do skupiny takzvaných miernych inovátorov. Zánik firemnej vývojovej základne mal negatívny dopad na konkurencieschopnosť a inovačnú výkonnosť priemyslu v celej SR a najmä v krajoch mimo Bratislavského samosprávneho kraja (ďalej len „BSK“).

Koordinovanými štrukturálnymi politikami je potrebné zlepšiť inovačné prostredie v nasledujúcich oblastiach:

- Výskumný, vývojový a inovačný (ďalej len „VVal“) potenciál - SR potrebuje výrazne zvýšiť mieru internacionalizácie, s dôrazom na zapojenie sa do Európskeho výskumného priestoru (ďalej len „ERA“), prepojiť vzdelávanie, VVal a zvýšiť spoluprácu s podnikateľským sektorom, konsolidovať a prepájať existujúcu výskumnú infraštruktúru (napr. výskumné centrá, univerzitné vedecké parky a pod.)
- Konkurencieschopnosť MSP - podporovať nové podnikateľské modely a internacionalizáciu MSP, zvyšovať podnikanie, zlepšiť prístup k financovaniu;

- Naplno využiť potenciál IKT - zvýšiť angažovanosť podnikov v digitálnej ekonomike, zaviesť inteligentnú elektronickú verejnú správu, zvýšiť dostupnosť širokopásmového internetu a penetráciu IKT, ako aj zlepšiť digitálne zručnosti;
- Ľudské zdroje - reštrukturalizovať stredoškolské a vysokoškolské vzdelávanie a odbornú prípravu tak, aby efektívne reagovali na potreby trhu práce.

Nedostatočná konkurencieschopnosť obchodných modelov MSP

Slovenské hospodárstvo je závislé na ekonomických výsledkoch veľkých nadnárodných spoločností (ďalej len „MNC“) pôsobiacich v odvetviach na export orientovaného spracovateľského priemyslu. Napriek tomu, že časť MSP sa úspešne integrovala do dodávateľských štruktúr týchto MNC, veľká časť MSP, najmä v odvetviach mimo spracovateľského priemyslu, kde pôsobí prevažná väčšina MSP, zápasí s početnými problémami vyplývajúcimi zo straty cieľových trhov, a to v dôsledku narušenia organických väzieb k špecializovaným inovačným procesom a k systematicky vzdelávanému ľudskému kapitálu. Situácia sa výrazne skomplikovala po roku 2008, keď vplyvom globálnej ekonomickej krízy došlo k výraznému prepadu ekonomickej kondície a životaschopnosti MSP. V situácii otvorenej ekonomiky, akou je SR, sa MSP len veľmi ťažko darí presadzovať na zahraničných trhoch, čo v kombinácii s nízkou absorpčnou kapacitou domáceho trhu výrazne vplýva na udržateľnosť podnikania a znižuje mieru prežitia podnikov. Existujúce nástroje podpory MSP sa javia ako málo účinné pre zabezpečenie ich podnikateľských aktivít, ako aj inovačnej kooperácie s akademickým sektorom.

V dôsledku vonkajších ekonomických vplyvov a nízkej konkurenčnej schopnosti dochádza v poslednom období k znižovaniu ziskovosti MSP. Významným problémom v SR je druhotná platobná neschopnosť. Pri zohľadnení ukazovateľa likvidita II. stupňa, zaznamenávajú MSP v veľký prepád v oblasti uhrádzania krátkodobých záväzkov.

Okrem globálnych vplyvov krízy a poklesu dopytu je kľúčovým problémom nízkej konkurencieschopnosti MSP v SR nízka inovačná aktivita daná bariérami rozvoja MSP vo väzbe na zavádzanie inovácií a nízka systémová podpora MSP v dôsledku nedostatočného aplikovania princípov SBA.

Potrebu inovovať, ako predpoklad dlhodobej konkurencieschopnosti, si väčšina začínajúcich MSP neuvedomuje, preto veľa z nich po skončení „novosti“ ich produktov úplne zaniká, alebo musí hľadať nový predmet podnikania. SR patrí medzi krajiny s nadpriemerným podielom vzniknutých a zaniknutých subjektov a zároveň medzi krajiny s najnižšou mierou prežitia novovzniknutých subjektov. Podľa vykonaného prieskumu viac ako 4/5 podnikov investovalo do výskumných a inovačných aktivít menej ako 10 % svojho ročného obratu.

Existuje tiež nevyužitý potenciál v oblasti internacionalizácie podnikania, keď podiel MSP v zahraničnom obchode dosahuje len 30 % a v obchode s krajinami mimo EÚ dokonca len 20 %.

Nedostatočné podmienky podnikania

MSP sú v súčasnosti ohrozené pretrvávajúcou ekonomickou krízou a zároveň prebiehajúcimi zmenami v podnikateľskom prostredí, vrátane zmien v legislatívnom prostredí, ktoré má vplyv na MSP. Dostupné formy a mechanizmy podpory z verejných zdrojov spravidla nezohľadňujú potreby MSP. Dosahuje sa tak na jednej strane efekt mŕtvej váhy, ktorý sa prejavuje v prípade viacerých realizovaných opatrení podpory. Na druhej strane sa vytvára výrazná medzera vo financovaní a nedochádza k prenosu know-how, kompetencií a zavádzaniu inovácií vo veľkej časti MSP, osobitne v kategórii mikropodnikov, ktorá tvorí 96,7 % všetkých podnikov.

Dochádza taktiež k prepadu podnikov z väčších veľkostných kategórií do kategórie mikropodnikov. V dôsledku týchto existenciálnych problémov majú MSP len obmedzený priestor na expanziu, rozširovanie podnikania, zavádzanie inovácií a zvyšovanie počtu pracovných miest.

Firmy, ktoré obzvlášť prispievajú k vytváraniu nových pracovných miest, sú malé začínajúce podniky prinášajúce inovatívne produkty a služby, zväčša na báze technológií a kreativity, ktoré majú potenciál aj ambície presadiť sa na zahraničných trhoch. MSP schopné konkurovať na medzinárodnom trhu sa profilujú v odvetviach výroby s vysokou technologickou úrovňou a poznatkovo intenzívnych služieb.

Nedostatočný prístup k financovaniu

Existujúce nástroje podpory na základe priamych dotácií sa okrem nedostatočnej kvality riadenia ukazujú ako ekonomicky neefektívne a málo účinné. Riadenie podpory je organizačne roztrieštené medzi ministerstvami, ako aj medzi rôznymi organizáciami spadajúcimi pod príslušajúci ústredný orgán štátnej správy. Verejne podporované nástroje založené na revolvingovom investičnom princípe prakticky neexistujú.

V porovnaní s inými krajinami v regióne je dostupnosť kapitálu na rozbeh a rozvoj inovatívnych firiem v SR hlboko poddimenzovaná. Bankové úvery, ako dominantnú formu komerčného financovania, využíva len 16,5 % MSP. SR má jednu z najnižších úrovní rozvojového a rizikového kapitálu v Európe. Ekvitné investície predstavujú len 0,022 % HDP; priemer EÚ je 0,31 % HDP. Z toho vyplýva, že v SR existuje priestor pre približne pätnásťnásobné navýšenie.

Praktické skúsenosti z realizovaných programov naznačujú, že pre MSP, najmä v počiatočných štádiách existencie, kedy nemajú dostatočné praktické skúsenosti, je popri zabezpečení financovania potrebná aj podpora vo forme poradenstva a odbornej konzultácie. V dôsledku zastavenia financovania prevádzkových nákladov, väčšina podnikateľských inkubátorov vybudovaných v rokoch 2001 – 2008, nedokáže poskytovať podporné služby pre začínajúce podniky. Ako vhodnejší model sa javí vytváranie podnikateľských centier typu one-stop-shop, ktoré budú zabezpečovať kombinované služby (informovanie, poradenstvo, financovanie, kontakty, priestory, zariadenia, administratívne a

organizačné služby) určené pre širokú podnikateľskú komunitu a zamerané na dlhodobú podporu najmä začínajúcich, ale aj existujúcich MSP.

Centrá budú spolupracovať s partnermi z akademickej sféry, využívajúc už existujúcu infraštruktúru (napr. vedecko-technické parky, univerzity, SAV a výskumné organizácie). Cieľom je vytvárať synergiu medzi podnikateľských, akademickým a VaV sektorom. Centrá budú fungovať v partnerstve s regionálnymi inštitúciami (napr. regionálne samosprávy a pod.). Oproti parciálne vybudovaným inkubátorom zameraným na podporu úzko definovanej skupiny inkubátorových firiem, budú centrá (a v rámci nich inkubátory) existovať ako súčasť konceptu one-stop-shop v rámci jednej prepojenej štruktúry. Tento koncept predstavuje komplexnejší a ekonomicky udržateľný model, ktorý má ambíciu sanovať komplexné potreby rozvoja MSP v SR s dôrazom na inovatívne MSP.

Nízka konkurencieschopnosť poľnohospodárstva

Poľnohospodárstvo patrí medzi najrizikovejšie výrobné odvetvia. Jeho vysoká rizikovosť vychádza z biologického charakteru prvovýroby, vplyvov klimatických zmien, rastu výskytu živelných pohrôm, ale aj z reformy Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ (ďalej len „SPP“), ktorá sa vyznačuje liberalizáciou svetového obchodu v rámci dohôd Svetovej obchodnej organizácie (WTO) a ktorá má za následok vyšší stupeň vystavovania hospodárskej súťaže a nestálosti cien.

Slovenské poľnohospodárstvo je charakteristické duálnou štruktúrou výroby – 82 % podnikov (prevažne rodinného charakteru) obhospodaruje 5 % poľnohospodárskej pôdy, zvyšných 18 % podnikov hospodári na 95 % pôdy. Štruktúra fariem je charakterizovaná veľkými právnickými osobami (družstvá a obchodné spoločnosti).

Badať silný plošný rozptyl poľnohospodárskych podnikateľských subjektov, vrátane narastajúceho významu malých rodinných fariem (najmä v menej produkčných oblastiach Slovenska), ktoré majú značný potenciál, najmä v nižších pracovných nákladoch.

Nedostatkom je nízka investičná aktivita a malá podpora na investovanie v malých podnikoch.

Ekonomicky rozhodujúca časť poľnohospodárstva SR má veľkovýrobný charakter s prevahou prenajatej pôdy (z celkovej výmery využitej poľnohospodárskej pôdy bolo viac ako 90 % prenajatej) a relatívne nízkou mierou diverzifikácie mimo poľnohospodárstva. Celková poľnohospodárska produkcia SR dlhodobo stagnuje a zaostáva. Prejavom je nízka pridaná hodnota a nízke príjmy prepočítané na hektár poľnohospodárskej pôdy, ako aj orientácia výroby na komodity s nízkou pridanou hodnotou (obilniny, olejniny).

Vzhľadom na aktuálnu situáciu v poľnohospodárstve je nevyhnutné podporiť výrobu komodít, ktoré sú náročné na prácu a prinášajú vyššiu pridanú hodnotu a zároveň posilňovať potravinovú sebestačnosť SR. Špecializovaná rastlinná výroba (pestovanie ovocia, zeleniny, viniča) a živočíšna výroba (vrátane akvakultúry) má potenciál tvorby pracovných miest na vidieku aj pre menej kvalifikovanú pracovnú silu. Je potrebné posilniť integráciu prvovýroby do potravinového reťazca, zlepšovať kvalitu spracovania, podporiť odbyt vlastných poľnohospodárskych výrobkov a potravín a rozvíjať potenciál malých poľnohospodárskych podnikov.

V poľnohospodárstve prevažujú podniky so starším manažmentom od 45 do 64 rokov (55,31 %) a poľnohospodárska populácia začína výrazne starnúť. Zhoršujúca sa veková štruktúra má významný vplyv na stagnáciu, resp. pokles kapacity pôdohospodárstva absorbovať najnovšie poznatky a inovovať. Rozhodujúce sú odborné ľudské kapacity – poradcovia, preto je nevyhnutné systematicky podporovať školenie a certifikáciu poradcov, prípravu kvalitného a prepracovaného obsahu poradenstva a vzdelávania, vrátane špecifického poradenstva pre začínajúcich poľnohospodárov.

Slabou stránkou poľnohospodárskeho sektora je aj nedostatočne rozvinutý trh s pôdou, a to vplyvom historicky podmienenej extrémnej rozdrobenosti vlastníctva pôdy. Pozemkové

úpravy sú základným a jediným komplexným organizačným nástrojom usporiadania pozemkového vlastníctva v SR. K zrejším pozitívam doteraz ukončených projektov pozemkových úprav patrí predovšetkým: výrazné zníženie rozdrobenosti pozemkového vlastníctva, ktoré sa tak stáva skutočným predmetom trhu s pôdou a umožňuje jeho samostatné užívanie, resp. vznik a posilnenie malých fariem; sprístupnenie pozemkov z verejných alebo spoločných komunikácií poľnohospodárskeho charakteru; príprava a vlastnícke vysporiadanie pozemkov na vykonanie pozitívnych zásahov do krajiny v oblasti ekológie, protipovodňovej a protieróznej ochrany.

Na nízku konkurencieschopnosť živočíšnej a produkcie (vrátane akvakultúry) a rastlinnej produkcie nadväzuje nízka konkurencieschopnosť potravinárskeho priemyslu, ktorý by mal v ideálnych podmienkach zvyšovať pridanú hodnotu, podieľať sa na regionálnej tvorbe priamych a nadväzných pracovných miest s priamou väzbou na potravinovú sebestačnosť. V mnohých výrobných odboroch nie je potravinársky priemysel konkurencieschopný. Potravinársky priemysel je málo špecializovaný a inovatívny, prejavuje sa nízkou spoluprácou a nedostatkom transparentnosti v rámci agropotravinárskeho sektora a v niektorých výrobných odboroch neprebehla reštrukturalizácia. Zároveň je kapacitne predimenzovaný.

Kľúčové opatrenia Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka (ďalej len „EPFRV“) zahŕňajú reštrukturalizáciu poľnohospodárskych podnikov, diverzifikáciu poľnohospodárskej produkcie a podporu poľnohospodársko-potravinárskej produkcie s vyššou pridanou hodnotou, vrátane miestnej produkcie a krátkych dodávateľských reťazcov. Ďalej zahŕňajú, generačnú výmenu v poľnohospodárskom sektore, najmä prostredníctvom pomoci pri zakladaní podnikov pre mladých poľnohospodárov, podporu malých poľnohospodárskych podnikov, začlenenie prvovýrobcov do potravinového reťazca a riadenie rizík v poľnohospodárskych podnikoch prostredníctvom celej škály nástrojov. Kľúčové opatrenia v rámci Európskeho námorného a rybárskeho fondu (ďalej len „ENRF“) zahŕňajú rozvoj podnikov, podnikateľských zručností a podnikania v sektore rybárstva a akvakultúry, a to v záujme zvýšenia ich konkurencieschopnosti, životaschopnosti a udržateľnosti. Tieto opatrenia sa týkajú aj zavedenia alebo vývoja nových či zdokonalených

produktov, procesov, technológií, systémov riadenia a organizácie na všetkých úrovniach dodávateľského reťazca v sektore rybníctva a akvakultúry a zlepšenia organizácie trhu v tomto sektore.

Infraštruktúra pre hospodársky rast a tvorbu pracovných miest

SR disponuje nedobudovanou, technicky a kvalitatívne zastaranou infraštruktúrou, ktorá sa negatívnym spôsobom premieta v aj oblastiach hospodárstva. Tvorí prekážku v mobilite obyvateľstva a znižuje atraktivitu územia. Cieľom je prispieť k homogenizácii transeurópskej dopravnej siete (ďalej len „TEN-T“), k zabezpečeniu plynulého fungovania vnútorného trhu a posilneniu hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti. V nasledujúcom období je potrebné vyriešiť tieto problematické oblasti:

- odstránenie kľúčových nedostatkov v prioritných úsekoch dopravnej siete;
- zabezpečenie dostupnej, kvalitnej a udržateľnej sieťovej infraštruktúry na celom území SR.

Nedostupná kvalitná cestná infraštruktúra

Pokrok dosiahnutý pri budovaní cestnej infraštruktúry zaostáva za dynamikou rozvoja ekonomiky a rastom prepravných nárokov. Rastúce požiadavky na mobilitu sú stále na väčšine ťahov, vrátane TEN-T zabezpečované dominantne prostredníctvom ciest I. triedy, z ktorých mnohé už nespĺňajú kapacitné, bezpečnostné a v dôsledku dlhodobého preťaženia, ani kvalitatívne parametre.

Tempo výstavby diaľnic a rýchlостných ciest je vzhľadom na ekonomické potreby krajiny, ako aj medzinárodné záväzky SR dlhodobo pomalé. Problémom výstavby diaľnic a rýchlостných ciest je nedostatočná kontinuita vo výstavbe, podliehajúca politickým cyklom, nedostatočná projektová príprava stavieb, zdĺhavý proces majetkovoprávnej prípravy územia stavieb, meškanie rozhodnutí vydávaných v režime stavebného zákona a nedostatočné

finančné krytie . V súčasnosti posun termínov realizácie úsekov spôsobuje zdĺhavý proces priebehu verejného obstarávania a problémy s majetkovoprávnym vysporiadaním.

Nekvalitná infraštruktúra železničnej dopravy

Nevyhovujúci stav železničnej infraštruktúry s veľkým množstvom prechodných obmedzení traťovej rýchlosti, vysokým podielom nezabezpečených priecestí, neflexibilnou organizáciou prevádzky a nevyhovujúcim stavom železničných staníc, bráni železničnej doprave k jej širšiemu uplatneniu na dopravnom trhu.

Modernizácia železničnej infraštruktúry a vozidlového parku vychádza z potrieb trhu. Trate tvoriace perspektívny železničný systém SR sú identifikované v Strategickom pláne rozvoja dopravnej infraštruktúry SR do roku 2020. Investičné aktivity zamerané na modernizáciu železničnej infraštruktúry, parku železničných vozidiel, ako aj legislatívno-organizačné zmeny, sú orientované na zvýšenie konkurencieschopnosti železničnej dopravy a patria medzi priority v oblasti financovania železničnej dopravy. Intervencie v oblasti železničnej dopravy budú smerovať taktiež k zavádzaniu systému ERTMS , s cieľom dosiahnuť plne interoperabilný železničný systém a tým odbúrať doterajšie technické bariéry, zabezpečiť plné využitie technických parametrov železničných tratí a zvýšiť konkurencieschopnosť železničnej dopravy.

Nekvalitná infraštruktúra vodnej dopravy

Vodná doprava sa prevádzkuje na vodnom toku rieky Dunaj. Táto vodná cesta umožňuje napojenie na prístavy v Severnom a Čiernom mori a napojenie na sieť západoeurópskych vodných ciest.

Slabá konkurencieschopnosť vnútrozemskej vodnej dopravy je mimo iného, spôsobená aj nízkym počtom splavných tokov na území SR a obmedzením splavnosti Dunaja. Zlepšenie

splavnosti vodných tokov vyžaduje zlepšovanie plavebných parametrov vodných ciest, predovšetkým na slovenskom úseku Dunaja.

Dobudovanie infraštruktúry vodných ciest a prístavov bude doplnené o zavádzanie nových technológií do oblasti riadenia lodnej a prístavnej prevádzky. Uplatnenie riečnych informačných systémov (ďalej len „RIS“) umožní dosiahnuť zvýšenie kapacity infraštruktúry, optimálne využívanie existujúcej infraštruktúry, zvýšenie bezpečnosti a zníženie negatívnych vplyvov na životné prostredie.

Nekvalitná infraštruktúra intermodálnej prepravy

Intermodálna preprava v SR má najlepšie predpoklady pre rozvoj v systéme cesta – železnica. V SR úplne chýba segment kontinentálnej kombinovanej dopravy.

Prioritou v oblasti rozvoja infraštruktúry intermodálnej prepravy je výstavba základnej siete verejných terminálov, podľa parametrov Dohody AGTC. Väčšina terminálov je technicky a technologicky zastaraných a nespĺňa všetky požiadavky AGTC. Ani jeden z jestvujúcich terminálov, ktoré prevádzkujú v súčasnosti len súkromní operátori kombinovanej dopravy, neposkytuje nediskriminačný prístup k terminálovým službám, v zmysle podmienok právnych predpisov EÚ.

Rozvoj ľudského kapitálu a zlepšenie účasti na trhu práce

V SR sa v dôsledku hospodárskej krízy neustále prehľbuje problém nezamestnanosti, chudoby, sociálneho vylúčenia, či celkového zníženia životnej úrovne občanov. Osoby s nedostatočnými kompetenciami a kvalifikáciou sú najohrozenejšou skupinou na trhu práce a najväčšou bariérou udržateľného rozvoja SR. Kvalita odborného vzdelávania a prípravy nedostatočne reaguje na aktuálne potreby trhu práce a nedokáže pripraviť kvalifikovanú pracovnú silu v takej miere, aby bola schopná bezprostredne, po ukončení štúdia, vstúpiť do pracovného procesu.

Kľúčovými výzvami pre SR v nasledujúcom období sú: reštrukturalizácia systému vzdelávania v záujme zvýšenia zamestnanosti a mobility pracovnej sily, aktivizácia ľudí ohrozených chudobou a sociálnym vylúčením za účelom ich začlenenia, zosúladovanie rodinného a pracovného života, deinštitucionalizácia sociálnych služieb a sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately a integrácia marginalizovaných rómskych komunít (ďalej len „MRK“).

Podpora udržateľnosti a kvality zamestnanosti a mobility pracovnej sily

Zamestnanosť a mobilita pracovnej sily má silné regionálne, sociálne, kultúrne a generačné špecifiká, zakorenené v slovenskej spoločnosti ešte pred rokom 1989. Vzhľadom na obrovskú regionálnu disparitu v nezamestnanosti, dlhodobej nezamestnanosti, ako aj v miere chudoby, je nutné (nielen z pozície štátu) podporovať rozvoj a fungovanie sociálnej ekonomiky. V súčasnosti sú veľké skupiny obyvateľstva reálne odrezané od trhu práce, čo sa bude bez zapájania komunít a rozvoja inkluzívneho trhu prehlbovať aj v budúcnosti. Je potrebné pokračovať v aktivitách sociálneho dialógu pri rozhodovaní o riešení aktuálnych ekonomických a sociálnych problémov spoločnosti a budovaní administratívnych kapacít v oblasti sociálneho dialógu, podnikateľského prostredia a podpory zamestnanosti.

Medzi kľúčové problémy zamestnanosti, súvisiace so sociálnym vylúčením znevýhodnených skupín obyvateľstva patria:

- vysoká nezamestnanosť a nízka zamestnanosť ,
- dlhodobá nezamestnanosť ,
- nezamestnanosť mladých ľudí ,
- nízka mobilita pracovnej sily ,
- rodová segregácia a nerovnosť na trhu práce ,
- nedostatočné zhodnocovanie kultúrneho a prírodného dedičstva ,

- nedostatočná diverzifikácia ekonomických aktivít na vidieku ,
- nízka úroveň sociálnej ekonomiky ,
- Intenzita ďalšieho vzdelávania .

Je dôležité, posilniť úlohu poľnohospodárstva vo vidieckej zamestnanosti, zachovaním/rozširovaním poľnohospodárstva s vyššími nárokmi na objem a kvalitu ľudskej práce. Zároveň je žiaduce podporovať aj investície do nepoľnohospodárskych činností vo vidieckych oblastiach a diverzifikáciu poľnohospodárskych a lesohospodárskych podnikov.

Účinnosť a efektívnosť aktívnej politiky trhu práce (APTP)

Rezort práce potrebuje zmeny na trhu práce predvídať a neželané tendencie prostredníctvom APTP účinne korigovať. Zároveň je potrebné pravidelne hodnotiť a posúdiť ich vplyv na zlepšenie situácie na trhu práce, ako aj analyzovať čistú účinnosť a efektívnosť výdavkov jednotlivých aktívnych opatrení trhu práce (ďalej len „AOTP“), so zreteľom na neustále zlepšovanie politík trhu práce.

Novela zákona o službách zamestnanosti (s účinnosťou od 1. mája 2013) mení charakter väčšiny nástrojov AOTP z obligatórnych na fakultatívne. Spustením programov v rámci APTP sa zvyšuje tiež dôraz na znevýhodnené skupiny uchádzačov o zamestnanie, s cieľom zvýšiť zamestnanosť mladých uchádzačov o zamestnanie do 29 rokov a starších ľudí nad 50 rokov. Novelou tohto zákona sa majú zároveň zlepšiť cielené individualizované služby uchádzačom o zamestnanie v rôznych formách (vzdelávanie, odborné poradenstvo).

Zamestnanosť by bolo možné podporiť aj pomocou finančného nástroja, ktorý by sa mohol zamerať na ten segment ekonomických aktivít, ktorých prevádzkové náklady sú plne pokryté ich výnosmi, no komerčnú úroveň zisku neprinášajú, a preto o ne bežní investori nejavia záujem. Nástroj by bol obzvlášť vhodný pre podporu zamestnanosti v zaostalejších regiónoch SR, ktoré trpia nízkym záujmom investorov.

Národná priorita: Podnikateľské prostredie priaznivé pre inovácie

TC 1: Posilnenie výskumu, technologického rozvoja a inovácií

Investície EFRR

- dobudovanie infraštruktúry VVal efektívne využívanej akademickým, súkromným a neziskovým sektorom;
- posilňovanie excelentnosti výskumu;
- zvýšenie podielu zmluvného výskumu, aplikovaného výskumu, vývoja a vedecko-technických služieb;
- zlepšenie ochrany a využívania duševného vlastníctva a patentov;
- optimalizácia a výkonnostne orientované procesy podpory VVal;
- zvýšenie súkromných investícií výdavkov do akademickej vedy a výskumu prostredníctvom vytvárania partnerstiev medzi inštitúciami VaV a priemyslom;
- zvýšenie spolupráce a výmeny poznatkov s výskumnými a vývojovými inštitúciami v rámci ERA a európskych programov a iniciatív v oblasti Val (napr. Horizont 2020);
- zvýšenie podielu Val v oblasti energetiky;
- zvýšenie podielu Val na životnom prostredí a uľahčenie rozvoja nových inovatívnych technológií s cieľom zvýšenia efektívneho využívania zdrojov;
- zavádzanie technológií na zlepšenie ochrany životného prostredia a účinného využívania zdrojov;
- zvýšenie počtu spolupracujúcich podnikov v dodávateľskom reťazci prostredníctvom vytvárania sietí, klastrov a inovačných centier, vrátane spolupráce MSP s veľkými podnikmi;
- zvýšenie konkurencieschopnosti súkromného sektora v oblasti inovácií v medzinárodnom priestore, aj formou technologických upgrade-ov;

- zvýšenie udržateľných pracovných príležitostí pre tvorivých, zručných a vzdelaných ľudí.

Investície EPFRV

- dostupný poradenský systém pre vidiecke subjekty;
- posilnenie inovačnej kapacity a spolupráce aktérov v rámci „znalostného trojuholníka“ vzdelávanie-výskum-inovácie s podnikateľskou praxou;
- posilnenie prepojenia poľnohospodárstva, potravinárstva a lesného hospodárstva s VaI prostredníctvom spolupráce, prenosu znalostí;
- vytvorenie podmienok pre zakladanie operačných skupín v rámci EIP pre produktivitu a udržateľnosť poľnohospodárstva.

TC 2: Zlepšenie prístupu k informáciám a IKT a zlepšenie ich využívania a kvality

Investície EFRR

- zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti služieb e-Governmentu pre podnikateľov;
- zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti služieb e-Governmentu pre občanov;
- zvýšenie celkovej dostupnosti dát verejnej správy vo forme otvorených dát a podpora princípov otvoreného riadenia;
- zvýšenie inovačnej kapacity podnikateľov v digitálnej ekonomike;
- zlepšenie digitálnych zručností a inklúzie znevýhodnených jednotlivcov do digitálneho trhu;

- umožnenie modernizácie, racionalizácie a rozvoj analytických kapacít verejnej správy prostredníctvom IKT;
- zvýšenie racionalizácie prevádzky informačných systémov pomocou e-Government cloudu;
- zvýšenie kybernetickej bezpečnosti v spoločnosti;
- zvýšenie pokrytia širokopásmovým internetom v bielych a šedých miestach, vrátane vidieckych oblastí s pripojením nad 30 Mbit/s do roku 2020.

Investície EPFRV

- Podpora projektov tzv. poslednej míle v obciach do 500 obyvateľov s cieľom zvýšenia pokrytia širokopásmovým internetom (s pripojením nad 30 Mbit/s vo vidieckych oblastiach do roku 2020);
- zvýšenie IKT produktov a služieb využívaných v hospodárstve a komunitách na vidieku, podpora e-commerce a zvýšenie dopytu po IKT.

TC 3: Zvýšenie konkurencieschopnosti MSP, sektora poľnohospodárstva

(v prípade EPFRV) a sektora rybníctva a akvakultúry (v prípade ENRF)

Investície EFRR

- zvýšenie podielu MSP v oblasti inovácií na trhu;
- zvýšenie dostupnosti MSP k financiám/rizikovému kapitálu;
- zvýšenie miery prežitia MSP;

- zvýšenie počtu podnikov nad 10 zamestnancov;
- zvýšenie motivácie MSP investovať do rozvojového potenciálu s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti na globálnom trhu;
- tvorba nových pracovných miest pre kvalifikovanú pracovnú silu;
- zvýšenie podielu MSP na zahraničnej obchodnej výmene.

Investície ENRF

- zvýšenie produkcie v akvakultúre a spracovaní rýb;
- vznik a rozvoj lokálnych trhov prostredníctvom podpory priameho predaja;
- rozvoj doplnkových foriem príjmu prostredníctvom diverzifikácie činností subjektov akvakultúry;
- zvýšenie domácej spotreby rýb na obyvateľa.

Investície EPFRV

- zvýšenie ekonomickej výkonnosti poľnohospodárskych podnikov a uľahčenie ich reštrukturalizácie a modernizácie, najmä z hľadiska zvýšenia ich účasti na trhu a poľnohospodárska diverzifikácia;
- uľahčenie generáčnej výmeny prostredníctvom podpory mladých farmárov v sektore poľnohospodárstva;
- zvýšenie konkurencieschopnosti prvovýrobcov prostredníctvom ich lepšej integrácie do agropotravinárskeho reťazca;

- vyššia produktivita prostredníctvom pridávania hodnoty poľnohospodárskym produktom;
 - zvýšenie propagácie na miestnych trhoch a tvorba krátkych zásobovacích reťazcov;
 - zvýšenie trhových príležitostí živočíšnych produktov vyššej kvality, prostredníctvom podpory životných podmienok zvierat;
 - zavedenie efektívneho a funkčného systému riadenia rizika v poľnohospodárstve;
- zvýšenie podielu domácej produkcie na trhu SR.

TC 10: Investovanie do vzdelania, školení a odbornej prípravy, ako aj zručností a celoživotného vzdelávania

Investície ESF

- zvýšenie ponuky práce, a to najmä v oblasti odborného vzdelávania a VŠ vzdelávania;
- zvýšenie motivácie pedagogických a odborných zamestnancov na výkon učiteľského povolania;
- vytvorenie systému vzdelávania pedagogických a odborných zamestnancov;
- zvýšenie účasti žiakov a študentov na praktickom vzdelávaní priamo u zamestnávateľa;
- vytvorenie systému podpory a vzdelávania študentov, doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov, aby mali záujem o pôsobenie vo VaV na Slovensku;
- zlepšenie kvality ľudských zdrojov pre potreby VVal so zameraním na zvýšenie kvality vysokoškolského vzdelávania s cieľom zlepšenia úrovne absolventov;
- zvýšenie mobility medzi verejným a súkromným sektorom v oblasti VVal.

Investície EFRR

- zvýšenie miery spolupráce s kľúčovými odvetviami priemyslu zo strany akademickej obce a výskumnými komunitami a zlepšenie zapojenia podnikov do vzdelávania.

Investície EPFRV

zvýšenie počtu pracovníkov a manažérov rôznych typov pôdohospodárskych podnikov vyškolených v oblastiach zameraných na potrebu produkcie s vyššou pridanou hodnotou a vyššou kvalitou, ktoré posilnia konkurencieschopnosť poľnohospodárstva, potravinárstva a lesníctva.

Národná priorita: Infraštruktúra pre hospodársky rast a zamestnanosť

TC 7: Podpora udržateľnej dopravy a odstraňovanie prekážok v kľúčových sieťových infraštruktúrach

Investície KF

- zvýšenie kvality dopravného spojenia a homogenizácie TEN-T, vrátane zvýšenia bezpečnosti, spoľahlivosti, environmentálnej a finančnej efektívnosti;
- zvýšenie podielu železničnej a vodnej dopravy na výkonoch nákladnej a osobnej dopravy;
- zvýšenie ekologickosti a energetickej efektívnosti dopravného systému SR;
- podpora udržateľnej mestskej mobility;
- dobudovanie úsekov diaľnic a rýchlostných ciest, modernizácia a rekonštrukcia železničných tratí európskeho významu s prepojením na susedné štáty;
- zvýšenie bezpečnosti cestnej dopravy;

- podpora rozvoja služieb a aplikácií inteligentných dopravných systémov pre cestnú dopravu s možnosťou prepojenia na iné druhy dopravy.

Investície EFRR

- zvýšenie kvality dopravného spojenia medzi regiónmi prostredníctvom investícií do železničnej a cestnej infraštruktúr, vrátane bezpečnosti a plynulosti dopravy na cestách

I. triedy;

- zlepšenie dostupnosti TEN-T siete a centier hospodárskych aktivít modernizáciou, v odôvodnených prípadoch výstavbou, vybraných regionálnych ciest, t. j. ciest II. a III. triedy za účelom zvýšenia sociálnej a ekonomickej súdržnosti regiónov;
- zvýšenie ekologickej a energetickej efektívnosti dopravného systému SR;
- zvýšenie podielu železničnej dopravy na výkonoch nákladnej a osobnej dopravy;
 - zvýšenie atraktivity verejnej osobnej dopravy vrátane mestskej hromadnej dopravy a zníženie environmentálneho zaťaženia mestských oblastí.

Národná priorita: Rozvoj ľudského kapitálu a zlepšenie účasti na trhu práce

TC 8: Podpora udržateľnosti a kvality zamestnanosti a mobility pracovnej sily

Investície ESF

- zvýšenie zamestnanosti, zníženie nezamestnanosti, dlhodobej nezamestnanosti ohrozených skupín, najmä nízko kvalifikovaných, mladých, starších a ich začlenenie na trh práce;
- zvýšenie mobility pre získanie zamestnania, adaptability pracovníkov a podnikov, podpory udržateľnej samostatnej zárobkovej činnosti;
- zvýšenie podpory administratívnych kapacít a realizácie politík v oblasti podnikania, zamestnanosti a sociálneho dialógu;

- zvýšenie opatrení na kvalitné, udržateľné a cenovo dostupné riešenia v oblasti starostlivosti o závislého člena domácnosti, najmä detí vo veku do 3 rokov.

Investície EFRR

- vybudovanie kultúrnej infraštruktúry v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu na podporu priaznivého prostredia pre rozvoj kreativity, nových produktov a služieb s cieľom zvýšenia uplatnenia sa na trhu práce.

Investície EPFRV

- zvýšenie počtu podnikateľských subjektov na vidieku prostredníctvom diverzifikácie ekonomických aktivít mimo poľnohospodárstva;
- zvýšenie zamestnanosti na vidieku prostredníctvom start-up podpory na začatie činnosti pre poľnohospodárske mikropodniky a malé podniky;
- diverzifikácia ekonomického prostredia na vidieku.

TC 9: Podpora sociálneho začlenenia, boj proti chudobe a akejkolvek diskriminácii

Investície ESF

- vytvorenie systémových opatrení a inovačných riešení zameraných na ľudí ohrozených chudobou a sociálnym vylúčením;
- zintenzívnenie prechodu inštitucionálnej starostlivosti na komunitnú;
- zvýšenie účasti detí najmä z MRK na predprimárnom vzdelávaní, zlepšenie prístupu ku kvalitnému a desegregovanému vzdelávaniu;

- zvýšenie prístupu k pracovným príležitostiam s osobitným dôrazom na zvýšenie kvality v službách zamestnanosti, nediskriminačný prístup a odbornú prípravu;
- vytvorenie systémových opatrení v oblasti bývania pre ľudí ohrozených chudobou a sociálnym vylúčením;
- posilnenie prevencie a eliminácie diskriminácie;
- zvýšenie prístupu marginalizovaných skupín k zdravotnej starostlivosti a verejnému zdraviu vrátane preventívnej zdravotnej starostlivosti a zdravotníckej osvetu prostredníctvom rozšírenia siete komunitných pracovníkov v oblasti zdravotnej výchovy;
- zvýšenie prístupu ku kvalitnej zdravotnej starostlivosti a preventívnej zdravotnej starostlivosti s dôrazom na primárny kontakt a integrovanie zdravotníckych služieb.

Investície EFRR

- zvýšenie prístupu k starostlivosti v MŠ ;
- zlepšenie prístupu detí z prostredia MRK k vzdelávaniu a starostlivosti v MŠ v obciach s prítomnosťou MRK;
- zvýšenie zamestnanosti podporou subjektov sociálnej ekonomiky v území s prítomnosťou MRK; zlepšenie prístupu obyvateľov MRK k sociálnej infraštruktúre;
- zlepšenie kvality života obyvateľov separovaných a segregovaných MRK zabezpečením prístupu k pitnej a úžitkovej vode;
- zlepšenie dostupnosti bývania prispievajúceho k zvýšenej kvalite života v mestách a mestských oblastiach;
- zintenzívnenie prechodu inštitucionálnej formy starostlivosti na komunitnú;
- zlepšenie integrácie zdravotných služieb prostredníctvom inovovanej zdravotníckej infraštruktúry;

- zvýšenie záujmu verejných a súkromných subjektov o miestne potreby a možnosti prostredníctvom podpory miestneho rozvoja vedeného komunitou.

Investície EPFRV

- zvýšenie kvality života na vidieku prostredníctvom investícií do malých infraštruktúrnych projektov a miestnych služieb;
- zvýšenie záujmu verejných a súkromných subjektov o miestne potreby a možnosti prostredníctvom podpory miestneho rozvoja vedeného komunitou;
- zlepšenie ekonomického prostredia vo vidieckych oblastiach vrátane súvisiacej miestnej infraštruktúry;
- zlepšenie podmienok pre rozvoj vidieckeho cestovného ruchu a tvorbu pracovných miest.

TC 10: Investovanie do vzdelania, školení a odbornej prípravy, ako aj zručností a celoživotného vzdelávania

Investície ESF

- zvýšenie kvality inkluzívneho rozmeru vzdelávania na základných školách a stredných školách reflektujúc potreby trhu práce s dôrazom na podporu odborného vzdelávania a prípravy;
- zvýšenie kvality odborného vzdelávania a zavedenie prvkov duálneho systému vzdelávania;

- zvýšenie kvality vysokoškolského vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v oblasti výskumu a vývoja s cieľom dosiahnuť prepojenie vysokoškolského vzdelávania s potrebami trhu práce;
- zvýšenie kvality a efektívnosti celoživotného vzdelávania s dôrazom na rozvoj kľúčových kompetencií, prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie s prepojením na potreby trhu práce;
- zvýšenie atraktivity učiteľskej profesie a zavedenie systémov hodnotenia kvality vzdelávania.

Investície EFRR

- zvýšenie kvality a dostupnosti predprimárneho vzdelávania, vrátane inkluzívneho vzdelávania;
- zvýšenie kvality základného vzdelávania prostredníctvom cielených investícií do vybavenia na získavanie zručností;
- zvýšenie kvality odborného vzdelávania pre potreby trhu práce.

Investície EPFRV

- zvýšenie počtu pracovníkov a manažérov rôznych typov pôdohospodárskych podnikov vyškolených v oblastiach zameraných na potrebu produkcie s vyššou pridanou hodnotou a vyššou kvalitou, ktoré posilnia konkurencieschopnosť poľnohospodárstva, potravinárstva a lesníctva a zároveň podpora trh prostredníctvom nových distribučných kanálov, krátkych reťazcov, regionálnych tržníc a pod.

Národná priorita: Trvalo udržateľné a efektívne využívanie prírodných zdrojov

TC 4: Podpora prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo vo všetkých sektoroch

Investície EFRR

- zvýšenie výroby a distribúcie energie z obnoviteľných zdrojov;
- zlepšenie energetickej efektívnosti a využitia energie z obnoviteľných zdrojov v podnikoch prostredníctvom energetickeho auditu;
- zníženie spotreby energie a zvýšenie podielu OZE pri prevádzke budov pri zohľadnení minimálnych požiadaviek v rámci ich hĺbkovej renovácie, vrátane zníženia spotreby energie obytných sídel;
- zvýšenie využívania OZE, zlepšenie energetickej efektívnosti a znižovanie emisií skleníkových plynov pre všetky typy území, prostredníctvom regionálnych a lokálnych akčných plánov udržateľnej energetiky a rozvoja energetických služieb;
- zvýšenie podpory energetickej efektívnosti, využívania OZE a znižovania emisií skleníkových plynov zavedením systémov kontinuálneho zvyšovania informovanosti;
- zvýšenie úspor energie zavedením regionálnych a miestnych akčných plánov udržateľnej energetiky;
- zníženie strát energie v systémoch CZT prostredníctvom rekonštrukcie a modernizácie rozvodov tepla.

Investície EPFRV

- zvýšenie využívania OZE, vedľajších produktov, odpadov, zvyškov a iných nepotravinových surovín na účel biohospodárstva vrátane zvýšenia energetickej efektívnosti;
- podpora využívania OZE;

zvýšenie efektívnosti využívania energie v poľnohospodárstve a pri výrobe potravín.

TC 5: Podpora prispôsobovania sa zmene klímy, predchádzanie a riadenie rizika

Investície KF a EFRR

- zmiernenie negatívnych dôsledkov zmeny klímy realizáciou adaptačných opatrení, najmä preventívnych opatrení v súvislosti s povodňami a zosuvmi a ochranou zdravia;
- zvýšenie kvality plánovacích podkladov pre manažment povodňových a iných rizík;
- posilnenie nástrojov na riešenie osobitných rizík a systémov zvládania katastrof;
- zlepšenie systému zberu, analýzy a monitorovania objektívne preverených aktuálnych údajov o rizikách na lokálnej, regionálnej a národnej úrovni;
- vybudovanie účinného systému civilnej ochrany a intervenčných kapacít záchranných zložiek pri katastrofách a aktuálnych hrozbách;
- zvýšenie informovanosti verejnosti v oblasti ochrany, zvládania rizík a zvýšenie zapojenia komunit, dobrovoľníkov a občianskej spoločnosti do predchádzania, zvládania krízových situácií a do obnovy a rekonštrukcie po katastrofách;
- vytvorenie nástrojov na obnovu a rekonštrukciu po skončení katastrof.

Investície EPFRV

- obnova a zvýšenie účinnosti ekosystémov v poľnohospodárstve a lesnom hospodárstve;
- zvýšenie efektívneho využívania zdrojov a prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo odolné voči zmene klímy v odvetviach poľnohospodárstva, potravinárstva a lesného hospodárstva;
- zníženie emisií skleníkových plynov a amoniaku z poľnohospodárstva;
- zlepšenie efektivity využívania vody v poľnohospodárstve a poskytovania poradenstva v oblasti využívania vody;
- vybudovanie efektívnejších závlahových systémov;

- dobudovanie regulačných systémov odtoku vody z krajiny;
- zmiernenie negatívnych dôsledkov zamokrenia a zaplavenia poľnohospodárskej pôdy;
- vytvorenie nástrojov na elimináciu katastrof v lesoch,
- zavedenie preventívnych systémov proti požiarom v lesoch;
- vytvorenie nástrojov na efektívne sledovanie a riadenie lesníckych ekosystémov prostredníctvom plánov starostlivosti o les.

TC 6: Zachovanie a ochrana životného prostredia a podpora efektívneho využívania zdrojov

Investície KF a EFRR

- zabezpečenie nakladania s odpadmi v súlade s hierarchiou odpadového hospodárstva a za účelom plnenia požiadaviek „environmentálneho acquis“;
- vytvorenie podmienok pre zabezpečenie dobrého stavu vôd v SR;
- zabezpečenie plnenia predstupových záväzkov SR voči EÚ v oblasti čistenia a odvádzania komunálnych odpadových vôd;
- skvalitnenie zásobovania obyvateľstva pitnou vodou;
- zabezpečenie podmienok pre zachovanie biologickej diverzity;
- dobudovanie a skvalitnenie informačného systému monitorovania a reportingu na úseku ochrany prírody a krajiny;
- zlepšenie kvality ovzdušia a zníženie jeho znečisťovania, ako aj skvalitnenie monitorovania ovzdušia;

- inštalácia technologických zariadení a realizácia technických opatrení na zabezpečenie plnenia podmienok smerníc EÚ v oblasti emisií znečisťujúcich látok a kvality ovzdušia;
- zníženie znečisťovania životného prostredia prostredníctvom odvádzania odpadových vôd;
- zabezpečenie sanácie environmentálnych záťaží v mestskom prostredí, v opustených priemyselných areáloch a v oblastiach konverzie, ako aj zabezpečenie regenerácie nevyužívaných areálov a objektov v nadväznosti na potreby dotknutého územia.

Investície EPFRV

- zachovanie poľnohospodárstva v oblastiach s prírodnými a inými špecifickými obmedzeniami;
- ochrana a zachovanie biologickej diverzity hlavne v územiach NATURA 2000 a HNV;
- realizácia poľnohospodárskych postupov šetrných k životnému prostrediu;
- realizácia postupov pre ochranu vody a pôdy;
- zlepšenie kvality a ochrany vody a pôdy a zníženie emisií skleníkových plynov z poľnohospodárskej činnosti prostredníctvom neproduktívnych investícií do systémov uskladnenia, nakladania a spracovania odpadovej vody z poľnohospodárskej výroby a organických hnojív.

Investície ENRF

- zavedenie chovateľských metód šetrných k životnému prostrediu, vrátane inovatívnych technologických riešení chovu a spracovania rýb;

zber údajov a kontrola v rámci SRP.

Národná priorita: Moderná a profesionálna verejná správa

TC 11: Posilnenie inštitucionálnych kapacít orgánov verejnej správy a zainteresovaných strán a efektivity verejnej správy

Investície ESF

- zvýšenie investícií do inštitucionálnych kapacít a efektívnosti služieb verejnej správy v súlade s cieľmi reformy verejnej správy ;
- zabezpečenie integrácie a optimalizácie procesov verejnej správy;
- vybudovanie a posilnenie činnosti analytických kapacít rezortov verejnej správy;
- zabezpečenie efektívnejšieho riadenia ľudských zdrojov ;
- posilnenie kapacít a zvýšenie spolupráce so sociálnymi a ekonomickými partnermi a občianskou spoločnosťou;
- zvýšenie efektivity justičného systému, finančnej správy a verejného obstarávania, podpora opatrení na vymožitelnosť práva, boj proti korupcii a podporu otvorenosti a transparentnosti vo verejnej správe.

Regionálna analýza

V rámci Európskej únie nás zaujímajú dva typy regiónov:

Regióny, oprávnené na poskytovanie pomoci v rámci Cieľa 1 (Podpora rozvoja a štrukturálnych zmien regiónov, ktorých rozvoj zaostáva) a Cieľa Konvergencia, t.j. regióny v ktorých je hrubý domáci produkt na obyvateľa v parite kúpnej sily v priemere za posledné 3 roky menší ako 75 % priemeru Európskej únie. Ide o regióny Západné Slovensko (územie Trnavského, Nitrianskeho a Trenčianskeho kraja), Stredné Slovensko (územie Žilinského a Banskobystrického kraja) a Východné Slovensko (územie Košického a Prešovského kraja).

Regióny, oprávnené na poskytovanie pomoci v rámci Cieľa 3 (Podpora prispôsobovania a modernizácia politík a systémov vzdelávania, odbornej prípravy a zamestnanosti) a v rámci Cieľa Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť, t.j. regióny, na ktoré sa nevzťahuje Cieľ 1. Ide o región, v ktorom je hrubý domáci produkt na obyvateľa v parite kúpnej sily vyšší ako 75 % priemeru Európskej únie, t.j. región vymedzený územím Bratislavského kraja.

Členenie regionálnych podmienok a hľadísk

Východiskovú situáciu pre zabezpečenie TUR na regionálnej a miestnej úrovni určujú najmä podmienky a hľadiská v rovnakých hlavných oblastiach/sférach ako na celoslovenskej (nadregionálnej/národnej) úrovni, teda

- a) kultúrnej
- b) sociálnej
- c) ekonomickej
- d) environmentálnej

Kultúrne podmienky a hľadiská rozvoja regiónov

Medziregionálne rozdiely v kultúrnej oblasti v súčasnosti ovplyvňujú najmä:

- úroveň sociálneho, ekonomického rozvoja regiónu a úroveň sektoru služieb,
- charakter a intenzita kapitálových vstupov do regiónu,
- miera nezamestnanosti a predpoklady na jej riešenie,
- kapacita, kvalita a aktivita ľudského potenciálu ako hlavného rozvojového faktora,
- priestorová pozícia regiónu

Sociálne podmienky a hľadiská rozvoja regiónov

Celkový rozvoj ľudských zdrojov regiónov Slovenska je daný kultúrnym vývojom regiónov, ich prírodnými podmienkami a ekonomickou charakteristikou. Na základe toho sa vyprofilovali aj regionálne rozdiely v základných sociálnych ukazovateľoch.

- Podiel mestského obyvateľstva
- Index veku
- Stredná dĺžka života žien
- Stredná dĺžka života mužov
- Regionálne rozdiely miery nezamestnanosti
- Miera chudoby
- Vzdelanostná úroveň

Ekonomické podmienky a hľadiská rozvoja regiónov

Rovnako ako v prípade ostatných podmienok a hľadísk, aj v rámci ekonomiky má aj na Slovensku regionálny rozmer významné postavenie.

- Výkonnosť ekonomiky
- Výkonnosť priemyselnej výroby
- Objem stavebnej produkcie
- Trhové služby
- Podiel na exporte
- Nové podnikateľské aktivity
- Cezhraničné vplyvy (Rakúsko, Česko, Poľsko, Maďarsko, samostatne Ukrajina)

- Rast produktivity práce a miezd
- Priemerná mesačná mzda
- Podiel na celkových výdavkoch obyvateľstva SR za tovar a služby

Aj z hľadiska ekonomických ukazovateľov je teda jednoznačná existencia nepriaznivých regionálnych rozdielov medzi regiónmi SR (reprezentovanými jednotlivými krajmi). Zastavenie prehlbovania regionálnych rozdielov a ich postupné zmierňovanie (nie však smerom k oslabovaniu rozvinutých regiónov, ale posilňovaniu zaostávajúcich) ostáva aj naďalej jednou z hlavných výziev pre najbližšie roky.

Sektorová analýza - Sektorová a odvetvová analýza nás zaujíma z dvoch dôvodov:

- pre skúmanie dopadov konkurzov a reštrukturalizácií na slovenskú ekonomiku v jednotlivých sektoroch,
- skúmanie podnikateľských rizík, ktoré vedú k bankrotom podnikov v jednotlivých sektoroch, je potrebné poznať charakteristiky a určité špecifiká sektorov a odvetví.

Sektory národného hospodárstva (Sektorová štruktúra národného hospodárstva)

- primárny sektor
- sekundárny
- terciárny
- kvarciárny

Primárny sektor

- najvýznamnejší sektor ekonomiky

- tvorený odvetvami produkujúcimi základné suroviny a materiály:
 - o ťažobný priemysel
 - o poľnohospodárstvo
 - o lesníctvo
 - o energetika a pod
- nízke tempo vedecko-technického pokroku
- pomalý rast produktivity
- vysoká investičná náročnosť
- relatívne malá ziskovosť výroby
- malý záujem súkromného sektora

Sekundárny sektor

- nadväzuje na primárny
- patrí sem spracovateľský priemysel a stavebníctvo,
- výrazne ovplyvňuje stupeň rozvoja ekonomiky i životnej úrovne obyvateľstva,
- rýchle tempo zavádzania vedecko-technického pokroku
- rýchly rast produktivity práce
- pomerne rýchla obmena sortimentu vyrábaných výrobkov
- vysoká investičná náročnosť
- neustále prehľbujúca sa delba práce a užšia špecializácia
- väčšia vzájomná závislosť jednotlivých výrobcov

Terciárny sektor

- všetky druhy služieb (platené aj neplatené) – obchod, doprava, spoje
- najrýchlejšie sa rozvíjajúci vo vyspelých krajinách
- relatívne najnižšia investičná náročnosť
- vysoké tempo zavádzania vedecko-technického pokroku
- vysoký rast produktivity
- v dôsledku prehlbujúcej sa delby práce sa mnohé činnosti presúvajú zo sekundárneho do terciálneho sektora

Kvarciárny sektor

- tvorí ho oblasť vedy a techniky, školstvo, zdravotníctvo jeho osamostatnenie si vyžiadalo rýchly rozvoj vedy a techniky, rast vzdelanosti, zvyšovanie kvalifikácie a rozvoj zdravotníckej starostlivosti
- na rozvoji tohto sektora sa najviac podieľa štát, čo je finančne náročné

Štrukturálne zmeny vo vyspelých ekonomikách charakterizuje

- rozvoj terciárneho a kvarciárneho sektora
- nárast zamestnanosti v terciárnom a kvarciárnom sektore,
- pomalší rozvoj primárneho a sekundárneho sektoru
- pokles zamestnanosti v primárnom a sekundárnom sektore

Faktory ovplyvňujúce produktivitu:

- Fyzikálne vplyvy - napr. technologické a materiálové aspekty procesov, využívanie času či kapitálu a pod.

- Psychologické faktory – modely chovania zamestnancov. Produktivitu ovplyvňuje minimálne rovnako veľkou mierou ako faktory fyzikálne.

Alebo:

- technika - mechanizácia, automatizácia výrobného procesu, zlepšovanie technickej úrovne výrobných prostriedkov a účelné zvyšovanie ich rozsahu
- technológia - zdokonaľovanie technologických procesov a postupov
- koncentrácia, organizácia a riadenie - zvyšovanie úrovne koncentrácie, organizácie a riadenia výroby a ostatných procesov v podniku, využívanie pracovnej doby, zlepšenie rytmičnosti práce apod.
- úroveň pracovníkov - rast kvalifikácie pracovníkov a ich rozmiestnenie vo výrobe, optimálne využitie pracovných síl,
- úroveň motivácie - systém hmotnej zainteresovanosti pracovníkov vo výsledkoch výroby a systém morálnych podnetov k práci, ako napr. záujem o prácu, možnosť seberealizácie apod.

Základné členenie sektorov trhu sa používa pre hrubé vymedzenie výkonnosti jednotlivých ekonomík a vyjadrenie ich HDP. Sektory trhu (sektory ekonomiky) sa používajú na opis rozdielov medzi rozvojovými a vyspelými ekonomikami. Všeobecne platí pravidlo, čím je vyspelejšia ekonomika daného štátu, tým má menší podiel primárneho sektora a väčšie terciárneho, prípadne kvarciárneho a naopak. Sektory trhu sa ďalej delia na jednotlivé odvetvia. Pre podrobnejšie členenie sektorov trhu do jednotlivých odvetví a na jednotlivé ekonomickej aktivity sa používajú rôzne klasifikácia ľudskej činnosti.

Definícia odvetvia :

Odvetvie je na účely rozšírenia záväznosti KZVS špecifikované podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností na úrovni divízie alebo na úrovni skupiny podľa podaného návrhu na rozšírenie. Štatistická klasifikácia ekonomických činností je vydaná Nariadením

Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 z 20. decembra 2006, ktorým sa zavádza štatistická klasifikácia ekonomických činností NACE Revision 2 (táto klasifikácia je vydaná vyhláškou Štatistického úradu SR č. 306/2007 Z. z. a je uvedená v prílohe vyhlášky).

Štruktúra klasifikácie odvetví podľa NACE Rev. 2 má päť úrovní, pričom do 1. úrovne – sekcie zaraďujeme:

- SEKCIA A - POĽNOHOSPODÁRSTVO, LESNÍCTVO A RYBOLOV
- SEKCIA B - ŤAŽBA A DOBÝVANIE
- SEKCIA C - PRIEMYSELNÁ VÝROBA
- SEKCIA D - DODÁVKA ELEKTRINY, PLYNU, PARY A STUDENÉHO VZDUCHU
- SEKCIA E - DODÁVKA VODY; ČISTENIE A ODVOD ODPADOVÝCH VÔD, ODPADY A SLUŽBY ODSTRAŇOVANIA ODPADOV
- SEKCIA F – STAVEBNÍCTVO
- SEKCIA G - VEĽKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVA MOTOROVÝCH VOZIDIEL A MOTOCYKLOV
- SEKCIA H - DOPRAVA A SKLADOVANIE
- SEKCIA I - UBYTOVACIE A STRAVOVACIE SLUŽBY
- SEKCIA J - INFORMÁCIE A KOMUNIKÁCIA
- SEKCIA K - FINANČNÉ A POISŤOVACIE ČINNOSTI
- SEKCIA L - ČINNOSTI V OBLASTI NEHNUTEĽNOSTÍ
- SEKCIA M – ODBORNÉ, VEDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI
- SEKCIA N - ADMINISTRATÍVNE A PODPORNÉ SLUŽBY

- SEKCIA O - VEREJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNE ZABEZPEČENIE
- SEKCIA P - VZDELÁVANIE
- SEKCIA Q - ZDRAVOTNÍCTVO A SOCIÁLNA POMOC
- SEKCIA R - UMENIE, ZÁBAVA A REKREÁCIA
- SEKCIA S - OSTATNÉ ČINNOSTI
- SEKCIA T - ČINNOSTI DOMÁCNOSTÍ AKO ZAMESTNÁVATEĽOV; NEDIFERENCOVANÉ ČINNOSTI V DOMÁCNOSTIACH PRODUKUJÚCE TOVARY A SLUŽBY NA VLASTNÉ POUŽITIE
- SEKCIA U - ČINNOSTI EXTRATERITORIÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ A ZDRUŽENÍ

Slovensko na začiatku 21. Storočia možno charakterizovať ako stredne vyspelú priemyselnú krajinu s vysoko industrializovanou ekonomikou. Súčasná štruktúra, profil a výkonnosť ekonomiky sú výsledkom dlhodobého vývoja, ktorý bol ovplyvnený vnútornými i vonkajšími faktormi.

Pred rokom 1918 patrilo Slovensko medzi agrárne krajiny s čiastočne vyvinutým industriálnym sektorom. Po roku 1918 bola slovenská ekonomika súčasťou československej ekonomiky, ktorá patrila medzi 20 najvyspelejších na svete. Po roku 1945 Československo síce stále patrilo do skupiny 30-35 najvyspelejších krajín sveta, avšak výkonnosť a konkurencieschopnosť ekonomiky postupne klesala. V dôsledku umelej izolovanosti a netrhového systému riadenia ekonomiky sa postupne prehľbovalo technologické a výkonnostné zaostávanie slovenskej ekonomiky. Nezachytenie nástupu moderných informačných technológií a neschopnosť centrálne riadenej ekonomiky nastúpiť na cestu prechodu k postindustriálnym formám a štruktúram ekonomiky spôsobili postupný prepád československého hospodárstva. Ekonomika bola centrálne riadená, jej štruktúra a profil boli vo významnej miere vytvárané na základe rozhodnutí centrálnych orgánov a s prihliadnutím na záujmy vtedajšieho bloku RVHP. Po zmene politického režimu v roku 1989 sa začal prechod na trhovú ekonomiku. Rok 1989 znamenal pre Slovensko i ostatné krajiny strednej

Európy jedinečnú, historickú a zrejme neopakovateľnú šancu znovu sa zaradiť medzi najvyspelejšie krajiny sveta (v ekonomickej oblasti napr. využiť výhody trhového mechanizmu, dosiahnuť otvorenú ekonomiku, zabezpečiť prístup k novým poznatkom a technológiám, zvýšiť konkurencieschopnosť hospodárskej produkcie, získať nové trhy a postupne zvyšovať životnú úroveň obyvateľstva). Priaznivá bola aj medzinárodná situácia – perspektíva pripojenia Slovenska k Európskej únii mala byť impulzom pre implementáciu moderného politického i ekonomického systému, využitie demokracie a trhových mechanizmov v procese obnovy slovenskej ekonomiky a jej jednotlivých súčastí a pre usmernenie trhových síl v prospech občanov Slovenska. Šancu na ekonomický rozvoj však jednotlivé krajiny bývalého socialistického bloku využili rôznym spôsobom (Slovensko patrí v tomto ohľade k priemerne úspešným krajinám a podľa metodiky Svetovej banky Slovensko patrí do skupiny krajín s vyššími strednými príjmami, spolu s ostatnými krajinami V4).

HLAVNÉ ODVETVIA HOSPODÁRSTVA

Poľnohospodárstvo

Poľnohospodárstvo má vo väčšine krajín sveta významnú úlohu vo fungovaní ekonomiky, pričom jeho podiel na celkovej produkcii HDP, zamestnanosti, jeho konkurencieschopnosť a výkonnosť ukazujú na celkový stupeň rozvoja ekonomiky. Poľnohospodárstvo SR bolo od roku 1989 vystavené na jednej strane tlaku trhových síl smerom k vyššej efektívnosti, výkonnosti a prispôbeniu sa trhovému prostrediu, na druhej strane bol jeho rozvoj obmedzovaný reštriktívnou ekonomickou politikou, ktorá bránila jeho reštrukturalizáciu, vybaveniu modernými technológiami a prechodu na progresívne organizačné formy. V štruktúre odvetví patrí poľnohospodárstvo medzi popredné priečky v znižovaní zamestnanosti. Jednou z príčin je pokles podielu kapitálovo náročnej živej práce a výrazný tlak na racionálne využívanie pracovnej sily, ktorý sa prejavuje zvýšeným výskytom sezónneho zamestnávania. V ďalšom období môže poľnohospodárstvo významne prispieť k riešeniu problematiky energetiky z hľadiska úspornosti a environmentálnych súvislostí. V

rámci programu prestavby a modernizácie výrobnotechnickej základne agropotravinárskeho komplexu má významné miesto využívanie netradičných zdrojov energie (bionafta, bioplyn, slama, drevoštiepky) a obnoviteľných zdrojov energie (energia slnečná, veterná, vodná a geotermálna). Pri využití energie z biomasy je potrebné prihliadať na jej významné funkcie v krajine .

Lesné hospodárstvo

Lesnatosťou krajiny sa Slovensko s hodnotou 40,6 % zaraďuje na piate miesto v Európe, podľa výmery lesov na obyvateľa (0,37 ha) na desiate. Lesné hospodárstvo patrí medzi prvovýrobné odvetvia zabezpečujúce ťažbu a prípravu suroviny pre ďalšie spracujúce odvetvia hospodárstva. Aj napriek priaznivým hodnotám niektorých ukazovateľov charakterizujúcich lesný pôdny fond v rámci Európy je postavenie lesného hospodárstva v ekonomike SR nepriaznivé.

Vodné hospodárstvo

Vodné hospodárstvo má v ekonomike SR významnú úlohu, danú jeho historickým vývojom. Hospodárske prínosy vodného hospodárstva plynú predovšetkým z dodávok povrchovej vody, pitnej a úžitkovej vody, odkanalizovania a čistenia odpadových vôd. Okrem týchto hospodárskych činností vykonáva ešte rad verejno-prospešných činností, ktoré majú pozitívny vplyv na rozvoj vodného hospodárstva SR aj na životnú úroveň jej obyvateľov.

Priemysel

SR patrí medzi stredne vyspelé priemyselné krajiny- Slovensko ešte ako súčasť Československa sa stalo stredne rozvinutou industriálnou krajinou s rozvinutým priemyslom, keď najmä po roku 1948 boli nasmerované hlavné investície práve do budovania priemyslu.

Pred rokom 1989 začal slovenský priemysel strácať svoju konkurencieschopnosť najmä v dôsledku nízkej produktivity, ktorá dosahovala odhadom okolo 30 až 40 % svetovej produktivity, nízkej kvality produkcie, nízkej informatizácie a automatizácie priemyselných odvetví ako aj nezachytenia trendov nastupujúcej informačnej spoločnosti. Špecifikom priemyslu SR bol vysoký podiel zbrojárskeho priemyslu a orientácie na východné trhy. Po odštartovaní reforiem v roku 1990 došlo k prudkému zníženiu priemyselnej produkcie v dôsledku straty východných trhov, nízkej konkurencieschopnosti produkcie a tiež odstaveniu väčšej časti kapacít priemyselnej výroby. Jediným odvetvím kde dochádzalo každoročne k nárastu HDP je výroba strojov, elektrických zariadení a dopravných prostriedkov. Relatívne priaznivo sa vyvíjal aj ukazovateľ produktivity práce v priemyselnej výrobe. Najväčšia produktivita práce sa dosahuje v odvetviach náročných na vstupné materiály, ako napr. výroba motorových vozidiel.

Ťažba nerastných surovín

Ťažba nerastných surovín je jedným z primárnych priemyselných odvetví, v rámci ktorých sú priamo využívané prírodné zdroje ako základné vstupy pre ostatné priemyselné odvetvia, resp. ako obchodná komodita.

Energetika

SR patrí medzi krajiny, ktoré sú v klasickom poňatí chudobné na vlastné zdroje energetických surovín.

Stavebníctvo

Slovenské stavebníctvo prešlo od roku 1989 dvoma významnými zmenami. Prvou bol proces transformácie stavebných organizácií. Ťažisko odštátneho stavebníctva tvoria malé

a stredné podniky, pričom sa podarilo zachovať aj kapacity koncentrované do veľkých firiem, predovšetkým v oblasti dopravného a inžinierskeho staviteľstva. Druhá zmena sa prejavila v štruktúre a najmä v rozsahu stavebných prác po roku 1990. Investičná výstavba a stavebníctvo sa dostali do výrazného útlmu. Po vstupe Slovenska do EÚ v roku 2004 došlo v stavebníctve opäť k rastu, nakoľko Slovensko mohlo začať využívať investičné fondy z EÚ na budovanie infraštruktúry (najmä dopravnej). Stavebníctvo patrí medzi odvetvia, ktoré najcitlivejšie reagujú na hospodársku politiku štátu.

Doprava

Cestná, železničná, mestská hromadná doprava, letecká, vodná, kombinovaná. Nákladná a osobná. Pre mobilných pracovníkov v doprave platia určité pravidlá.

Cestovný ruch

Cestovný ruch sa mal u nás šancu stať jedným z ťažiskových odvetví ekonomiky tak, ako je tomu napríklad v susednom Rakúsku. Z dôvodu nízkej konkurencieschopnosti poskytovaných služieb sa to však nepodarilo.

Informačné technológie (kvartérny sektor)

Rozvoj moderných technológií je spojený s nárastom digitálnej ekonomiky a elektronického obchodovania. Internet a moderné informačné technológie umožňujú stále vo väčšej miere digitalizáciu základných funkcií ekonomiky a prevedenie neustále rastúceho počtu ekonomických činností do digitálnej podoby. Do oblasti „kyberpriestoru“ sa dnes presúvajú nielen obchodné operácie, ale aj vytváranie hrubého domáceho produktu a nárast pracovných príležitostí. Novovytvorená „digitálna ekonomika“ má za predpokladu vytvorenia

zodpovedajúcich právnych rámcov potenciál stať sa významným faktorom rastu svetovej ekonomiky v nastupujúcom storočí.

Veľkosť podniku

Veľké podniky majú vplyv na Slovenskú ekonomiku, jej výkonnosť a zabezpečenie energetických zdrojov. Malé podniky sú zase flexibilnejšie a dokážu zamestnávať na lokálnej, ale aj interregionálnej úrovni (informačné služby, výskum, vývoj).

Veľké podniky sú často charakteristickým reprezentantom toho ktorého odvetvia a svojou veľkosťou, obratom a počtom zamestnancov majú priamy vplyv na ekonomiku a zamestnanosť v Slovenskej republike. Pozitívny význam veľkých podnikov je v tom, že ak má veľký podnik sídlo v určitom regióne, je väčšinou na čele výroby v celých reťazcoch množstva subdodávateľov.

Veľké finančné skupiny si často vyberajú konkrétne sektory, do ktorých kapitálovo vstúpia a tak môže dôjsť k finančnej podpore konkrétnych sektorov .

Pobočky veľkých zahraničných firiem (medzinárodných koncernov) u nás zase umiestňujú tzv. centrá zdieľaných služieb a svojou vyššou pridanou hodnotou (napr. počet pracovných miest a hodnotou, vytvorenou na jedno pracovné miesto) sa takéto centrá vyrovnajú v regióne aj veľkému priemyselnému podniku.

Pozitívom vo vzťahu veľkých a malých podnikov, najmä v sektore výroby je skutočnosť, že cieľom veľkého výrobcu je umiestnenie výrobných prevádzok svojich dodávateľov čo najbližšie k výrobnému závodu. Preto je možnosť na vznik priemyselných parkov – sústredenie výroby rôznych komponentov finálneho výrobku (napríklad automobilu) na jedno miesto.

Budeme vychádzať z delenia veľkosti podnikov v zmysle EÚ. Je to logické, nakoľko nás zaujímajú hlavne podniky pôsobiace v EÚ, na ktoré zároveň pôsobí legislatíva členských

krajín EÚ. V zmysle tohto delenia potom podnikom zo strany EÚ, resp. členských štátov prislúcha aj štátna pomoc určitej intenzity na tvorbu a udržanie pracovných miest.

Počet zamestnancov a finančné limity určujúce kategórie podnikov

- Kategóriu mikropodnikov, malých a stredných podnikov („MSP“) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 mil. EUR a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 mil. EUR.
- V rámci kategórie MSP sa malý podnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 50 osôb a ktorého ročný obrat a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 10 mil. EUR.
- V rámci kategórie MSP sa mikropodnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 10 osôb a ktorého ročný obrat a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 2 mil. EUR.
- Veľký podnik je teda taký, ktorý zamestnáva viac ako 250 zamestnancov a ktorého ročný obrat presahuje 50 mil. EUR a/alebo celková ročná súvaha presahuje 43 mil. EUR.

Podnikateľské prostredie

Jedným z cieľov záujmových a profesných združení a stavovských organizácií (ZPZSO) je umožniť svojim členom zúčastňovať sa na legislatívnom procese. V súčasnosti je účasť záujmových združení MPS na tvorbe legislatívy umožnená prostredníctvom nasledujúceho mechanizmu:

Prostredníctvom Asociácie zamestnávateľských zväzov a združení SR (AZZZ), ktorá je jedným z členov v trojstranných rokovaníach v Rade hospodárskeho a sociálneho partnerstva

(tripartita). Členstvo v AZZZ je dobrovoľné, členom sa môže stať organizácia združujúca zamestnávateľské subjekty, ktoré zamestnávajú pracovníkov, majúca reprezentatívny charakter, celoslovenskú pôsobnosť a spravidla uzatvárajúca kolektívne zmluvy. Presadzovanie záujmov AZZZ sa uskutočňuje aj prostredníctvom bilaterálnych vzťahov s NR SR a s vládou SR.

Členstvo je dobrovoľné a členom AZZZ SR sa môže stať každá organizácia združujúca zamestnávateľské subjekty, ktoré zamestnávajú pracovníkov, majúca reprezentatívny charakter, celoslovenskú pôsobnosť, spravidla uzatvárajúca kolektívne zmluvy a tiež významný zamestnávateľský subjekt - právnická osoba registrovaná na území SR, ktorý je členom niektorého z členských zväzov AZZZ SR. AZZZ SR v súčasnosti združuje 28 zamestnávateľských zväzov.

Prostredníctvom Republikovej únie zamestnávateľov (RÚZ), ktorá spolu s AZZZ zastupuje zamestnávateľov v Rade hospodárskeho a sociálneho partnerstva a tvorí ju 21 zväzov a 8 individuálnych členov, zamestnávajúcich vyše 300 tisíc zamestnancov, združuje cca 1300 podnikateľských subjektov, pokrývajúcich všetky segmenty hospodárstva,

Prostredníctvom Hospodárskej rady vlády, zloženej z 21 členov, medzi ktorými figurujú okrem predstaviteľov ústredných orgánov štátnej správy aj zástupcovia inštitúcií, ktoré plnia významné úlohy v oblasti hospodárskej politiky a renomovaní odborníci z oblasti ekonomickej teórie a praxe. V rokoch 1999-2001 zastúpenie malého a stredného podnikania bolo priamo inštitucionalizované vo forme Rady vlády pre malé a stredné podnikanie, avšak uvedený poradný orgán bol zrušený,

Medzi najdôležitejšie záujmové a profesijné združenia (stavovské organizácie) v oblasti malého a stredného podnikania, ktoré pôsobia na území SR sú:

- Združenie podnikateľov Slovenska;

- Slovenská živnostenská komora;
- Slovenská obchodná a priemyselná komora;
- Slovenský živnostenský zväz;
- Slovenský zväz výrobných družstiev;

Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora.

Právne formy podnikania :

Právna forma podnikania je spôsob, ktorým legislatíva upravuje formálne postavenie podnikateľa. Výber právnej formy je dôležitý najmä pri pohľade do budúcnosti. Zárodok budúcich starostí môžu vzniknúť práve pri prijímaní tohto rozhodnutia. Môžu sa vyskytnúť situácie, ktorých riešenie ovplyvňuje práve právna forma podnikania - nezhody medzi spoločníkmi, neschopnosť splácať svoje záväzky, ručenie za záväzky spoločnosti a podobne.

Právne formy podnikania možno rozdeliť na dve skupiny. Podnikateľ môže pôsobiť ako fyzická alebo právnická osoba. Toto je rozhodujúce kritérium pre výber právnej formy. Právna forma môže mať podobu podniku jednotlivca (fyzická osoba) alebo obchodnej spoločnosti (v.o.s., k.s., s.r.o., a.s.). Okrem týchto druhov existujú aj špecifické právne formy akými sú štátny podnik alebo družstvo.

Fyzické osoby

Právnické osoby

- Živnosť
- fyzická osoba spolu inou fyzickou osobou v združení
- verejná obchodná spoločnosť
- komanditná spoločnosť

- spoločnosť s ručením obmedzeným
- akciová spoločnosť
- družstvo

Obchodná spoločnosť je právnická osoba založená za účelom podnikania. Obchodné spoločnosti sa rozdeľujú na OSOBNÉ a KAPITÁLOVÉ.

Osobné obchodné spoločnosti Kapitálové obchodné spoločnosti

- verejná obchodná spoločnosť
- komanditná spoločnosť • spoločnosť s ručením obmedzeným
- akciová spoločnosť

ZNAKY:

- spoločné a nerozdielne ručenie buď všetkých spoločníkov (v.o.s.), alebo niektorých spoločníkov (komplementári - k.s.)
- osobná účasť neobmedzene ručiacich spoločníkov na obchodnom vedení spoločnosti
- zánik účasti spoločníka v spoločnosti (smrť, zánik právnickej osoby, ktorá je spoločníkom, výpoveď) spôsobuje zo zákona zrušenie spoločnosti

ZNAKY:

- povinne musia tvoriť základné imanie a rezervný fond (spoločníci musia vložiť do spoločnosti určitý vklad)
- nepredpokladá sa osobná účasť spoločníkov na obchodnom vedení spoločnosti,

- spoločníci uplatňujú svoj vplyv prostredníctvom orgánov spoločnosti,
- Obchodný zákonník určuje aké orgány musia povinne zriadiť,
- počas trvania spoločnosti spoločníci neručia za záväzky spoločnosti buď vôbec (a.s.) alebo obmedzene a určitú dobu (s.r.o.),
- možno ich založiť aj na iný účel ako je podnikanie.

3.

Sieťové podnikanie, klastre a klastrové iniciatívy

Zdroj: (PAVELKOVÁ, D. a kol.: Klastry a jejich vliv na výkonnost firem – str. 9 – 22)

Existuje niekoľko prístupov, konceptov, ukazovateľov a názorov, ako merať a riadiť výkonnosť podniku.

V procese globalizácie však najmä MSP môžu z hľadiska výkonnosti v súťaži s veľkými, často nadnárodnými spoločnosťami ťahať za kratší koniec. Nemôžu ako veľké podniky využívať tzv. úspory z rozsahu⁶⁹ a často musia strpieť „diktát“ odberateľa či dodávateľa. Preto môže byť pre ne za istých okolností, spojiť sa s inými MSP, veľkými firmami, vzdelávacími alebo vedecko-výskumnými inštitúciami. V tejto súvislosti sa často hovorí o klastroch ako o možnosti zvýšenia konkurenčnej schopnosti podnikov.

⁶⁹ <https://banky.sk/uspory-z-rozsahu-economies-of-scale/>

Globálny svet stavia tradičné tradiční ekonomiky do nových, neobvyklých pozícií a myšlienka „klastra“ je jednou z odpovedí na tieto výzvy. Koncept klastru je svojim spôsobom novým prúdom v ekonomickom myslení.

Myšlienka klastra odhaľuje ďalekosiahly význam kooperácie⁷⁰ – podnikovej spolupráce a inovácií. Klaster predstavuje rámec pre zapojenie a spoluprácu firiem a ďalších inštitúcií rôznych typov a veľkosti, ktoré potom môžu lepšie prispievať k výkonnosti regionálnej⁷¹, štátnej a teda aj celosvetovej ekonomiky.

Klastrová problematika už od 80-tych rokov hýbe ekonomickým aj vedeckým svetom, najmä vo vyspelých ekonomikách. Slovensko by sa tak tiež malo zapojiť do rozvoja klastrovej politiky a vedomej podpory vzniku a rozvoja klastrov. Podpora by mala smerovať aj pre inštitúcie, ktoré priamo podporujú klastre a klastrové iniciatívy.

- Všeobecný pohľad na nové trendy v podnikaní v podobe rôznych foriem spolupráce, vymedzenie pojmov „podnikové siete“ a „strategické aliancie“ ako formy, ktoré umožňujú najmä MSP, prekonávať niektoré bariéry v podnikaní a zvýšiť svoju flexibilitu aj konkurencieschopnosť.
- Klastre ako forma kooperačného podnikania. Definície klastrov a ich základné charakteristiky, odlišenie a charakterizácia pojmu a účelu „klastrovej iniciatívy“
- Problematika konkurencieschopnosti a možností klastrov, ovplyvniť konkurencieschopnosť štátu, regiónu a samotných firiem, ktoré sa zúčastňujú klastrovania.
- Vznik a rozvoj klastrov je možné podporiť a ovplyvniť prostredníctvom verejného sektora, venujeme sa preto aj problematike klastrových politik, prístupov ku klastrovej politike v rôznych štátoch či regiónoch sveta s uvedením niekoľkých

⁷⁰ <https://www.mktraining.sk/konkurovat-alebo-spolupracovat>

⁷¹ Napr. v znevýhodnených regiónoch, s vysokou mierou nezamestnanosti a rezervami vo vybudovanej infraštruktúre.

príkladov dobrej praxe a tiež podrobnému popisu realizácie klastrovej politiky v SR a SR.

- Popis a analýza prístupov, vybraných metód a postupov identifikácie klastrov, vrátane návodu, čo by mala obsahovať a ako by mala byť spracovaná počítačová analýza klastra. Proces vzniku a rozvoja klastrov a klastrových iniciatív – od ich iniciácie, charakteristiky účastníkov a ich kompetencií, organizácie, spôsobov riadenia a financovania, až k jednotlivým aktivitám a spoločným projektom, ktoré klastre a klastrové iniciatívy realizujú. Manažment klastra pre podporu jeho úspešného rozvoja.
- Problematika výkonnosti klastrov a klastrových iniciatív, spôsobov jej merania a riadenia a identifikácia kritických faktorov, ktoré výkonnosť významne ovplyvňujú. Zmapovanie doterajších prístupov a návrh nových pohľadov na riešenie tejto zložitej a komplexnej problematiky.
- Prípadová štúdia z reálneho života klastrov vo svete. Zdroj inšpirácie, príkladov rôznych prístupov ku klastrovej politike štátu alebo regiónu, zameraniu klastra, spektra jeho členov, spoločných aktivít, spôsobov riadenia a financovania.

SIEŤOVÝ CHARAKTER PODNIKANIA

V dnešnom silno konkurenčnom prostredí hľadajú podniky rôzne spôsoby získania a udržania konkurenčnej výhody. Proces globalizácie a rozvoja veľkých nadnárodných korporácií vedie k nutnosti zaoberať sa hľadaním možností spolupráce pre zaistenie existencie a úspechu subjektov, pro ktoré v týchto podmienkach nie je jednoduché obstať. Spolupráca môže nadobúdať rôzne podoby, od tesných foriem, ako sú napríklad fúzie či akvizície, až po tzv. podnikové siete, strategické aliancie alebo klastre. Na rozdiel od uvedených tesných foriem, ktorých nevýhodou je strata organizačnej či právnej subjektivity, môžu byť formy sietí, aliancií alebo klastrov dostatočne pružné, aby sa dokázali prispôbovať podmienkam globálneho trhového prostredia. V rámci rozvinutých ekonomík

sú za významnú súčasť hospodárstva považované MSP. Ide o sektor, ktorý EÚ označuje za chrbticu európskej ekonomiky a hybnú silu inovácií, zamestnanosti a sociálnej integrácie.

Z tohto dôvodu krajiny EÚ a iné ekonomicky rozvinuté krajiny venujú stavu MSP maximálnu pozornosť a sústavne prijímajú opatrenia na ich rozvoj. Jedným z takýchto opatrení je aj podpora a budovanie rôznych foriem spolupráce.

Vývoj a problémové faktory MSP

MSP⁷² majú pre celosvetovú ekonomiku veľký význam. Podnecujú jej konkurenčnú dynamiku a priamo, či nepriamo pôsobia na veľké podniky, spravidla v oblasti zvyšovania efektívnosti a v inováciách. Rozvoj MSP je všeobecne považovaný za hlavný faktor ekonomického rozvoja, a to bez ohľadu na hospodársku vyspelosť krajiny. Vývoj MSP sa posudzuje pomocí vybraných ekonomických ukazovateľov. Medzi najvýznamnejšie **ekonomické ukazovatele** MSP patria najmä ich počet, výkony, pridaná hodnota a vývoj zahraničného obchodu.

Klaster a ich vplyv na výkonnosť firiem

Na rozdiel od veľkých podnikov sa MSP potýkajú s konkurenčnými nevýhodami v oblasti finančnej, výrobní, personálnej, právnej a strategické:

- Finanční bariéry na začiatku podnikania, príp.. nedostatok finančných zdrojov v priebehu činnosti. Menšia vyjednávacía sila a disponovanie s menším množstvom kapitálu. Vysoké úrokové miery (vyššie riziko pre investora).
- Nízky potenciál pre získavanie zahraničných investícií.

⁷² Ich definícia bola jednotne stanovená v rámci EÚ.

Vymedzenie drobného, malého a stredného podnikateľa a postupov pre zaraďovanie podnikateľov do jednotlivých kategórií, napr. tu:

https://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/technicka_normalizacia/msp/def.%20podnikov-sme_user_guide_sk.pdf

- Platobná disciplína spôsobujúca druhotnú platobnú neschopnosť.
- Nedostatok výrobných kapacít, napríklad. zastaralá technologická základňa.
- Nie je možné uplatniť úspory z rozsahu.
- Nízka vlastní inovační aktivita, nedostatočná podpora výskumu a vývoje.
- Malý počet pracovníkov čini podnik zraniteľnejším, MSP ťažko hľadajú náhradu za svojich odborníkov a spoľahlivých pracovníkov.
- Menší príležitosť najímania profesionálnych pracovníkov pro management, marketing, výskum a vývoj a pod.
- Horší prístup k odbornému vzdelávanie.
- Nestabilní pozície na trhu.
- Problematickejšie hľadanie vhodných partnerov pre kooperácie.
- Slabá pozície v súťaži o verejné zákazky.
- Nekalá konkurencia a riziko lobingu zo strany veľkých podnikov.
- Nedostatok potrebných informácií a znalostí (napr. manažérskych znalostí).
- Nedostatočný marketing a propagácia.
- Nízka miera „imidžu“ oproti fungujúcim veľkým podnikom, atď.

Jednou z možností, jak cielene rozvíjať MSP, je už zmienená podpora vzájomné spolupráce a partnerstiev, kde siete MSP môžu pomoci prekonať rad obmedzení zmienených vyššie. Môžu sa lepšie prispôbiť globalnej konkurencii, inováciám, pružnej a znalostnej produkcii.

Sieťové podnikanie

Rozvoj sieťového podnikania bol umožnený mohutným vývojom v oblasti informačných a komunikačných technológií v posledných desaťročiach. Medzi ekonomickými subjektmi sa tvorí nový druh väzieb na virtuálnej úrovni a padajú tradičné bariéry medzi výrobcami,

dodávateľmi, ich konkurentmi a spotrebiteľmi. Zdieľanie zdrojov a informácií v sieťovom podnikaní dáva vzniknúť externalitám⁷³, ktoré pomáhajú znižovať náklady či rozširovať trhy.

Sieťové podnikania je možné definovať ako vzájomné prepojenie komplementárnych podnikov, v ktorého rámci sa podniky spoločne podieľajú na tvorbe konečného produktu, pričom môžu napríklad kooperovať na výskume a vývoji, vytvárať spoločné logistické riešenia, budovať spoločnú distribučnú sieť, po predajný servis atď.. Hospodársky pritom zostávajú samostatné. OECD definuje sieť podnikov ako „skupinu firiem, ktoré používajú spojené zdroje ku kooperácii na spoločných projektoch“.

Podnikové siete môžu mať rôznu formu a môžu slúžiť k rôznym účelom. Niektoré sú štruktúrované a formálne, dokonca majú svoju právnej formu. Iné sú neformálne.

Sieťový charakter podnikania

Kde si napr. skupina firiem vymieňa nápady alebo rozvíja širšie formy spolupráce. Niektoré sa sústreďujú na zdieľanie obecných informácií, iné na konkrétnejšie ciele (napr. spoločné podniky na podporu exportu).

Prostredníctvom siete sa podnik môže spojiť so svojimi zákazníkmi, dodávateľmi, záujmovými subjektmi i konkurentmi. Siete rozširujú spoluprácu i na výskumné ústavy, vzdelávacie a školiace inštitúcie a verejné orgány.

Prínosom takeého sieťového spôsobu podnikania je prístup k dodatočným prostriedkom, schopnostiam a trhom. Siete urýchľujú poznávanie a učenie účastníkov, uľahčujú tvorbu inovácií, dovoľujú zdieľať režijní náklady a využívať špecifické úspory z rozsahu pri kolektívnych akciách. Pritom nemusia byť geograficky koncentrované.

Existuje niekoľko dôvodov vzniku podnikateľských sietí:

⁷³ <https://sk.wikipedia.org/wiki/Externalita>

- navýšenie hodnoty produktov – podnikateľské subjekty sa snaží navýšiť hodnotu svojich produktov vnímanou zákazníkmi poskytnutím doplnkov (typickým príkladom môžu byť vzťahy leasingových spoločností a predajcov automobilov);
- zdieľanie nákladov – firmy sa pomocou podnikateľských sietí môžu snažiť znížiť náklady, a to prostredníctvom outsourcingu, zdieľaním služieb a riadením dodávateľských reťazcov;
- redukcia konkurenčných stretov – jedná sa o formu tzv. negatívnej kooperácie, konkurenčné podniky tak minimalizujú riziká a straty napríklad z konkurenčných bojov.

V súvislosti so sieťovým podnikaním sa môžeme stretnúť s pojmami „dutý podnik“ a „virtuálny podnik“.

Dutý podnik vlastnými silami realizuje len tie procesy a činnosti, ktoré prinášajú vysokú pridanú hodnotu a sú vysoko sofistikované a strategicky významné. Menej sofistikované činnosti s nižšou pridanou hodnotou, napríklad činnosti, pre ktoré nie je efektívne vytvárať špecializované tímy pracovníkov, potom podnik realizuje formou outsourcingu, teda ich zadáva inému podniku. **Virtuálny podnik** predstavuje voľnú organizáciu navzájom komplementárnych podnikov, ktoré sa združujú na určitú dobu, často na jedinú zákazku. Virtuálny podnik nemá pevnou štruktúru, ale mení sa podľa účelu a situácie. Partneri v rámci virtuálneho podniku vystupujú spoločne; vďaka dočasnému spojeniu môžu zvýšiť svoj napr. výskumný, vývojový, výrobný alebo predajný potenciál.

Úspešnosť sieťového podnikania je determinovaná splnením niekoľkých základných princípov, ku ktorým patrí spolupráca, dôvera, iniciatíva, schopnosti a flexibilita. Každá podniková sieť je jedinečná, líši sa svojim zameraním, cieľmi a charakterom zapojených subjektov⁷⁴.

⁷⁴ Kritickým faktorom úspechu môže byť práve počet zapojených subjektov. Niektoré siete môžu plniť svoje vízie už pri spojení niekoľko málo podnikov, iné k tomu potrebujú i niekoľko stoviek subjektov. Siete by vždy

Z makroekonomického pohľadu považujeme siete malého a stredného podnikania za integrálnu súčasť sieťovej ekonomiky, ktoré sú hnacou silou ekonomického rastu v globálnom meradle, umožňujú tvorbu pracovných miest, zvyšovanie produktivity. Vytváranie sieťového charakteru podnikania je predovšetkým pre MSP jednou z mála ciest, ako byť konkurencieschopné voči silným, mnohokrát vysoko integrovaným partnerom.

Klaster a ich vplyv na výkonnosť firiem

Strategické aliancie

Veďľa pojmu podniková sieť sa často hovorí aj o **strategickej aliancii**. Je to organizačná forma, ktorá predstavuje partnerstvo dvoch alebo viac súčasných alebo potenciálnych konkurentov, ktorí priamo spojí svojich zdroje za účelom získania strategickej výhody. Aliancia ako partnerstvo predpokladá, že jednotlivé subjekty do nej vnášajú určité špecifické zručnosti, know-how a zdroje, ktoré im umožnia zlepšiť svoju tržnú pozíciu voči nečlenom. Môže pritom vzniknúť nový subjekt, ale nie je to podmienkou. Strategické aliancie môžu vzniknúť pre spoluprácu v oblasti výskumnej a vývojovej, technologickej, výrobnjej alebo distribučnej.

Špecifickým znakom strategických aliancií je zahrnutie dvoch alebo len malého počtu subjektov, ktoré sa spájajú za účelom realizácie veľmi špecifických úloh, produktov alebo služieb.

Medzi pojmy „podnikové siete“ a „strategické aliancie“ neexistuje striktné oddelenie. Napríklad v prípade aliančnej dohody je zdôrazňované rovnocenné partnerstvo, založené na zmluvnom základe, ktoré sa inak nedotýka hospodárskej samostatnosti subjektov. Aj keď alianční partneri vystupujú na trhu samostatne a nemusia byť nijako kapitálovo prepojení, môžu byť oveľa tesnejšie spojení, napríklad používanou technológiou alebo vzájomne zdieľaným distribučným systémom. Na rozdiel od aliancií v prípade podnikových sietí nie je

mali byť prínosné pro všetkých zapojených členov. Ich fungovanie môže byť značne skomplikované, pokiaľ niektorí z nich budú usilovať o získanie dominantného postavenia.

tolko zdôrazňované rovnocenné partnerstvo. V rámci siete môžu byť niektorí členovia pri ich vytváraní aktívnejší⁷⁵.

Siete a klastre

Sieťový charakter podnikania predstavuje relatívne mladý ekonomický pojem, pričom konkrétne formy a podoby sietí sa postupne vyvíjajú a menia. Skoršie kooperačné a dodávateľské reťazce, dopĺňujú postupne nové zložitejšie formy kooperačného podnikania. Jednou z nich je tiež rozvoj klastrov. Aktivity v oblasti tzv. klastrovania sa presadzujú a podporujú v posledných dvoch desaťročiach celosvetovo, avšak niektoré klastre fungujú prirodzene už niekoľko rokov aj bez využitia podpory, vyplývajúcej z takýchto iniciatív. Sieťové podnikanie a podnikanie v klastroch v mnohých ohľadoch splývajú, je však možné ich rozlišovať z hľadiska obsahu i funkcií.

Principiálne veľmi podobnými pojmy ako „klastre“ sú napr. „združenia MSP“, „siete MSP“, „kooperácia MSP“ či „kooperačné siete“, „kompetenčné centra“ a pod. Charakteristikou, ktorá mení pomerne uzavreté podnikové siete na **klastre**, je ich otvorenosť pre verejné inštitúcie a tiež ich príslušnosť k určitému regiónu.

Zhrnutie

Proces globalizácie a rozvoj veľkých nadnárodných korporácií, vedie k nutnosti zaoberať sa hľadaním možností spolupráce pre zaistenie existencie a úspechu subjektov, pro ktoré v týchto podmienkach nie je jednoduché obstáť. Spolupráca môže nadobúdať rôzne podoby, od tesných foriem, ako sú napríklad fúze či akvizície, až po tzv. podnikové siete, strategické aliancie alebo klastre.

⁷⁵ Väčšiu aktivitu je však potrebné rozlíšiť od väčšej dominancie.

MSP majú pre ekonomiku na celosvetovej aj národnej úrovni veľký význam. Rozvoj MSP je všeobecne považovaný za hlavný faktor ekonomického rozvoja.

Jednou z možností pre MSP je rozvoj a podpora vzájomné spolupráce a partnerstiev. Rozvoj sieťového podnikania bol umožnený mohutným vývojom v oblasti informačných a komunikačných technológií v posledných desaťročiach.

Sieťový charakter podnikania predstavuje relatívne mladý ekonomický pojem, pričom konkrétne formy a podoby sietí sa postupne vyvíjajú a menia. Vyvíjajú sa postupne nové zložitejšie formy kooperačného podnikania, akými sú napríklad klastre.

Klastre a klastrové iniciatívy: základné pojmy

Porterov modelu klastrov ako nástroja propagácie národnej, regionálnej a lokálnej konkurencieschopnosti, inovácií a rastu.

Definície klastrov a ich základní charakteristiky

Tabuľka 8: Hierarchia konštitúcie inovačného systému firmiem:

Koncept	Definície a odlišnosti
Regionálny klaster	Koncentrácia vzájomne spolupracujúcich firiem v rámci rovnakých alebo príbuzných sektorov v malej geografickej oblasti
Regionálna inovačná sieť	Viac organizovaná spolupráca (dohoda) medzi firmami, povzbudzovaná dôverou, štandardmi a konvenciami, ktorá aktívne povzbudzuje inovačné aktivity firiem
Regionálny inovačný systém	Spolupráca tiež medzi firmami a rôznymi organizáciami za účelom rozvoja znalostí, inovácií a ich rozširovania

Agentúra **Czechinvest**, ktorá je zodpovedná za implementáciu vládnej stratégie v oblasti klastrov a poskytovanie finančných dotácií tuzemským klastrom, prijala pre svoj podporný program túto definíciu klastrov: „Klaster je súbor regionálne prepojených spoločností (podnikateľov) a pridružených inštitúcií a organizácií – najmä inštitúcií terciárneho

vzdelávania (vysokých škôl⁷⁶, vyšších odborných škôl) – ktorých väzby majú potenciál upevnenia a zvýšenia ich konkurencieschopnosti.“

Princíp klastrovania ako ústredný prvok priemyselných, regionálnych a inovačných politík. Verejné inštitúcie by mali vedome podporovať vznik a rozvoj klastrov ako nástroja pre zvyšovanie konkurencieschopnosti regiónov⁷⁷. V tomto poňatí môžu byť klastre výsledkom cielených stratégií firiem v súkromnom sektore alebo aktivít motivovaných verejnými intervenciami.

Klastre majú dve kľúčové charakteristiky: 1. geografickú⁷⁸ koncentráciu odvetví a 2. existenciu väzieb⁷⁹ medzi jednotlivými účastníkmi. Vzájomná blízkosť (myslené geograficky i z pohľadu aktivít) prináša členom klastra ekonomické výhody v podobe rôznych typov pozitívnych externalít. Tieto externality zahŕňajú napríklad prístup k špecializovaným ľudským zdrojom a dodávateľom, prenos znalostí, tlak na vyššiu výkonnosť vďaka silnej konkurencii, nové poznatky plynúce z blízkeho pôsobenia špecializovaných odberateľov a dodávateľov.

Typológie klastrov

⁷⁶ Niektoré klastre sú napríklad sústredné na výskumných univerzitách, zatiaľ čo iné nemajú žiadne kontakty s univerzitami.

⁷⁷ Klastre tak získavajú ďalšiu dimenziu z pohľadu regionálneho rozvoja. Môžu poskytovať základný organizačný rámec k pochopeniu regionálnych ekonomík a k rozvíjaniu ekonomických stratégií. Zástupcovia verejného sektora a odborníci v oblasti klastrov môžu prispievať k úspechu ekonomiky ich regiónu vďaka pochopeniu konkurenčných výhod a príležitostí klastrov.

⁷⁸ Najzreteľnejšou dimenziou klastra je fyzická vzdialenosť medzi firmami.

⁷⁹ Avšak existujú i iné dimenzie vzdialeností: technologická vzdialenosť (ako podobné sú technológie, ktoré firmy používajú), zručnosť alebo pracovná vzdialenosť (oko podobní sú zamestnanci firiem v klastru), tržná vzdialenosť (či rôzne firmy majú podobné alebo prepojené skupiny zákazníkov) a sociálna vzdialenosť (úroveň a druhy vzťahov medzi manažérmi a pracovníkmi v rôznych firmách).

Klaster sa v mnohých ohľadoch odlišujú, napríklad svojou veľkosťou, šírkou záberu, druhom výrobkov a služieb, ktoré realizujú, fázou ich rozvoja⁸⁰, rozsahom, skladbou firiem a ich veľkosťou, podnikateľským prostredím, v ktorom sa nachádzajú atď.

Klaster môžu byť usporiadané na základe geografickej blízkosti subjektov v tej ktorej oblasti, odvetvovo/sektorovo medzi subjektmi, ktoré pôsobia v tom istom sektore, i vertikálne pozdĺž dodávateľského reťazca.

Klaster môžeme charakterizovať z hľadiska nasledujúcich relevantných dimenzií:

- Geografický rozsah: vzťahuje sa k územnému rozšíreniu firiem, zákazníkov, dodávateľov, dodávateľských služieb a inštitúcií, ktoré sú súčasťou vzťahov a vzájomne závislých aktivít, charakterizujúcich klaster. Z geografického hľadiska je možné vymedziť klaster lokálne, regionálne, subregionálne, multiregionálne, národné a cezhraničné.
- Hustota: má vzťah k počtu a ekonomickej váhe (z hľadiska podielu na trhu v relevantných odvetviach) firiem v klasteru.
- Šírka klastra: vzťahuje sa k rozsahu horizontálne vzťahnutých odvetví v rámci klastra.
- Hĺbka klastra: vzťahuje sa k rozsahu vertikálne vzťahnutých odvetví v rámci klastra vzťahnutých odvetví v rámci klastra, presnejšie k tomu, či klaster obsahuje všetky alebo len niektoré časti dodávateľského reťazca.
- Základňa aktivít: zahŕňa počet a podstatu aktivít v reťazci pridanej hodnoty, ktoré sú vykonávané spoločne s regiónom.
- Geografické rozpätie predaja: poskytuje indikáciu toho, kam až klaster geograficky prenikol so svojimi obchodnými aktivitami.
- Sila konkurenčnej pozície: môže nadobúdať rozsah od úrovne svetového vodcovstva (world leading) k úrovni vodcovstva v rámci supranacionálneho regiónu⁸¹

⁸⁰ Pričom logicky platí, že rozvinutejšie klaster majú hlbšiu a viac špecializovanú základňu dodávateľov, širšie pole príbuzných odvetví a omnoho viac podporujúcich inštitúcií.

alebo s dosiahnutým vodcovstvom na národnej úrovni, s firmami, kde sú silní konkurenti, stredne schopní konkurenti alebo slabí konkurenti.

- Stupeň rozvoja: môže byť embryonický (zárodočný), rastúci alebo zrelý, klaster môže byť rastúci, stagnujúci alebo upadajúci.
- Technologické aktivity v klasteri: všeobecne môžu byť klaster tvorcami technológií (technology generators), tými, kto sa na nové technológie prispôsobujú (technology adaptors) alebo obyčajnými užívateľmi technológií (technology users).
- Inovačná kapacita: v tejto súvislosti ide o schopnosť klastra vytvárať kľúčové inovácie, relevantné voči konkurenčnej výhode v odvetviach, ktoré sú predmetom záujmu klastra.
- Vlastnícka štruktúra: v regionálnych klastroch sa týka toho, či sa klaster v prevažnej miere skladá z lokálne vlastnených firiem, z firiem so zahraničnými vlastníkmi, alebo ide o kombináciu oboch

Zlepšenie financovania MSP, budovanie úverových a investičných ekosystémov

Rozbeh podnikania sa nezaobíde bez kapitálu, či už sú ním vlastné úspory, pôžička od príbuzných, bankový úver alebo investícia iného podnikateľa. Ani etablovaná firma sa nezaobíde bez dodatočného kapitálu, ak plánuje expanziu na domácom či zahraničnom trhu a nemá na ňu dostatok vlastných zdrojov.

Významnou bariérou rozvoja podnikania, najmä v skorých štádiách jeho rozvoja, bola absencia trhu neformálneho rizikového kapitálu. Vznikol však Klub podnikateľských anjelov Slovenska⁸², ktorého hlavným cieľom bolo vyhľadávať inovatívne nápady nových podnikateľov, dať ich do kontaktu s neformálnymi investormi a zvýšiť tým ich šancu na úspech v podnikaní. (Sobeková Majková – Solík, 2016, str.3)

⁸¹ <https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/supranacionalni-region>

⁸² <https://businessangels.sk/>

Peniaze na rozbeh a rast podnikania (Sobeková Majková – Solík, 2016, str. 7 – 16)

Možností, ako získať peniaze na rozbeh, rozšírenie⁸³, či rýchlejši rast podnikania je viacero. Líšia sa od seba dostupnosťou, potenciálnym objemom a tiež cenou, ktorú za ich využitie podnikateľ zaplatí.

Medzi takéto možnosti môžeme zaradiť:

- Vlastné úspory – ak do svojho podnikania vloží podnikateľ vlastné peniaze, potvrdzuje tým, že svojmu podnikaniu verí. Táto skutočnosť je veľmi dôležitá aj pre iné subjekty, na ktoré sa podnikateľ obráti so žiadosťou o financie na banku, či investora. Výhodou vlastných úspor je, že tieto peniaze nemusí podnikateľ nikomu vracať. Problémom ale je, že vlastné úspory obyčajne nestačia na financovanie neskorších fáz podnikania.
- Pôžičky od rodiny a známych – je potrebné si uvedomiť, že požičiavanie si financií od rodiny môže v prípade neúspešného podnikania zatriasť vzťahmi. Ide o značne limitovaný zdroj financovania, ktorý pri zabehnutých firmách už spravidla nestačí.
- Úver z banky – typický zdroj financovania podnikov, ktoré už nejaký čas pôsobia na trhu⁸⁴. Banky potrebujú dôkaz o tom, že podnikanie sa uberá správnym smerom, je životaschopné a podnikateľ má potrebné manažérske schopnosti. Najskôr si preto starostlivo preveria celú podnikateľskú históriu a príslušné účtovné výkazy žiadateľa o úver, ktorý väčšinou podnikateľ získa len vtedy, ak má dostatok majetku, ktorý možno použiť ako zábezpeku. Ak nespĺňa kritériá komerčných bánk, môže sa obrátiť aj na alternatívnych poskytovateľov, ako napríklad SBA⁸⁵.

⁸³ Ani zabehnutá firma sa otázke financovania nevyhne, najmä ak má ambíciu rásť.

⁸⁴ Podľa štatistik sa väčšina podnikov nedožije svojich piatich narodenín.

⁸⁵ <http://www.sbagency.sk/mikropozicky>

- Lízing – finančný⁸⁶ alebo operatívny⁸⁷.
- Obchodný úver (alebo dodávateľský úver)⁸⁸. Nevýhodou je, že pre získanie zaujímavého obchodného úveru potrebuje mať podnikateľ dobrú vyjednávaciu silu, čo u začínajúcich podnikateľov býva problém. Pre fungujúce podniky zase predstavuje obmedzený zdroj, nakoľko sa nedá použiť na financovanie väčších investičných príležitostí.
- Dotačné schémy – súvisia zväčša s určitou štátnou pomocou. V prípade začínajúcich podnikateľov môže ísť o nenávratný príspevok na podnikanie, ktorý poskytuje ÚPSVAR. Podniky s určitou históriou sa naopak môžu uchádzať o príspevok z fondov EÚ, ak je vyhlásená vhodná výzva pre podnikateľov. Túto pomoc však nie je jednoduché získať a v plnom rozsahu využiť, nakoľko je spojená s prísnyimi podmienkami, nízkou flexibilitou, či zložitou administráciou. Žiadateľ zväčša potrebuje nielen zdroje na spolufinancovanie projektu, ale aj na prefinancovanie väčšiny projektových nákladov, pretože dotácie zväčša fungujú na princípe refundácií⁸⁹. Navyše, ponuka rôznych dotácií a príspevkov sa veľmi často mení.
- Crowdfunding – jedna z alternatívnych a pomerne nových foriem financovania, pri ktorom sa podnikateľské projekty financujú prostredníctvom pred objednávkou alebo mikropříspěvkov od širokej verejnosti. Táto forma financovania je však vhodná len pre určitý typ projektov. Najväčšiu šancu majú napríklad počítačové hry, filmy,

⁸⁶ Podnikateľ získa zariadenie (stroj, auto, a pod), za ktoré nemusí zaplatiť hneď, ale až neskôr prostredníctvom niekoľkých splátok. Takto si môže zaobstarať zariadenie, ktoré je nevyhnutné na chod podnikania, a platiť splátky z peňazí, ktoré si pomocou tohto zariadenia zarobí.

⁸⁷ V podstate prenájom majetku na stanovenú dobu.

⁸⁸ <https://ekonomia-otazky.studentske.cz/2008/09/obchodn-ver.html>

⁸⁹ Prijímateľ dotácie najskôr uhradí platbu svojmu dodávateľovi, či zamestnancovi z vlastných prostriedkov a až následne mu ju príslušný orgán (napr. ministerstvo) preplatí.

dizajnové doplnky, príslušenstvo pre mobilné zariadenia a pod. O úspešnosti projektu nerozhoduje len nápad, ale tiež kvalita celej kampane a príbeh, ktorý sa s ňou spája.

- Rizikový⁹⁰ (venture) kapitál – poskytujú ho buď úspešní bohatí jednotlivci (podnikateľskí anjeli), alebo špecializované inštitúcie (fondy rizikového kapitálu). Pre podnikateľa táto forma financovania znamená, že do podnikania vstúpi partner, s ktorým sa bude deliť o výnos, ale aj riziko podnikania. Venture investora zvyčajne nezaujímajú tradičné podnikanie. Lákajú ho predovšetkým podnikateľské príležitosti, ktoré majú výrazne nadpriemerný rastový potenciál. Tento kapitál je mimoriadne vhodný pre startupy zamerané na inovatívne produkty, ak podnikateľ nemá dostatok prostriedkov na dokončenie vývoja produktu alebo ak potrebuje naštartovať svoj biznis, no už nemá žiadne ďalšie úspory, ktoré by do podnikania vložil. Ak sa podnikateľovi podarí takto získať investora, väčšinou získajú aj partnera, ktorý im pomôže s radami a kontaktami. Medzi odvetvami, do ktorých najčastejšie smerovali venture kapitálové investície patrí internetový sektor.
- Rozvojový kapitál a private equity – podnikateľ môže kapitál získať od veľkých investorov či fondov, ktoré sa zaoberajú financovaním rizikových, no zároveň perspektívnych podnikateľských projektov. Aj keď tu nejedná o striktnú hranicu, rozdiel oproti rizikovému kapitálu spočíva v predovšetkým v dvoch oblastiach. Rozvojový kapitál je vhodný pre podniky, ktoré už pôsobia na trhu nejaký čas a potrebujú prostriedky pre svoj ďalší rast. Naproti tomu rizikový kapitál sa týka väčšinou začínajúcich podnikateľov, napríklad ešte len vo fáze prípravy na podnikanie. Druhou odlišnosťou býva objem kapitálu – investori poskytujúci rozvojový kapitál sú zvyčajne private equity fondy a majú potenciál poskytnúť omnoho väčšiu sumu prostriedkov ako napríklad podnikateľskí anjeli či venture fondy

⁹⁰ Ide o kapitál vložený do nových začínajúcich podnikov, u ktorých sa predpokladá síce rýchly rastový potenciál, no pre banky ale aj investorov predstavujú možnosť straty.

orientované na ranné štádiá podnikania. Private equity umožňujú rozbehnutým firmám rýchlejší rozvoj. Private equity investície môžu mať rôznu formu. Nemusí ísť iba o investíciu do podniku, predstavujúcu jeho ďalšiu expanziu. Investor môže podnik kúpiť aj s cieľom reštrukturalizácie alebo dokonca jeho odvrátenia od bankrotu.

- Vstup na burzu (IPO – Initial Public Offering) – získať dodatočné financie je možné aj vstupom na organizovaný finančný trh – burzu. V tomto prípade ponúkne podnik svoje akcie širokej verejnosti, čím získa potrebný kapitál. Nevýhodou je, že v našom prostredí tento spôsob financovania nie je príliš rozšírený a je finančne náročný. Preto sa využíva iba výnimočne.

Tabuľka 8: Kľúčové rozdiely medzi venture kapitálom a private equity:

	Venture kapitál	Private equity
Cieľové spoločnosti	Investujú do startupov alebo v počiatočných fázach existencie podniku, často aj pred dosiahnutím prvých výnosov.	Investujú do zabehnutých spoločností, často aj s nízkym výkonom alebo podhodnotených
Cieľové odvetvia	Investori preferujú vysoko rastové odvetvia ako je high-tech, biomedicína alebo alternatívne zdroje energie.	V tomto prípade na odvetviach nezáleží, zvyčajne je dôležité aby produkt alebo služba mali už svoje miesto na trhu.
Rastový potenciál	Investuje sa do podnikov s vysokým rastovým potenciálom.	Investuje sa do podnikov s vysokým rastovým potenciálom.
Výška investície v EUR	Venture investície sa pohybujú v hodnote od niekoľko tisíc do 10 miliónov eur.	Menšie fondy investujú zvyčajne 10 miliónov na investíciu a investície veľkých fondov sa pohybujú v stovkách miliónov.
Časový horizont investície	3 – 5 rokov	4 – 10 rokov

Podiel vo firme

Zvyčajne ide o menšinový podiel v startupe.

Zvyčajne väčšinový podiel.

Je investor aktívny?

Investori okrem kapitálu poskytujú začínajúcim podnikom rady, kontakty finančné poradenstvo a podobne.

Investori bývajú pasívni, ak sa cieľ investície a stratégia vyvíjajú želateľným smerom. Ak je výkon nedostatočný, vstupujú do riadenia.

Zdroj: Sobeková Majková – Solík, 2016, str. 7 – 16

Podoby venture kapitálu a private equity (Sobeková Majková – Solík, str. 21 - 22)

Tak ako existuje množstvo druhov bankových úverov, aj investorské peniaze majú mnoho podôb. Kým venture kapitál sa rozlišuje najčastejšie podľa fázy životného cyklu, v ktorej sa podnik nachádza, jednotlivé druhy private equity rozlišujeme podľa toho, akú konkrétnu situáciu v podniku pomáhajú vyriešiť.

Venture kapitálom sa financujú podniky v úvodných, resp.. skorých fázach životného cyklu. Do tejto kategórie sa zaraďuje: predštartovacie (seed⁹¹), štartovacie (startup podnikateľ zakladá svoju firmu, pripravuje výrobu, venuje sa marketingu a teda vytvára celý biznis model.) a rozvojové financovanie v skorých štádiách vzniku podniku (early stage development finance⁹²).

Tabuľka 9: Prehľad investorov, venture kapitálových a private equity spoločností aktívne pôsobiach v SR

Názov

Fond inovácií a technológií, a.s.

WOOD & Company a.s.

Internetová stránka⁹³www.fondfit.sk

⁹¹ Ak podnikateľ potrebuje financie na vývoj produktu alebo analýzu trhu ešte predtým, ako spustí samotný predaj.

⁹² Kapitál, ktorý podnikateľ potrebuje síce ešte v začiatkoch svojho podnikania, ale slúži už na rozvoj podniku.

⁹³ Tu je možné nájsť informácie o investičnom zameraní, investičnom horizonte, výške investície, či územnej pôsobnosti.

Slovenský rastový kapitálový fond a.s.	www.wood.com
Slovenský inovačný fond	
Neulogy Ventures, a.s.	www.neulogy.vc
Slovenský podnikateľský fond	
Neulogy Ventures, a.s.	www.neulogy.vc
JEREMIE Co-Investment Fund	
Limerock Fund Manager, s.r.o.	www.limerockfund.com
GPEF II	
GPEF III	www.genesis.cz
Genesis Capital	
Polish Enterprise Fund VII, LP	www.ei.com.pl/sk
Enterprise Investors	
Credo Stage 2	www.credoventures.com
CREDO VENTURES	
J&T VENTURES I	www.jventures.cz
J&T INVESTIČNÍ SPOLEČNOST, a.s.	
Slovenský rozvojový fond	
Quadrica private equity, a.s.	www.quadrica.sk
Národný holdingový fond s.r.o.	www.nhfond.sk
G4 INVESTMENTS	www.g4.sk
LRJ Capital	www.lrjcapital.com

Zdroj: Sobeková Majková – Solík str. 222 - 227

5. DISPONIBILNÉ NÁSTROJE NA ZVÝŠENIE KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA Z POHĽADU JEDNOTLIVÝCH REGIÓNOV S OSOBITNÝM ZRETEĽOM NA TZV. NAJMENEJ ROZVINUTÉ OKRESY

Súčasná podoba rozdelenia Slovenska na 8 krajov (vyšších územných celkov) a 79 okresov nadobudla platnosť v roku 1996 na základe ukazovateľov sociálno-ekonomického rozvoja regiónov, pričom toto rozdelenie je nasledovné:

Tabuľka 10: Administratívne členenie SR

Samosprávny kraj	Okresy
Bratislavský	Bratislava I, Bratislava II, Bratislava III, Bratislava IV, Bratislava V, Malacky, Pezinok, Senec
Trnavský	Dunajská Streda, Galanta, Hlohovec, Piešťany, Senica, Skalica, Trnava
Trenčiansky	Bánovce nad Bebravou, Ilava, Myjava, Nové Mesto nad Váhom, Partizánske, Považská Bystrica, Prievidza, Púchov, Trenčín
Nitriansky	Komárno, Levice, Nitra, Nové Zámky, Šaľa, Topoľčany, Zlaté Moravce
Žilinský	Bytča, Čadca, Dolný Kubín, Kysucké Nové Mesto, Liptovský Mikuláš, Martin, Námestovo, Ružomberok, Turčianske Teplice, Tvrdošín, Žilina

Banskobystrický Banská Bystrica, Banská Štiavnica, Brezno, Detva, Krupina, Lučenec, Poltár, Revúca, Rimavská Sobota, Veľký Krtíš, Zvolen, Žarnovica, Žiar nad Hronom

Prešovský Bardejov, Humenné, Kežmarok, Levoča, Medzilaborce, Poprad, Prešov, Sabinov, Snina, Stará Ľubovňa, Stropkov, Svidník, Vranov nad Topľou

Košický Gelnica, Košice I, Košice II, Košice III, Košice IV, Košice-okolie, Michalovce, Rožňava, Sobrance, Spišská Nová Ves, Trebišov

Zdroj: vlastné spracovanie

Najmenej rozvinuté okresy a ich podpora:

Zdroj:

<https://www.nro.vicemier.gov.sk/podpora-najmenej-rozvinutych-okresov/index.html>

K 1. štvrtroku 2020 predstavuje zoznam najmenej rozvinutých okresov 20 okresov⁹⁴:
Lučenec, Poltár, Revúca, Rimavská Sobota, Veľký Krtíš, Kežmarok, Sabinov, Svidník, Vranov nad Topľou, Rožňava, Sobrance, Trebišov, Gelnica, Bardejov, Medzilaborce, Košice-okolie, Levoča, Snina, Stropkov, Michalovce (www.upsvar.sk).

Hospodársky rast a rozvoj na území Slovenskej republiky zvýraznil rozdiely medzi regiónmi a okresmi Slovenska. Pokiaľ väčšina obyvateľov z rastu benefituje, **najmenej rozvinuté regióny** trpia vysokou mierou nezamestnanosti, odchodom mladej a vzdelanej pracovnej sily a **nedostatkom investícií a podnikateľských aktivít**.

⁹⁴ https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zoznam-najmenej-rozvinutych-okresov.html?page_id=561733

Po dlhých desaťročiach diskusií o nevyhnutnosti odstraňovania regionálnych rozdielov vláda Slovenskej republiky ponúkla reálne nástroje, ktoré budú znižovať uvedené rozdiely, zvyšovať konkurencieschopnosť najmenej rozvinutých regiónov a tým aj kvalitu života. Cieľom podpory je v prvom rade tvorba pracovných miest.

Zákon č. 336/2015 Z. z. o podpore najmenej rozvinutých okresov a o zmene a doplnení niektorých zákonov umožňuje koncentráciu nástrojov, opatrení a prirodzene aj peňažných zdrojov na rozširovanie hospodárskeho a sociálneho rozvoja a zamestnanosti.

Predpokladá podporu lokálnej iniciatívy, motivácie pre spoločný postup miest a obcí v okrese, kombinované s opatreniami na úrovni samosprávneho kraja a na centrálnej úrovni. Všetky uvedené nástroje slúžia jedinému cieľu – dať ľuďom v zaostávajúcich okresoch prácu, aby mohli zabezpečiť kvalitnejší život svojich rodín, nemuseli odchádzať za prácou do zahraničia a mali sa kam vrátiť.

ÚPSVaR vedie zoznam NRO, do ktorého zapíše okres, v ktorom miera evidovanej nezamestnanosti vypočítaná z disponibilného počtu uchádzačov o zamestnanie, ktorú Ústredie vykazuje, bola v období za aspoň deväť kalendárnych štvrtrokov vyššia ako 1,6-násobku priemernej miery evidovanej nezamestnanosti v Slovenskej republike za rovnaké obdobie.

Prijímateľom finančnej podpory v NRO podľa tohto zákona môžu byť obce nachádzajúce sa v najmenej rozvinutom okrese, iné právnické osoby a ďalšie subjekty územnej spolupráce v súlade s **Akčným plánom rozvoja NRO**.

Osobitná podpora NRO sa poskytuje na základe Akčných plánov, schvaľovaných vládou SR pre každý NRO osobitne, keďže každý z týchto okresov má svoje vlastné príčiny hospodárskeho zaostávania, z ktorých každé vyžaduje iné konkrétne riešenia.

V rámci jednotlivých plánov hospodárskeho a sociálneho rozvoja samosprávnych krajov, ako aj akčných plánov NRO možno badať určité, najčastejšie sa opakujúce a

spomínané opatrenia, ktoré jednotlivé samosprávy plánujú realizovať za účelom zvýšenia kvality podnikateľského prostredia:

Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Bratislavského samosprávneho kraja na roky 2014-2020⁹⁵

Opatrenia a aktivity:

Strategické ciele a priority BSK vychádzajú z cieľov a priorít definovaných v rámci Národnej stratégie regionálneho rozvoja SR, pričom ich predmetom je spoločne naplniť globálny (celkový) cieľ tohto programového dokumentu. Ich štruktúra je definovaná nasledovne.

Strategické ciele

1. Rozvoj poznatkovo orientovanej ekonomiky
2. Rozvoj služieb a turizmu
3. Integrovaná a ekologická doprava a znižovanie energetickej náročnosti
4. Zlepšenie kvality životného prostredia

Prioritná os 1

1. Veda, výskum a inovácie⁹⁶

⁹⁵ <https://www.bratislavaregion.eu/data/PHSRBSK2014.pdf>

⁹⁶ BSK v rámci tejto súvislosti vypracoval koncepčný materiál zameraný na oblasť výskumu, vývoja a inovácií: regionálnu inovačnú stratégiu kraja (Rozvoj výskumno-vývojovej a inovačnej základne BSK 2014-2020). **Hlavným cieľom regionálnej inovačnej stratégie (RIS 3)** je pomocou navrhnutých opatrení a priorít vybudovanie výskumno-vývojového a inovačného regiónu európskeho významu s previazanosťou na európske a svetové hospodárstvo a dosiahnutie kritickej koncentrácie technologických firiem (vrátane hi-tech firiem) v regióne. K dosiahnutiu tohto cieľa bola v rámci stratégie navrhnutá sústava nástrojov pre rozvoj materiálnej infraštruktúry, nemateriálnej a finančnej infraštruktúry vedy, výskumu a inovácií. Medzi nástroje rozvoja hmotnej infraštruktúry patrí predovšetkým tvorba Kompetenčných Centier, vedeckých parkov a „Science City“, komplexná podpora SAV, STU, UK, podpora a tvorba Inkubátorov, technologických a inovačných centier (vrátane významných zahraničných investícií), ako aj kontinuálne zlepšovanie laboratórneho vybavenia. Medzi nástroje na zlepšenie nehmotnej infraštruktúry boli zaradené priradenie statusu výskumnej univerzity UK a STU, podpora PhD. študentov, transformácia Slovenskej akadémie vied, podpora infraštruktúry pre tvorbu spin-

Prioritná os 2	2. Ľudské zdroje ⁹⁷
Prioritná os 3	3. Zamestnanosť ⁹⁸
Prioritná os 4	4. Konkurencieschopnosť, rast a podnikateľské prostredie
Prioritná os 5	5. Životné prostredie, zmeny klímy a obnoviteľné zdroje energie

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci schémy prepojenia prioritných osí a strategických cieľov nás v kontexte návrhu a zavádzania aktivít a opatrení realizovaných za účelom zlepšovania **podnikateľského prostredia** budú zaujímať najmä nasledovné prieniky:

PO 1: Veda, výskum a inovácie	PO 2: Ľudské zdroje	PO3: Zamestnanosť	PO 4: Konkurencieschopnosť, rast a podnikateľské prostredie
1. Rozvoj poznatkovo orientovanej ekonomiky	1. Rozvoj poznatkovo orientovanej ekonomiky	1. Rozvoj poznatkovo orientovanej ekonomiky	2. <u>Rozvoj služieb a turizmu</u>
	2. Rozvoj služieb a turizmu	2. Rozvoj služieb a turizmu	1. <u>Rozvoj poznatkovo orientovanej ekonomiky</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi očakávané dopady potom môžeme zaradiť:

off, opatrenia na podporu ochrany práv duševného vlastníctva, podpora poznatkov a technologického transferu, vznik Národného centra transferu technológií pri CVTI, **podpora rozvoja výskumných klastrov** v 3 definovaných smart specialisation oblastiach, **rozvoj klastrov v hlavných priemyselných oblastiach**, založenie Inovačného fóra a podpora inovácií vo vzdelávacom procese (duálne vzdelávanie na SOŠ). Nástroje na rozvoj finančnej infraštruktúry predstavujú najmä stimuláciu rozvoja fondov rizikového kapitálu (napr. s podporou Európskeho Investičného Fondu – JEREMIE), rozvoj špecifických pôžičkových a grantových programov, aktiváciu investičných stimulov pre alokáciu zahraničných high-tech spoločností, finančnú podporu ochrany duševného vlastníctva, založenie Regionálneho Inovačného fondu (RIF).

⁹⁷ BSK by mal zamerať strategické aktivity na rozvoj ľudských zdrojov s dôrazom na vedu, výskum a inovácie a rast sektoru služieb vo všetkých priemyselných odvetviach.

⁹⁸ BSK by sa mal zamerať na vytváranie nových pracovných miest s dôrazom na rast zamestnanosti vo vede, výskume a inováciách a v sektore služieb pre inovatívne podnikanie a perspektívne podniky.

- udržanie pozície jedného z najkonkurencieschopnejších regiónov SR a EÚ,
- zvýšenie využitia inovačného potenciálu regiónu a zvýšenie podielu inovatívnych podnikov na úroveň priemeru EÚ.

PO 4: Konkurencieschopnosť, rast a podnikateľské prostredie

BK by mal zamerať svoje strategické aktivity s dôrazom na podporu MSP a vytváranie podnikateľského prostredia v sektore služieb pre inovatívne podnikanie a perspektívne podniky, inovatívne podniky a podniky zamerané na vývoj a produkciu najnovších technológií, ale aj poradenských a vzdelávacích služieb. Proaktívne a strategicky PZI smerovať do nových vysoko inovatívnych odvetví nadväzujúcich na rozhodujúce odvetvia a služby.

Z hľadiska **silných faktorov**, v oblasti **podnikateľského prostredia**, socioekonomická analýza kraja ukázala výrazne nadpriemerné hodnoty všetkých makroekonomických ukazovateľov v rámci SR, vysokú koncentráciu ekonomických činností v sektore služieb, vysoké zastúpenie právnických osôb z pomedzi všetkých ekonomických subjektov sídliacich a pôsobiacich v SR, intenzívne sa rozvíjajúci terciárny sektor hospodárstva v podobe MSP orientovaných na komerčné služby, ale aj výborné predpoklady pre rozmanitú ponuku produktov CR a vysoký produkčný potenciál poľnohospodárskej pôdy. Naopak **slabé faktory** v tejto oblasti sú spojené najmä s nedostatočne vyvinutými službami v oblasti agroturizmu, nízkej podpore regionálnych kvalitných potravín/produktov a v niektorých oblastiach nie dostatočnou kvalitou poskytovaných služieb v CR. Medzi **najvýraznejšie príležitosti** boli identifikované valorizácia podnikateľských inkubátorov a klastrov pre vznik a šírenie inovácií založených na vedecko - technologickej báze, spolupráca pri koordinácii rozvoja CR a tvorby cezhraničných produktov CR v rámci regiónu CENTROPE, využitie regionálnych produktov/potravín. Naopak predmetná prioritná os reaguje na **potenciálne hrozby** spojené s úbytkom poľnohospodárskej a ornej pôdy, viníc, úbytkom živnostníkov na úkor právnických

osôb ako aj nedostatočnou podporou výskumu a vývoja v kontexte európskej hospodárskej konkurencie.

Prepojenie na strategické ciele

PO nadväzuje na strategické ciele v oblasti rozvoja služieb vrátane služieb v oblasti cestovného ruchu (**2. Rozvoj služieb a turizmu**). Dôraz je kladený najmä na podporu konkurencieschopnosti MSP, podporu podnikania a zakladania nových firiem. Čiastočnú nadväznosť PO 4 je možné nájsť aj v rámci cieľa v oblasti poznatkovo orientovanej ekonomiky (**1. Rozvoj poznatkovo orientovanej ekonomiky**), kde je dôraz kladený najmä na podporu podnikateľských investícií do inovácií a výskumu.

Prepojenie na opatrenia

Realizácia PO 4 sa do Programovej časti PHSR premieta najmä prostredníctvom **Opatrenia 3. Zvýšenie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov, odvetvia poľnohospodárstva a rybného hospodárstva**, v rámci ktorého sa má podporovať rozvoj podnikania, zakladania nových firiem, vrátane oblastí ako sú kreatívny priemysel či nové formy cestovného ruchu. Čiastočné prepojenie je možné nájsť aj na **Opatrenie 1. Posilnenie výskumu, technologického rozvoja a inovácií**, v rámci ktorého sa majú podporiť podnikateľské investície do oblasti výskumu a vývoja, podporiť vytváranie sietí a klastrov a podporiť inovatívny prístup vo sfére služieb (vrátane kreatívneho priemyslu).

Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Trnavského samosprávneho kraja 2016 – 2020⁹⁹

Vízia kraja: Konkurencieschopný a všestranne rozvinutý kraj efektívne využívajúci všetky zdroje pri zachovaní prírodných, kultúrnych a historických hodnôt, pamiatok, kvality života a životného prostredia. Mobilizácia vnútorných zdrojov regiónu a získanie mimoregionálnych zdrojov pre realizovanie zámerov, spejúcich k rozvoju kraja.

⁹⁹ https://portal.trnava-vuc.sk/documents/10180/396064/PHSR_TTSK_2016_2020.pdf/04156a02-c16d-4371-95ee-9c6fc3b60458?version=1.4

Dôležitými faktormi z hľadiska udržateľného rastu je podpora podnikateľského prostredia, dostupnosť vzdelávania, podpora regionálnych inovačných centier a v neposlednom rade zdravá populácia.

Medzi **Globálne ciele** patria aj:

1. **Prioritná oblasť: Hospodárska** - Podpora kontinuálneho rastu konkurencieschopnosti znalostného a inovačného regiónu, rozvíjajúceho poznatkovú ekonomiku s dôrazom na budovanie kvalitnej infraštruktúry a **zlepšenie podnikateľského prostredia**.

2. **Prioritná oblasť: Sociálna** - Rast kvality života s dôrazom na kvalitný ľudský kapitál, prispievajúci k **rastu zamestnanosti v regióne** za predpokladu dobudovania a skvalitnenia infraštruktúry.

Príklady cieľov a opatrení, smerujúcich k zlepšeniu podnikateľského prostredia:

Prioritná oblasť: Hospodárska

Špecifický cieľ 1.1. - Posilnenie konkurencieschopnosti ekonomiky a zlepšenie podnikateľského prostredia

Opatrenie 1.1.1. - Vytváranie a rozširovanie kapacít pre vývoj produktov a služieb

Opatrenie 1.1.3 - Vytváranie podmienok pre budovanie a rozvoj kvalitnej podnikateľskej infraštruktúry¹⁰⁰

Opatrenie 1.1.4. - Podpora klustrovej politiky, regionálnych technologických platforiem a neformálnej spolupráce¹⁰¹

¹⁰⁰ Hlavným cieľom tohto opatrenia je zlepšenie **podnikateľského prostredia** pre rozvoj malého a stredného podnikania v oblasti obchodu a služieb, vytváranie vhodného prostredia pre podnikateľské iniciatívy, podpora rozvoja obchodných a komerčných služieb, podpora podnikateľských subjektov, neziskových organizácií a inštitúcií, rozšírenie koncentrácie zahraničných investícií na využívanie nových technológií a inovácií predovšetkým v automobilovom, elektrotechnickom, farmaceutickom priemysle, v priemyselných parkoch, potravinárstve a energetike.

¹⁰¹ **Klastre** majú vplyv na zlepšenie konkurencieschopnosti a dosahovania vyššej výkonnosti prostredníctvom lepšieho prístupu k špecializovaným dodávateľom, technológiám, informáciám a vyššiemu inovačnému

Opatrenie 1.1.5. - Vytváranie priaznivého prostredia pre podnikanie¹⁰²

Špecifický cieľ 1.2. - Podpora výskumu, vývoja a inovácií

Opatrenie 1.2.1. - Podpora inovácií v podnikoch a vo firmách, a to vo všetkých oblastiach hospodárstva
Opatrenie 1.2.2. - Podpora výskumu a vývoja v rámci všetkých odvetví hospodárstva

Opatrenie 1.2.3. - Podpora a zlepšenie spolupráce medzi MSP v rámci výskumu, vývoja a inovácií, a to aj za účasti VŠ, univerzít a relevantných inštitúcií

Opatrenie 1.2.4. - Podpora spolupráce výskumných organizácií a priemyselných partnerov

Opatrenie 1.2.5. - Zlepšenie využitelnosti výstupov výskumu a vývoja v praxi

Opatrenie 1.2.6. - Rozvoj infraštruktúry výskumu a inovácií

Špecifický cieľ 1.3. - Podpora rozvoja cestovného ruchu a športu

Opatrenie 1.3.4. – Podpora inštitucionálnych kapacít, koordinujúcich rozvoj cestovného ruchu

Opatrenie 1.3.5. – Podpora podnikateľského prostredia v cestovnom ruchu¹⁰³

Špecifický cieľ 1.5. – Prepájanie kraja komunikačnými sieťami a zlepšenie komunikačnej dostupnosti v rámci samotného regiónu

potenciálu spolupracujúcich firiem. Hlavným cieľom opatrenia je podpora na vytvorenie podmienok, motivujúcich podnikateľské subjekty na zvýšenie aktivít v oblasti aplikovaného výskumu a inovácií, zlepšenie podnikateľského prostredia a zvýšenie hospodárskeho rastu cez zavádzanie inovácií a vznik klastrov, podnikateľských inkubátorov, vedecko - technologických parkov, prípadne využitie existujúcich priemyselných parkov, zabezpečenie aktivít na zvýšenie inovačného povedomia zlepšením prenosu výsledkov vedy a výskumu do praxe, ako aj spolupráce univerzít a škôl.

¹⁰² Podporné činnosti na tvorbu priaznivého podnikateľského prostredia. Propagácia podnikateľských subjektov a ich produktov.

¹⁰³ Opatrenie je zamerané na zvyšovanie konkurencieschopnosti cestovného ruchu, pri lepšom využívaní jeho potenciálu, za účelom vyrovnávania regionálnych disparít a vytvárania nových pracovných príležitostí.

Podporuje rozvoj regiónu s dôrazom na podporu malého a stredného podnikania v oblasti cestovného ruchu ako perspektívneho sektora pre tvorbu nových pracovných príležitostí.

Opatrenie 1.5.2. – Zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti e-Government služieb pre občanov regiónu a posilnenie aplikácií IKT v rámci elektronickej správy¹⁰⁴

Opatrenie 1.5.3. – Podpora služieb a využívania IKT

Špecifický cieľ 1.7. – Podpora poľnohospodárstva a rozvoja vidieka

Opatrenie 1.7.1. – Podpora miestnych stratégií rozvoja a spolupráce na vidieku

Opatrenie 1.7.2. – Rozvoj poľnohospodárskych samostatne hospodáriacich subjektov, biohospodárstva, lesného a rybného hospodárstva, podpora rozvoja mikropodnikov a malého a stredného podnikania na vidieku

Opatrenie 1.7.3. – Podpora verejno - súkromných partnerstiev a miestnych akčných skupín a mikroregiónov

Opatrenie 1.7.5. – Podpora investícií do poľnohospodárskych podnikov, modernizácia infraštruktúry, spracovanie a uvádzanie na trh poľnohospodárskych výrobkov, podpora ekologického poľnohospodárstva

Opatrenie 1.7.6. – Podpora začínajúcim mladým a malým poľnohospodárskym podnikom a farmárom

Opatrenie 1.7.8. – Podpora spolupráce subjektov, pôsobiacich v poľnohospodárstve, potravinárstve, lesnom hospodárstve a rozvoji vidieka

Opatrenie 1.7.10. – Podpora miestneho rozvoja v rámci iniciatívy Leader¹⁰⁵ a ďalších relevantných programov a platforiem

Špecifický cieľ 1.8. – Podpora cezhraničnej, nadnárodnej a medzinárodnej spolupráce

¹⁰⁴ Opatrenie je zamerané na elektronizáciu a internetizáciu spoločnosti (e-government, ehealth a pod.), využívanie IKT vo verejnej správe a podnikoch, tak aby sa výrazne **zvýšila konkurencieschopnosť podnikateľského prostredia** a kvalita služieb pre občanov kraja.

¹⁰⁵ http://www.dotaceeu.cz/getmedia/e4cec9c3-be7a-4af9-a261-a6616c22a1a2/1090417556funds14_e4cec9c3-be7a-4af9-a261-a6616c22a1a2

Opatrenie 1.8.1. – Spolupráca v oblasti posilnenia inštitucionálnych kapacít subjektov, pôsobiacich v oblasti hospodárstva a vytváranie sietí a partnerstiev pre potreby realizácie spoločných aktivít a spoločných projektov

Opatrenie 1.8.4. – Podpora klastrovej politiky¹⁰⁶

Prioritná oblasť: Sociálna

Špecifický cieľ 2.1. – Vytváranie vhodných podmienok pre rozvoj vzdelávania

Opatrenie 2.1.2. – Zvýšenie kvality a efektívnosti celoživotného vzdelávania, prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie

Opatrenie 2.1.3. – Skvalitnenie predprimárneho, primárneho a stredoškolského vzdelávania a zvýšenie atraktívnosti odborného vzdelávania

Špecifický cieľ 2.2. – Zvyšovanie zamestnanosti všetkých vekových skupín obyvateľstva v produktívnom veku za účelom minimalizácie nezamestnanosti v regióne

Opatrenie 2.2.2. – Zvýšenie kvality a kapacity verejných služieb zamestnanosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce

Opatrenie 2.2.4. – Podpora vytvárania podmienok pre tvorbu nových pracovných miest v oblasti znalostnej ekonomiky, kreatívneho priemyslu a ďalších perspektívnych odvetví

Špecifický cieľ 2.5. – Zachovanie kultúrneho dedičstva a zabezpečenie rozvoja kultúry, kultúrnych a osvetových zariadení, zachovanie kultúrnych a ľudových tradícií kraja

Opatrenie 2.5.2. – Rozvoj a podpora kreatívneho priemyslu, vrátane budovania kreatívnych centier v kraji

¹⁰⁶ Rozvoj medzinárodnej spolupráce v klastrovej politike podporuje **rast konkurencieschopnosti a zamestnanosti** hlavne v odvetviach ich pôsobenia, ale aj medzi odvetvami, tvorí exportnú bázu regiónu a je hnacou silou rozvoja. Zvyšuje celkovú produktivitu, urýchľuje inovačný cyklus, rozvíja a zavádza na trh **nové podnikateľské modely, nové produkty a služby**. Opatrenie je zamerané na finančnú, metodickú a informačnú podporu tejto spolupráce s cieľom využiť synergický efekt a inovačný potenciál regiónu.

Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Nitrianskeho samosprávneho kraja 2016 - 2022¹⁰⁷

1. Prioritná oblasť HOSPODÁRSTVO

I. Strategický cieľ Konkurencieschopná ekonomika

Špecifický cieľ I.I. - Vytvoriť podmienky pre príchod investícií s vysokou pridanou hodnotou

Opatrenia

I.I.I Rozvoj a podpora priemyselných parkov a podnikateľských zón

I.I.II Podpora rozvoja priemyselných odvetví s vyššou tvorbou pridanej hodnoty

I.I.III Podpora malého a stredného podnikania

Rámcové aktivity

Zvyšovanie počtu revitalizovaných brownfields¹⁰⁸ a podnikateľských zón

Zvyšovanie počtu podnikateľských subjektov

Zvyšovanie počtu pracovných miest¹⁰⁹

Podporovanie rozvoja podnikov a vytváranie klastrov

Podporovanie začínajúcich podnikateľov

Vytváranie a podpora Centier prvého kontaktu pre šírenie informácií a poznatkov pre

MSP

¹⁰⁷

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9WEF8m3UzOUJ:https://app.otvorenestrategie.sk/repozitar/download%3Fid_suboru%3D2673+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=sk

¹⁰⁸ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Brownfield>

¹⁰⁹ Patrí pod všetky z troch opatrení

Špecifický cieľ I.II. - Vytvoriť stimulujúce prostredie pre inovácie, kultúrny a kreatívny priemysel

Opatrenie

I.II.I Rozvoj a podpora výskumných, technologických a kreatívnych centier a inkubátorov

Rámcové aktivity

Vytváranie partnerstiev zameraných na realizáciu projektov podporujúcich inovácie medzi podnikateľmi na domácej aj medzinárodnej úrovni

Vytvorenie podmienok pre rozvoj inovačnej infraštruktúry

Budovanie kultúrnych a kreatívnych centier a inkubátorov

Špecifický cieľ I.III. - Podporiť rozvoj multifunkčného poľnohospodárstva a rozvoj vidieka

Opatrenia

I.III.I Podpora reštrukturalizácie a modernizácie pôdohospodárskych podnikov a zvýšenie poľnohospodárskej diverzifikácie

I.III.II. Podpora vedy, výskumu a transferu poznatkov v oblasti pôdohospodárstva a rozvoja vidieka

I.III.III Podpora základných služieb a rozvoja obcí na vidieku

Rámcové aktivity

Podporovanie moderného a efektívneho multifunkčného poľnohospodárstva produkujúceho dostatok kvalitných potravín

Zvyšovanie informovanosti a vzdelávanie pôdohospodárskych podnikov o možnostiach diverzifikačných aktivít

Podporovanie pilotných projektov diverzifikácie malých pôdohospodárskych podnikov

Podpora rozvoja potravinárskych podnikov využívajúcich produkty poľnohospodárskej prvovýroby v kraji

Podporovanie sieťovania pôdohospodárskych subjektov a výskumných inštitúcií

Podporovanie a rozvoj spolupráce s vedeckovýskumnými inštitúciami v oblasti rozvoja vidieka

Zvyšovanie odborného vzdelávania a zručností

Špecifický cieľ I.IV. - Zlepšiť podmienky pre rozvoj cestovného ruchu

Opatrenia

I.IV.I Podpora rozvoja infraštruktúry, služieb a produktov cestovného ruchu

I.IV.II Podpora rozvoja destinačného manažmentu a podpora spolupráce medzi subjektmi cestovného ruchu

Rámcové aktivity

Inštitucionalizovanie subjektov vstupujúcich do destinačného manažmentu (Krajské organizácie cestovného ruchu a Okresné organizácie cestovného ruchu)

2. Prioritná oblasť ĽUDSKÉ ZDROJE

II. Strategický cieľ Kvalitné ľudské zdroje

Špecifický cieľ II.II. - Zabezpečiť súlad vzdelávania s požiadavkami trhu práce

Opatrenia

II.II.I Harmonizácia vzdelávania v súlade s požiadavkami trhu práce

II.II.II Podpora rozvoja systému celoživotného vzdelávania

Rámcové aktivity

Podporovanie centier odborného vzdelávania a prípravy pre jednotlivé oblasti podľa požiadaviek trhu práce

Implementovanie prvkov duálneho vzdelávania do systému s možnosťou využívania moderných technológií vo vyučovaní odborného vzdelávania, sledovať potreby trhu práce v regióne

Skvalitňovanie komunikácie medzi vzdelávacími inštitúciami a sociálnymi partnermi pri inovatívnom vzdelávaní

Vytvorenie podmienok pre uchádzačov o rozšírenie a prehĺbenie už získaného vzdelania a rekvalifikáciu

4. Prioritná oblasť DOPRAVA A TECHNICKÁ INFRAŠTRUKTÚRA

IV. Strategický cieľ Komplexná technická infraštruktúra

Špecifický cieľ IV.III. - Zlepšiť dostupnosť a kvalitu informačných a komunikačných technológií

Opatrenie

IV.III.1 Podpora rozvoja telekomunikačných a prenosových sietí pre podporu informačnej a komunikačnej infraštruktúry a elektronizácie služieb

Rámcové aktivity

Podporovanie budovania a modernizácie IKT infraštruktúry vrátane vybavenia vysokorýchlostným internetovým pripojením a nákupu softvérového vybavenia

Elektronizácia služieb

PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA TRENČIANSKEHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA na roky 2013- 2023¹¹⁰

OČAKÁVANÝ VÝVOJ PO UPLATNENÍ NAVRHOVANÝCH OPATRENÍ:

- znižovanie miery nezamestnanosti a tým prispieť k zníženiu populácie ohrozenej sociálnym vylúčením,
- zlepšenie **podnikateľského prostredia** a zvýšenie hospodárskeho rastu cez zavádzanie inovácií a vznik **klastrov**, podnikateľských inkubátorov, vedecko-technologických parkov, prípadne využitím existujúcich priemyselných parkov,
 - konkurencieschopné poľnohospodárstvo a lesníctvo,
 - zvýšenie adaptability pracovnej sily,
 - príchod ďalších investorov do regiónu PZI

STRATEGICKÉ CIELE:

- Rozvoj ĽZ a zvýšenie ich adaptability na vytváranie nových pracovných miest v odvetviach s vyššou pridanou hodnotou,
- Zvýšenie efektivity poľnohospodárstva a kvality vo vidieckych oblastiach,
- Rozvoj nových ekologických služieb v MSP

PRIORITNÉ OBLASTI:

- KONKURENCIESCHOPNOSŤ, ROZVOJ INOVÁCIÍ A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE
- ROZVOJ UDRŽATEĽNEJ INFRAŠTRUKTÚRY
- ĽUDSKÉ ZDROJE
- VALITA VEREJNÝCH SLUŽIEB
- ROZVOJ VIDIEKA

PO 1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ, ROZVOJ INOVÁCIÍ A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

¹¹⁰ <https://www.tsk.sk/buxus/docs/PHSR%20FINAL.pdf>

Podpora vedy, výskumu a inovácií je súčasťou snahy vytvorenia stabilného prostredia priaznivého pre inovácie pre všetky relevantné subjekty a zvýšenia efektívnosti a výkonnosti systému výskumu, vývoja a inovácií ako základného piliera pre zvyšovanie konkurencieschopnosti, trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti. Strategickým rámcom zvýšenia konkurencieschopnosti a zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku je na národnej úrovni predovšetkým Operačný program Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020. Východiskom sú predovšetkým dokumenty Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky (RIS3 SK), Inovačná stratégia SR na roky 2014 – 2020 a iné. Národná stratégia regionálneho rozvoja SR vychádzajúca zo Stratégie Európa 2020 v súvislosti s rozvojom vedy a výskumu uvádza viacero opatrení na zabezpečenie inteligentného rastu opierajúceho sa o vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inovácii. Táto priorita bude podporovaná na celom území kraja

Opatrenie 1.1 ROZVOJ VEDY, VÝSKUMU A INOVÁCIÍ

Aktivita 1.1.1 Podpora účasti regionálnych subjektov VVI v projektoch medzinárodnej spolupráce

Aktivita 1.1.2 Podpora technologického transferu a IKT na zvýšenie výkonnosti VVI

Aktivita 1.1.3 Infraštruktúrna a technologická vybavenosť výskumných inštitúcií

Aktivita 1.1.4 Podpora synergií a partnerstiev podnikateľského sektora a výskumných inštitúcií

Opatrenie 1.2 PODPORNÉ PROSTREDIE PRE PODNIKANIE V KRAJI¹¹¹

Aktivita 1.2.1 Budovanie podpornej infraštruktúry rozvoja podnikania - Súčasťou je súbor rôznych aktivít súvisiacich s budovaním infraštruktúrného zabezpečenia rozvoja

¹¹¹ Zmyslom opatrenia je vytvorenie podporného prostredia na rozvoj podnikania, osobitne malých a stredných podnikov (MSP) so zámerom vytvorenia hodnotných pracovných pozícií, inovatívnej produkcie s vysokou pridanou hodnotou a poznatkovou intenzitou v záujme zlepšenia ekonomickej štruktúry a výkonu Trenčianskeho kraja.

podnikania v kraji. Ide o zriadenie inkubátorov na úrovni okresov (predovšetkým na podporu inovatívnych MSP a začínajúcich podnikateľov s inovačným potenciálom a očakávanou vysokou pridanou hodnotou produkcie), podporu klastrovania a transferu technológií, vybudovanie priemyselno-technologického parku za účelom sústredenia produkcie, pritiahnutie firiem a najnovších technológií. Súčasťou je aj podporovanie činnosti regionálnych podnikateľských združení na podporu MSP.

Aktivita 1.2.2 Vytvorenie systému podpory podnikania - Zámerom je inštitucionálne a koncepčné zabezpečenie podpory podnikania na úrovni samosprávneho kraja.

V rámci **inštitucionálneho zabezpečenia** ide o zriadenie poradenského centra na VÚC TSK na účely poskytovania poradenstva a vzdelávania pre MSP (poskytovanie informačných a poradenských služieb pre rozvoj MSP a zároveň podpora v spolupráci s finančnými inštitúciami, spolupráca na tvorbe úverových a záručných programov s cieľom stimulovať zakladanie a rozvoj MSP) a zriadenie Rady pre podporu podnikania (príp. Rady pre podnikateľské prostredie)¹¹², ktorá bude kooperovať s inštitúciami zameranými na podnikanie pôsobiacimi v TSK a pôsobiť ako poradný orgán pre VÚC, zloženej zo zástupcov relevantných inštitúcií zameraných na podnikanie v regióne poprípade aj významných podnikateľských subjektov regiónu.

V rámci **koncepčného zabezpečenia podpory podnikania na úrovni samosprávneho kraja** ide o vypracovanie koncepčného materiálu obsahujúceho formy pomoci a podpory pre MSP v regióne ako významného podkladu na podporu rozvoja MSP v regióne. Východiskom je pravidelný audit lokálneho podnikateľského prostredia a prekážok podnikania. VÚC zabezpečí vypracovanie analýz zameraných na kvalitu podnikateľského prostredia TSK a určenie prekážok v podnikaní. Na základe vykonaného monitoringu a identifikácie bariér

¹¹² úlohou Rady bude koordinovať komunikáciu a kooperáciu medzi inštitúciami zameranými na podnikanie pôsobiacimi v regióne, prijímať zásadné stanoviská s návrhmi opatrení k zlepšeniu podnikateľského prostredia v regióne, ale tiež aj vyvíjať aktivity na propagáciu regiónu a jeho kapacít pre podnikanie a tiež pre monitoring investičných príležitostí v Trenčianskom regióne.

rozvoja podnikania sformuluje návrhy na ich odstránenie a zabezpečí, resp. podporí ich aplikáciu v praxi.

Aktivita 1.2.3 Podpora internacionalizácie podnikov - využitie exportného potenciálu podnikov, najmä MSP na dosiahnutie udržateľnej zamestnanosti a zvýšenia konkurencieschopnosti týchto podnikov. Podporované budú najmä podniky zameriavajúce sa na produkciu v ťažiskových priemyselných sektoroch s vysokou alebo stredne vysokou technologickou náročnosťou (high-tech) a poznatkovo intenzívne služby.

Aktivita 1.2.4 Mobilizácia podnikania s inovačným potenciálom a vysokou pridanou hodnotou - podpora hospodárstva založeného na znalostiach. Ide o podporu poznatkovo-intenzívnych odvetví výroby a služieb a ich dodávateľsko-odberateľských sietí, najmä v tradičných odvetviach priemyslu, podporu vzniku a rozvoja inovatívnych firiem a ich udržateľnosti, podporu rastu a inovácií v etablovaných MSP. Súčasťou podpory je aj podnikanie v službách cestovného ruchu vrátane zvyšovania kvality služieb, podpory kooperatívnych inovačných podnikateľských aktivít v regióne, prepojenie cestovného ruchu s ostatnými odvetviami v regióne vrátane kultúrno kreatívneho priemyslu (medziodvetvové podnikateľské siete) ako súčasť organizačnej inovácie, rozvoj produktu kúpeľníctva a ďalších progresívnych foriem cestovného ruchu zodpovedajúcich potenciálu regiónu. **Osobitne je aktivita zameraná na podporu udržateľného rozvoja regiónu v menej rozvinutých územiach regiónu, najmä v územiach postihnutých útlmom ťažby uhlia a výroby energie spaľovaním uhlia.**

PO2 - ROZVOJ UDRŽATEĽNEJ INFRAŠTRUKTÚRY

Opatrenie 2.1 PODPORA UDRŽATEĽNEJ DOPRAVY A ODSTRAŇOVANIE PREKÁŽOK V SIEŤOVÝCH INFRAŠTRUKTÚRACH

Aktivita 2.1.6. Odstraňovanie prekážok v sieťových infraštruktúrach - rozvoj informačnej spoločnosti budovaním siete vysokorýchlostného internetu na území kraja, ďalej podporou elektronizácie služieb verejnej správy a rozvoj informačných systémov.

PO3 ĽUDSKÉ ZDROJE A PODPORA ZAMESTNANOSTI

Opatrenie 3.1 PODPORA CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA A TVORBY UDRŽATEĽNÝCH PRACOVNÝCH MIEST

Aktivita 3.1.2 Podpora celoživotného vzdelávania

Aktivita 3.1.2 Podpora vytvárania udržateľných pracovných miest v malých a stredných podnikoch, podpora SZČ a zakladanie nových podnikov - súčasťou je aj podpora rôznych foriem spolupráce medzi zamestnávateľmi a vzdelávacími inštitúciami, ktoré majú zabezpečiť prepojenie vzdelávania s trhom práce, umožniť jeho flexibilitu a celkove uľahčiť absolventom rôznych foriem vzdelávacích aktivít prístup na pracovný trh.

Aktivita 3.1.2 Podpora vytvárania udržateľných pracovných miest v malých a stredných podnikoch, podpora SZČ a zakladanie nových podnikov - podpora podnikateľských aktivít v sektoroch umožňujúcich využitie endogénneho potenciálu regiónu v oblasti poľnohospodárskych aj nepoľnohospodárskych aktivít vo vidieckych oblastiach, podporu zamestnanosti a samozamestnania v environmentálnom sektore (zelené profesie) a programy zamestnanosti v súlade s prechodom na nízkouhlíkové hospodárstvo odolné voči zmene klímy, v oblasti služieb a cestovného ruchu, agroturizmu, ekologického hospodárstva, sociálnych a zdravotníckych služieb. Podporované budú miestne a regionálne iniciatívy k tvorbe udržateľných pracovných miest a samozamestnávaniu.

Aktivita 3.1.3 Podpora zamestnanosti v kultúrnom a kreatívnom priemysle - podporou zamestnanosti v kultúrnom a kreatívnom priemysle (reklama a marketing, architektúra, dizajn, módný dizajn, film, televízia, video, rádio a fotografia, umelecké vizuálne umenie, multimediálny priemysel, vydavateľstvo, literatúra a knižný trh, hudobný priemysel a scénické umenie, remeslá tradičnej, ľudovej a mestskej kultúry, trh s umením) sa vytvára priestor pre endogénny rozvoj regiónu, zároveň sa posilňujú najmä netechnologické inovácie a využívanie IKT, rozvíja ľudský kapitál v regióne. Podpora je zameraná na oblasť vzdelávania, podporu MSP a podporu verejného sektora v uvedených odboroch.

PO 6 ROZVOJ VIDIEKA

Opatrenie 6.1 PODPORA PRENOSU ZNALOSTÍ A INOVÁCIE V POĽNOHOSPODÁRSTVE, LESNOM HOSPODÁRSTVE A VIDIECKYCH OBLASTIACH

Aktivita 6.1.1 Podpora inovácie, spolupráce a rozvoja vedomostnej základne vo vidieckych oblastiach

Aktivita 6.1.2 Posilnenie prepojenia poľnohospodárstva, výroby potravín a lesného hospodárstva s výskumom a inováciou

Aktivita 6.1.3 Podpora celoživotného vzdelávania a odborného vzdelávania v odvetviach poľnohospodárstva a lesného hospodárstva

Opatrenie 6.2 POSILNENIE ŽIVOTASCHOPNOSTI POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV A KONKURENCIESCHOPNOSTI VŠETKÝCH DRUHOV POĽNOHOSPODÁRSTVA A PRESADZOVANIE INOVATÍVNYCH POĽNOHOSPODÁRSKÝCH TECHNOLOGÍÍ A UDRŽATEĽNÉHO OBHOSPODAROVANIA LESOV

Aktivita 6.2.1 Zlepšenie hospodárskeho výkonu všetkých poľnohospodárskych podnikov a uľahčenie reštrukturalizácie a modernizácie poľnohospodárskych podnikov, najmä na účely zvýšenia ich účasti na trhu, zamerania na trh a poľnohospodárskej diverzifikácie

Aktivita 6.2.2 Uľahčenie vstupu poľnohospodárov s primeranými zručnosťami do odvetvia poľnohospodárstva a najmä generačnej výmeny

Opatrenie 6.3 PODPOROVAŤ ORGANIZÁCIU POTRAVINOVÉHO REŤAZCA, DOBRÉ ŽIVOTNÉ PODMIENKY ZVIERAT A RIADENIE RIZÍK V POĽNOHOSPODÁRSTVE.

Aktivita 6.3.1 Zvýšenie konkurencieschopnosti prvovýrobcov prostredníctvom ich lepšej integrácie do poľnohospodársko-potravinového reťazca

Aktivita 6.3.2 Podpora riadenia rizík poľnohospodárskych podnikov a ich predchádzania

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Žilinského samosprávneho kraja pre roky 2014 2020¹¹³

Vízia - Žilinský kraj – región inteligentných a trvácnych riešení pre všetkých. Žilinský kraj sa vďaka svojej geografickej polohe, priemyselnej minulosti a kvalitným ľudským zdrojom prirodzene profiluje ako región s neustále sa zvyšujúcim potenciálom pre **konkurencieschopné podnikateľské prostredie** podporené kvalitným zázemím výskumu, vývoja a inovácií, ktoré dokáže **poskytnúť široké spektrum inteligentných riešení** umožňujúcich pružne reagovať na spoločenské výzvy súčasnosti.

Vrcholový cieľ 2014 – 2020 - Žilinský samosprávny kraj dosiahne do r. 2020 pozitívnu zmenu vedúcu k zvýšeniu kvality života jeho obyvateľov v integrujúcej sa Európe.

Strategický cieľ č. 2 - Zvýšiť konkurencieschopnosť ekonomiky a zlepšiť podnikateľské prostredie v kraji

Špecifické ciele:

2.1 Zlepšiť využiteľnosť výstupov výskumu a vývoja v praxi

Opatrenia:

2.1.1 Podpora prípravy a realizácie spoločných projektov výskumných organizácií a priemyselných partnerov

Indikatívne aktivity:

Vytvorenie rady pre spoluprácu Val inštitúcií a priemyselných partnerov

Vytvorenie spoločnej komunikačnej platformy Val inštitúcií a priemyselných partnerov

Vytvorenie databázy výskumných inštitúcií a firiem

¹¹³ <http://www.zilinskazupa.sk/sk/rozvojove-dokumenty-zsk/program-hospodarskeho-socialneho-rozvoja-zilinskeho-samospravneho-kraja-roky-2014-2020.html>

2.1.2 Realizácia strategických projektov národného významu zameraných na tvorbu výskumných prepojení a inovatívnych riešení

Indikatívne aktivity:

Efektívne sieťovanie a koordinácia lokálnych centier transferu technológií zriadených pri výskumných inštitúciách

Efektívne sieťovanie a koordinácia univerzitných vedeckých parkov a výskumných inštitúcií za účelom zabezpečenia ich účasti na strategických projektoch národného významu

2.1.3 Rozvoj infraštruktúry výskumu a inovácií (Val) v kraji

2.1.4 Zabezpečenie intenzívnejšieho prepojenia inštitúcií Val na popredné európske inovačné siete

2.2 Rozvíjať služby a podporovať inovácie vo firmách

Opatrenia:

2.2.1 Podpora prípravy a realizácie domácich a zahraničných výskumných a inovačných projektov

2.2.2 Podpora a realizácia programov riadenia inovácií a strategického plánovania vo firmách

2.2.4 Rozvoj spolupráce verejného sektora, podnikateľského sektora a sektora výskumu a inovácií

2.2.5 Networking pre vznik a rozvoj klastrov a združení, regionálnych technologických platforiem a neformálnej spolupráce

2.2.6 Systematická podpora začínajúcich podnikateľov (vrátane start-up firiem) a budovanie podnikateľskej komunity

2.2.7 Vytváranie podmienok pre rozvoj všetkých foriem kreatívneho priemyslu

2.3 Zabezpečiť účinnú o otvorenú verejnú správu vytvárajúcu priaznivé prostredie pre podnikanie

Opatrenia:

2.3.1 Zavádzanie opatrení pre ďalší rozvoj elektronického obchodu

2.3.2 Zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti eGovernment služieb, zlepšenie dostupnosti dát verejnej správy pre občanov a podnikateľov

2.3.3 Posilnenie inštitucionálnych kapacít a zefektívnenie verejnej správy, vrátane súdництва, a zlepšenie vymožitelnosti práva

Strategický cieľ č. 3 – Dosiahnuť vyššiu uplatniteľnosť ľudského kapitálu na trhu práce a sociálnu inklúziu všetkých znevýhodnených skupín

Špecifický cieľ: 3.1 Modernizovať všetky stupne vzdelávania vrátane ďalšieho vzdelávania

Opatrenia:

3.1.3 V spolupráci so zamestnávateľmi dosiahnutie zvýšeného podielu účasti žiakov stredných odborných škôl na praktickom vyučovaní

3.1.4 Popularizácia vedy a technických študijných odborov medzi žiakmi základných škôl a študentmi stredných škôl

3.1.5 Zvýšenie kvality vysokoškolského vzdelávania a jeho prepojenosti na potreby trhu práce

3.1.6 Zvýšenie kvality a efektívnosti ďalšieho vzdelávania s dôrazom na rozvoj kľúčových kompetencií, prehľbovanie a zvyšovanie kvalifikácie

Strategický cieľ č. 4 - Rešpektovaním a rozvíjaním špecifických črt regiónov na území kraja podporovať rast ich atraktívnosti

Špecifické ciele:

4.1 Podporiť hospodársky rozvoj a spolupracujúce prostredie na vidieku¹¹⁴

4.2 Rozvíjať cestovný ruch¹¹⁵

4.3 Podporovať spoluprácu v kraji a Európe,

4.4 Racionálne a efektívne využívať prírodné a kultúrne dedičstvo regiónov pre rozvoj kraja

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Banskobystrického samosprávneho kraja 2015-2023¹¹⁶

Prioritná oblasť 2: Lepšia kvalita života – Služby pre ľudí

Špecifický cieľ 2.1: Modernizovať všetky stupne vzdelávania v kontexte celoživotného vzdelávania

Opatrenie 2.1.1: Zabezpečenie koncepčného a systémového prístupu k poskytovaniu verejných služieb

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Tvorba koncepcií a stratégií podpory a rozvoja verejných služieb, komunitného plánovania; Zavedenie systemu hodnotenia kvality poskytovaných služieb

Prioritná oblasť 3: Konkurencieschopná ekonomika – udržateľné a konkurencieschopné miestne ekonomiky

Špecifický cieľ 3.1: Zvýšiť inovačnú schopnosť v priemysle a službách

¹¹⁴ Napríklad podpora na začatie podnikania pre mladých poľnohospodárov a malé poľnohospodárske podniky.

¹¹⁵ Napríklad zvýšenie trvalej udržateľnosti sektora cestovného ruchu v ŽSK a jeho odolnosti nepriaznivým ekonomickým výkyvom v Európe podporou zamerania sa na „stabilného klienta“ či podpora udržania a ďalšieho rozvoja inštitucionálneho zázemia koordinujúceho a podporujúceho rozvoj cestovného ruchu v regióne.

¹¹⁶ <https://www.bbsk.sk/Strategick%C3%A9dokumenty.aspx>

Opatrenie 3.1.1: Využívanie existujúcich priemyselných zón a nevyužitých priestorov pre hospodársky rast

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Identifikovať a propagovať priemyselné zóny a nevyužívané objekty na území kraja a podporovať vznik podnikateľských aktivít a vznik nových pracovných miest; Vytvoriť stálu komunikačnú platformu medzi podnikateľskými subjektmi a samosprávou vrátane špecializovaných agentúr a inštitúcií /SARIO, SBA a pod.; Podporovať podnikateľské aktivity využívajúce domácu surovinovú základňu a ľudské zdroje

Opatrenie 3.1.2 Podpora spoločných projektov inštitúcií VaV, podnikateľských subjektov a vzdelávacích inštitúcií

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Vytvorenie spoločnej komunikačnej platformy medzi výskumno-vývojovými inštitúciami a podnikateľskou sférou; Vytvorenie databázy VaV inštitúcií, inovatívnych firiem a významných inovácií; Príprava konceptu podpory nových/mladých inovatívnych firiem na území kraja; Realizácia projektov na dobudovanie a využitie výskumnovývojovej infraštruktúry podľa potrieb praxe

Špecifický cieľ 3.2: Vytvoriť podmienky pre podnikanie mladých ľudí

Opatrenie 3.2.1 Tvorba podporných služieb pre podnikanie mladých

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Príprava spoločných projektov v oblasti vzdelávania a podnikania; Podpora vytvárania inkubátorov, akceleratorov, HUB, coworkingových centier a pod.

Špecifický cieľ 3.3: Rozvíjať udržateľný cestovný ruch

Opatrenie 3.3.2 Dobudovanie infraštruktúry cestovného ruchu

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Podpora využívania IKT technológií a inovácií pri tvorbe produktov CR

Špecifický cieľ 3.4: Podporiť vytváranie nových pracovných miest na vidieku a v znevýhodnených oblastiach

Opatrenie 3.4.1 Prepojenie odborného vzdelávania a prípravy s trhom práce a podnikaním

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Vytváranie COVP zahrňujúcich podnikateľské inkubátory a kompetenčné centrá v spolupráci s podnikateľskými subjektmi; Podpora návratu osôb ohrozených sociálnym vylúčením na trh práce zlepšením prístupu k informačným, poradenským službám

Opatrenie 3.4.2 Podpora sociálnej ekonomiky

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Vytváranie subjektov sociálnej ekonomiky; Podpora flexibilných foriem zamestnávania

Prioritná oblasť 4: Partnerstvá

Špecifický cieľ 4.1: Podporovať medzisektorovú a medzi obecnú spoluprácu na území kraja

Opatrenie 4.1.1: Vytvorenie platformy pre podporu medzisektorovej spolupráce

Indikatívne projekty, podporované aktivity: Podpora občianskych aktivít, projektov spolupráce a výmeny skúsenosti medzi rôznymi aktérmi miestneho/regionálneho rozvoja; Spoločné monitorovanie a hodnotenie PHSR/RIÚS so zapojením socio-ekonomických partnerov; Podpora výmeny skúsenosti a know –how v spolupráci s MAS/VSP a R-ZMO; Aktívne podporovať spoluprácu s oblasťnými OOCR a pôsobiť v ostatných organizáciách, kde je BBSK členom

Špecifický cieľ 4.3: Využiť spoluprácu s partnerskými mestami na podporu regionálnej/miestnej ekonomiky

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja na roky 2016 až 2022¹¹⁷

Strategický cieľ č. 1 - Posilňovanie regionálnej identity zastavením vytláčania pracovnej sily z trhu práce

- Špecifický cieľ č.1.1 - Tvorba nových pracovných miest v IT sektore
- Špecifický cieľ č.1.2 - Tvorba nových pracovných miest v oblasti znalostnej ekonomiky
- Špecifický cieľ č.1.3 - Tvorba nových pracovných miest v oblasti kreatívneho priemyslu
- Špecifický cieľ č.1.4 - Tvorba nových pracovných miest v oblasti logistického priemyslu
- Špecifický cieľ č.1.5 - Tvorba nových pracovných miest v oblasti cestovného ruchu

Strategický cieľ č. 2 - Posilňovanie regionálnej identity cestou rozvoja vidieka

- Špecifický cieľ 2.1. - Tvorba nových pracovných miest podporou vzniku miestnych distribučných a spracovateľských sietí

Strategický cieľ č. 4 - Posilňovanie regionálnej identity cestou podpory rozvoja občianskej spoločnosti

- Špecifický cieľ č. 4.1 - podpora rozvoja spoločenskej zodpovednosti podnikania
- Špecifický cieľ č. 4.2 - podpora zvyšovania občianskej participácie podporou združovania obyvateľov a vzniku záujmových skupín

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Prešovského samosprávneho kraja na obdobie 2014 – 2020¹¹⁸

Opatrenie I.1.1 Podpora podnikania a zamestnanosti

Ciele a aktivity:

¹¹⁷ https://web.vucke.sk/sk/uradna-tabula/rozvoj-regionu/program-hosp-socialneho-rozvoja/phsr_2016-2022.html

¹¹⁸ <https://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/kompetencie-psk/regionalny-rozvoj/phsr-psk-2014-2020/>

- Vytvárať podmienky pre pôsobenie konkurencieschopných podnikateľských subjektov v regióne s dôrazom na podporu začínajúcich podnikateľov;
- Rozvíjať podnikateľské a inovačné prostredie v regióne zakladajúce sa na funkčnom inovačnom systéme a posilniť ekonomiku založenú na znalostiach;
- Zvýšiť konkurencieschopnosť podnikateľských subjektov pôsobiacich v kraji, zvýšiť podiel inovatívnych firiem;
- Vytvárať podmienky pre vznik nových pracovných miest;
- Rozvíjať cezhraničnú a medzinárodnú spoluprácu v ekonomickej oblasti;

Opatrenie I.1.2 Podpora výskumu, vývoja a zavádzania technologických inovácií

Ciele a aktivity:

- Zvýšiť podiel využitia výsledkov výskumu a vývoja v praxi;
- Rozvíjať konkurencieschopnosť kraja v duchu konceptu inteligentnej špecializácie;
- Rozvíjať spoluprácu v oblasti výskumu a vývoja naprieč sektormi, rezortmi, medzi akademickou a firemnou sférou;
- Podporovať kvalitatívny rozvoj inštitúcií terciárneho vzdelávania a výskumných centier pôsobiacich v regióne;
- Rozvíjať inovačný potenciál v ľudských zdrojoch a podporovať sieťovanie pri prenose dobrej praxe;

Opatrenie I.1.3 Rozvoj cestovného ruchu ako významného sektoru ekonomiky kraja

Ciele a aktivity:

- Zefektívniť, rozvíjať a stabilizovať organizáciu cestovného ruchu vrátane potrebného legislatívneho rámca a zabezpečenia financovania;
- Skvalitniť a rozšíriť infraštruktúru a služby cestovného ruchu a zabezpečiť ich udržateľnosť;

- Vytvoriť a propagovať konkurencieschopnú ponuku s cieľom predĺženia turistickej sezóny a zvýšenia návštevnosti;
- Podporovať zamestnanosť a zvyšovať kvalitu vzdelávania a kvalifikácie ľudských zdrojov v cestovnom ruchu;

Opatrenie I.1.4 Podpora podnikania na vidieku

Ciele a aktivity:

- Zvýšiť podporu poľnohospodárskym a lesníckym subjektom v oblasti poradenstva a propagácie;
- Podporovať rozvoj lokálnych ekonomík s využitím miestneho potenciálu;
- Podporovať tvorbu a uplatňovanie dokumentov územného rozvoja obcí;
- Zabezpečiť zefektívnenie verejných inštitúcií na vidieku;
- Podporovať medzi sektorovú komunikáciu a spoluprácu na vidieku;

Opatrenie I.2.2 Rozširovanie komunikačnej infraštruktúry a zvyšovanie bezpečnosti prenosu dát

Ciele a aktivity:

- Zvýšiť využívanie informačných a komunikačných technológií vo verejnom, súkromnom i podnikateľskom sektore;
- Zefektívniť využívanie IKT prostredníctvom integrovaných viacmodulových informačných a komunikačných riešení

Opatrenie I.2.3 Modernizácia a dobudovanie ostatnej technickej infraštruktúry vrátane energetiky z OZE

Ciele a aktivity:

- Vybudovať kvalitný, spoľahlivý a efektívny systém zásobovania energiou na celom území Prešovského kraja s ohľadom na očakávané potreby územia;

- Zvýšiť využívanie energeticky a ekologicky šetrných technológií a využívanie obnoviteľných zdrojov energie;

Opatrenie II.1.2 Skvalitnenie vzdelávania na základných školách a stredných školách a jeho priblíženie potrebám trhu práce

Ciele a aktivity:

- Rozvíjať kompetencie pedagogických pracovníkov;
- Zladiť ponuku vzdelávania s potrebami trhu práce;
- Zapojiť zamestnávateľov do odbornej prípravy žiakov a študentov;

Opatrenie II.1.4 Podpora ďalšieho vzdelávania dospelých pre meniace sa potreby trhu práce

Ciele a aktivity:

- Zvýšiť mieru zamestnanosti, najmä u ohrozených skupín na trhu práce;
- Zvýšiť kvalitu a mobilitu pracovnej sily v Prešovskom kraji cez ďalšie vzdelávanie dospelých doma aj v zahraničí

Opatrenie II.3.1 Podpora strategického plánovania rozvoja a sektorovej spolupráce

Ciele a aktivity:

- Pre rozvoj kraja využívať kvalitné, aktuálne a platné koncepčné dokumenty a komplexného a aj sektorového zamerania v súlade s princípmi udržateľného rozvoja;
- Sledovať plnenie koncepčných dokumentov pravidelným monitoringom územia a výstupy zohľadňovať pri riadení rozvoja územia;
- Do spolupráce pri rozvoji územia zapájať špecializované pracoviská využívajúce moderné technológie a metódy plánovania rozvoja územia, zapájať odbornú i laickú verejnosť;
- Rozvoj kraja koordinovať na miestnej, mikroregionálnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni;

Akčný plán rozvoja okresu Kežmarok¹¹⁹

A. Systémové opatrenia Akčného plánu na úrovni okresu

Opatrenie 1. Kežmarská rozvojová platforma

Podopatrenie 1.1 Výbor pre rozvoj okresu Kežmarok

Podopatrenie 1.2 Podpora klastrových iniciatív v kľúčových hospodárskych sektoroch v okrese (v spolupráci s RIS a MAS)

Podopatrenie 1.3 Podpora miestnych akčných skupín

Podopatrenie 1.4 Program podpory podnikania Spiš-Up pre začínajúcich podnikateľov

Podopatrenie 1.6 Vytvorenie Centra podpory regionálneho rozvoja

Podopatrenie 1.7 Vytvorenie centra udržateľnej energetiky

B. Prioritná oblasť „Podpora regionálnej ekonomiky a inovácií“

Opatrenie 2. Podpora projektov v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach

Opatrenie 3. Podpora vzniku novozaložených a rozšírenie existujúcich podnikateľských subjektov v priemysle, energetike a službách

Opatrenie 4. - Podpora vstupu nových investorov do priemyselného parku Kežmarok

Opatrenie 5. - Subjekty sociálnej ekonomiky a subjekty na podporu lokálnej zamestnanosti a verejných služieb

Opatrenie 6. - Projekt podpory regionálnych produktov

C. Prioritná oblasť „Podpora rozvoja ľudského kapitálu“

¹¹⁹ <https://www.kezmarok.sk/akcny-plan-rozvoja-okresu-kezmarok.html>

Opatrenie 9. - Regionálne centrum vzdelávania

Podopatrenie 9.1 Vytvorenie stredoškolského areálu KEŽMAROK

Podopatrenie 9.2 Vytvorenie 2 nových centier odborného vzdelávania a prípravy pri stredných odborných školách.

Opatrenie 10. - Vytvorenie pracovísk centier odborného vzdelávania a prípravy pri SOŠ ako tréningových centier

D. Prioritná oblasť „Zvyšovanie atraktivity územia a zlepšenie kvality a dostupnosti služieb pre život, podnikanie a cestovný ruch“

Opatrenie 17. - Projekty zlepšenia kvality a dostupnosti verejných služieb

Opatrenie 18. - Príprava územia

Akčný plán rozvoja okresu Michalovce¹²⁰

Prioritné osi a opatrenia:

Priorita A – Efektívny systém riadenia, koordinácie a podpory rozvoja okresu

A1 - Vytvorenie riadiacej kapacity rozvoja okresu

A2 - Vytvorenie centra pre podporu rozvoja okresu

Priorita B – Miestny ekonomický rozvoj a zamestnanosť

B1 – Podpora vytvárania pracovných miest

B2 – Rozvoj poľnohospodárstva a jeho efektívnosti

B3 – Podpora vzniku a aktivít sociálnych obecných podnikov

B6 – Podpora budovania klastrov, záujmových združení a verejno-súkromných partnerstiev

B8 – Príprava území hnedých a zelených priemyselných parkov

Priorita C – Rozvoj cestovného ruchu

C1 – Podpora marketingu územia

¹²⁰ <https://www.minv.sk/?akcny-plan-rozvoja-okresu>

C4 – Podpora budovania informačno-komunikačných sietí a internetizácie obcí

Priorita D – Obnova obcí a kvalitného životného prostredia

D6 – Rozvoj technickej a občianskej infraštruktúry obcí

Priorita E – Rozvoj ľudských zdrojov

E3 – Podpora systému profesijného a celoživotného vzdelávania

E5 – Podpora projektov spolupráce a výmeny skúseností

Akčný plán rozvoja okresu Lučenec¹²¹

Opatrenia sú rozdelené do nasledujúcich oblastí A. – G.:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Lučenec

A.1. Podpora a inštitucionalizácia aktivít sieťovania a kooperačných štruktúr okresu, podpora vzniku podnikateľských klastrov

A.2. Centrum podpory regionálneho rozvoja okresu Lučenec

A.3. Koordinácia činnosti MAS a RRA na území okresu

B. Prioritná oblasť Podnikanie a lepšie pracovné miesta – reprezentujúca dopytovú stránku trhu práce – podnikanie a lepšie pracovné možnosti

B.1. Podpora podnikania v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach

B.2. Podpora vzniku nových a existujúcich podnikateľských subjektov v priemysle, službách a cestovnom ruchu

B.3. Podpora vstupu nových investorov do priemyselných parkov

B.4. Podpora subjektov sociálnej ekonomiky

B.5. Podpora regionálnych produktov

¹²¹ https://www.nro.vicpremier.gov.sk/site/assets/files/1120/akcny_plan_rozvoja_okresu_lucenec.pdf

C. Prioritná oblasť Vzdelanie, flexibilita a kariéra reprezentujúca ponukovú stránku trhu práce – vzdelávanie, flexibilita, kariéra

C.1. Realizácia Národných projektov ÚPSVaR SR v okrese Lučenec

C.2. Podpora účasti na CŽV – vytvorenie siete CŽV

D. Prioritná oblasť Moderné a dostupné verejné služby

E. Prioritná oblasť Udržateľná mobilita pracovnej sily

F. Systémové opatrenia na úrovni BBSK

F.1. Posilnenie odborných kapacít v miestnej správe

F.2. Vytvorenie podmienok na realizáciu úloh vyplývajúcich z akčného plánu v oblasti stredného školstva v najmenej rozvinutých okresoch.

F.3. Prehodnotenie možností nastavenia systému stredného školstva najmä so zameraním na potreby trhu práce okresu Lučenec

F.4. Iniciovanie zaradenia jednotlivých prioritných projektov Akčného plánu do Regionálnej integrovanej územnej stratégie prostredníctvom Rady partnerstva na úrovni VÚC.

G. Systémové opatrenia na úrovni štátu

Akčný plán rozvoja okresu Poltár¹²²

Opatrenia a kľúčové aktivity sú rozdelené do nasledujúcich oblastí A. – G.:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Poltár

A.1 Rozvojová platforma okresu Poltár

¹²² https://www.nro.vicpremier.gov.sk/site/assets/files/1121/akcny_plan_rozvoja_okresu_poltar.pdf

A.2 Centrum projektovej prípravy a koordinácie

B. Prioritná oblasť Podpora podnikania, vzniku nových pracovných miest a inovácií

B.1 Podpora podnikania v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach

B.2 Podpora rozšírenia existujúcich a vzniku nových podnikateľských subjektov v priemysle, stavebníctve a remeselnej výrobe

B.3 Podpora projektov zameraných na cestovný ruch a služby

B.4 Podpora subjektov sociálnej ekonomiky

C. Prioritná oblasť Vzdelanie, flexibilita a kariéra

C.1 Podpora účasti na ČŽV prostredníctvom existujúcich subjektov

C.2 Realizácia Národných projektov ÚPSVR v okrese Poltár

D. Prioritná oblasť Moderné a dostupné verejné služby

D.3 Stabilizácia pracovných síl prostredníctvom vytvárania podmienok pre bytovú výstavbu

E. Prioritná oblasť Udržateľná mobilita pracovnej sily a nákladná doprava

E.1 Podpora mobility práce

F. Systémové opatrenia na úrovni Banskobystrického samosprávneho kraja

G. Systémové opatrenie na úrovni SR.

Akčný plán rozvoja okresu Revúca¹²³

¹²³ https://www.nro.vicpremier.gov.sk/site/assets/files/1122/akcny_plan_rozvoja_okresu_revuca.pdf

Na základe analýzy ekonomického, sociálneho a environmentálneho zaostávania okresu, na základe postulátov metodického odporúčania pre prípravu Akčného plánu okresu a na základe vymedzených faktorov rozvoja Akčný plán obsahuje nasledovné prioritné oblasti

- Rozvoj miestnej ekonomiky vrátane vybudovania podpornej infraštruktúry
- Rozvoj ľudských zdrojov a zvyšovanie kvalifikácie nezamestnaných
- Rozvoj sociálnej ekonomiky a sociálnych služieb
- Zlepšenie stavu verejnej infraštruktúry

Prehľad priorít, opatrení a kľúčových aktivít Akčného plánu okresu:

A. SYSTÉMOVÉ OPATRENIA PRE REALIZÁCIU AKČNÉHO PLÁNU NA ÚROVNI OKRESU

A.1 Rozvojová rada okresu

A.2 Centrum podpory regionálneho rozvoja

A.3 Centrum poradenstva a podpory podnikania

B. ROZVOJ MIESTNEJ EKONOMIKY VRÁTANE VYBUDOVANIA PODPORNEJ INFRAŠTRUKTÚRY

B.1 Podpora rozvoja podnikateľských subjektov, najmä MSP

B.2 Vybudovanie podpornej infraštruktúry pre rozvoj cestovného ruchu

C. ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ZVYŠOVANIE KVALIFIKÁCIE NEZAMESTNANÝCH

C.1 Zlepšenie prístupu na trh práce v okrese pre dlhodobo nezamestnaných, mladých, nízko kvalifikovaných, starších a zdravotne postihnutých

C.2 Vybudovanie podpornej infraštruktúry pre vzdelávanie

D. ROZVOJ SOCIÁLNEJ EKONOMIKY A SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

D.1 Podpora rozvoja sociálnej ekonomiky Podpora založenia min. 5 subjektov sociálnej ekonomiky

E. ZLEPŠENIE STAVU VEREJNEJ INFRAŠTRUKTÚRY

E.2 Vytvorenie podmienok pre zlepšenie stavu ostatnej infraštruktúry

F. SYSTÉMOVÉ OPATRENIA NA REALIZÁCIU AKČNÉHO PLÁNU NA ÚROVNI BANSKOBYSTRICKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA

F.2 Vytvoriť platformu/priestor pre odborné posudzovanie rozvoja NRO v kraji

F.3 Využiť opatrenia a aktivity tohto AP na zvýšenie synergického efektu s prioritnými osami Regionálnej integrovanej územnej stratégie BBSK

Akčný plán rozvoja okresu Rimavská Sobota¹²⁴

Systémové opatrenia a kľúčové aktivity Akčného plánu

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu

1. 1 Rada pre rozvoj okresu Rimavská Sobota

1.2 Podpora založenia a budovania centra pre rozvoj Gemera a Malohontu – CeroGeMa ako koordinačnej platformy a výkonného centra regionálneho rozvoja na úrovni okresu,

B. Prioritný program „Rozvoj ľudských zdrojov a zabezpečenie systematického vzdelávania podľa požiadaviek trhu práce a regionálnej politiky rozvoja okresu“

2. Podpora budovania tréningových centier a regionálnych centier vzdelávania a zabezpečenie rekvalifikácií podľa dopytu v okrese/regióne

3. Podpora dopytovo-orientovaného školstva a výskumných a vývojových aktivít so zainteresovaním vysokých škôl

¹²⁴

https://www.nro.vicpremier.gov.sk/site/assets/files/1123/akcny_plan_rozvoja_okresu_rimavska_sobota.pdf

4. Realizácia Národných projektov ÚPSVaR s orientáciou na potreby sektorov v oblasti vytvárania pracovných príležitostí, poradenstva, celoživotného vzdelávania a rekvalifikácií

C. Prioritný program „Podpora regionálnej a lokálnej ekonomiky vrátane podpory poľnohospodárstva, lesníctva a inovácií“

6. Podpora regionálnej a lokálnej ekonomiky, inovácií a investícií

6.1. Podpora min. 6 podnikateľských projektov v priemysle a službách v aktivitách inovácií, technológií a technologických postupov a na využitie disponibilnej pracovnej sily

6.2. Podpora výstavby, rekonštrukcie a modernizácie priemyselných areálov, objektov a plôch v min. 2 lokalitách pre zvýšenie atraktívnosti pre nových investorov

6.3. Založenie podnikateľského subjektu zabezpečujúceho funkciu odbytového združenia regionálnych produktov remeselnej výroby, produkcie MSP vrátane podnikateľov v oblasti poľnohospodárstva, potravinárstva, ako aj služieb na území Gemera a Malohontu

Podpora horizontálnej a vertikálnej spolupráce v rámci potravinárskeho reťazca.

7. Podpora oživenia poľnohospodárskej a živočíšnej prvovýroby a koordinácie poľnohospodárskej a živočíšnej prvovýroby v nadväznosti na spracovateľské kapacity, ktoré sú v okrese/regióne k dispozícii

8. Podpora subjektov sociálnej ekonomiky

15. Projekty zlepšenia kvality a dostupnosti verejných služieb

15.1 Centrá integrovaných verejných služieb v strediskových obciach – min. 4 spoločné úradovne

15.2 Budovanie klientskych centier – vytvorenie klientskeho centra Okresného úradu Rimavská Sobota pre zjednodušenie a zefektívnenie komunikácie občana s orgánmi miestnej štátnej správy

15.3 Podpora atraktívnosti okresu pre cestovný ruch a zamestnanosti prostredníctvom obnovy, rekonštrukcie a skvalitnenie kultúrno-historických pamiatok a architektúry okresu pre účely cestovného ruchu

Akčný plán rozvoja okresu Veľký Krtíš¹²⁵

Systémové opatrenia a kľúčové aktivity Akčného plánu

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Veľký Krtíš

A.1. Centrum podpory regionálneho rozvoja okresu Veľký Krtíš

B. Prioritná oblasť Posilnenie regionálnej a lokálnej ekonomiky a tvorba pracovných miest

B.1. Podpora podnikania v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach

B.2. Podpora nových a existujúcich podnikateľských subjektov v priemysle, službách a cestovnom ruchu

B.3. Podpora subjektov sociálnej ekonomiky a subjektov na podporu lokálnej zamestnanosti

C. Prioritná oblasť Rozvoj ľudských zdrojov, zvyšovanie kvalifikácie a prepojenie vzdelávania s praxou

C.1. Realizácia Národných projektov ÚPSVaR SR v okrese Veľký Krtíš

C.2. Podpora účasti na CŽV – vytvorenie siete CŽV

D. Prioritná oblasť Moderné a dostupné verejné služby

125

http://www.minv.sk/swift_data/source/miestna_statna_sprava/okres_velky_krtis/akcny_plan/AP%20znenie%20v%20Dodatku%204.pdf

196

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

www.esf.gov.sk www.employment.gov.sk www.ia.gov.sk

D.2. Zlepšenie životných podmienok obyvateľov okresu Veľký Krtíš

D.2.1. Digitalizácia verejnej správy vo okrese Veľký Krtíš

D.2.2. Budovanie dopravnej, občianskej a environmentálnej infraštruktúry, podpora voľnočasových, kultúrnych, športových a spoločenských aktivít

E. Prioritná oblasť Udržateľná mobilita pracovnej sily

F. Systémové opatrenia na úrovni Banskobystrického samosprávneho kraja

G. Systémové opatrenia na úrovni ústrednej štátnej správy

Akčný plán rozvoja okresu Sabinov¹²⁶

Systémové opatrenia Akčného plánu:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Sabinov

A.1. Podpora a inštitucionalizácia aktivít sieťovania a kooperačných štruktúr okresu, podpora vzniku podnikateľských klastrov

A.2. Podpora založenia a budovania koordinačného centra pre rozvoj okresu

B. Rozvoj a podpora ľudských zdrojov (integrácia, vzdelávanie, tréningy, poradenstvo) na partnerskej spolupráci všetkých zainteresovaných subjektov

B.1. Podpora budovania tréningových centier a regionálnych centier vzdelávania

B.2. Realizácia Národných projektov UPSVaR v okrese Sabinov

C. Podpora regionálnej a miestnej ekonomiky s dôrazom na priemysel, poľnohospodárstvo a lesníctvo

¹²⁶ <https://www.nro.vicpremier.gov.sk/najmenej-rozvinute-oresy/sabinov/index.html>

C.1. Podpora regionálnej a miestnej ekonomiky, inovácií a investícií

C.2. Podpora oživenia poľnohospodárskej výroby

C.3. Podpora subjektov sociálnej ekonomiky

D. Zlepšenie atraktivity územia a kvality služieb

D.5. Dopravná infraštruktúra podporujúca udržateľnú mobilitu pracovnej sily

E. Rozvoj a podpora cestovného ruchu a obnova kultúrneho dedičstva

E.1. Podpora atraktívnosti okresu pre cestovný ruch a zamestnanosť E.2. Vytvorenie podmienok pre podporu a rozvoj vidieckeho turizmu v okrese

F. Systémové opatrenia na úrovni PSK

Akčný plán rozvoja okresu Svidník¹²⁷

Akčný plán obsahuje opatrenia vo vyššie uvedenej štruktúre rozdelené do nasledujúcich oblastí:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Svidník,

A.1. Centrum podpory regionálneho rozvoja okresu Svidník Projektové centrum, centrum poradenstva a centrum udržateľnej energetiky

B. Prioritná oblasť Podnikanie a viac pracovných miest – reprezentujúca dopytovú stránku trhu práce – podnikanie a lepšie pracovné možnosti,

B.1. Podpora podnikania v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach B.1.1. Vytvorenie podmienok pre podporu malých a stredných farmárov B.1.2. Vytvorenie podmienok pre podporu mladých farmárov

¹²⁷ <https://www.minv.sk/?akcny-plan-okresu-svidnik>

B.2. Podpora vzniku nových a existujúcich podnikateľských subjektov v priemysle, energetike, službách a cestovnom ruchu B.2.1. Podpora projektov podnikateľských subjektov v priemysle, energetike a službách B.2.2. Podpora aktivít v cestovnom ruchu

B.3. Príprava vhodných lokalít pre investorov Príprava vhodných lokalít v meste Svidník a Gíraltove

B.4. Podpora subjektov sociálnej ekonomiky a subjektov na podporu lokálnej zamestnanosti¹²⁸

C. Prioritná oblasť Vzdelávanie, flexibilita a kariéra reprezentujúca ponukovú stránku trhu práce – vzdelávanie, posilnenie flexibility a mobility,

C. Prioritná oblasť Vzdelávanie, flexibilita a kariéra / Ponuková stránka trhu práce

C.1. Realizácia Národných projektov ÚPSVaR v okrese Svidník

C.2. Podpora rozvoja kvalifikácie reagujúcej na potreby trhu práce

D. Prioritná oblasť Moderné a dostupné verejné služby,

D.4. Podpora aktivít v oblasti environmentálnej infraštruktúry, zhodnocovania odpadov a verejných služieb

E. Prioritná oblasť Udržateľná mobilita pracovnej sily,

E.1. Modernizácia a rozvoj miestnej cestnej infraštruktúry a budovanie lokálnych cyklotrás s cezhraničným prepojením

F. Systémové a podporné systémové opatrenia na úrovni PSK

G. Podporné systémové opatrenia na úrovni štátu.

Akčný plán rozvoja okresu Vranov nad Topľou¹²⁹

¹²⁸ Napr. príprava pracovnej sily pre jednoduché povolania

Prehľad systémových opatrení, prioritných oblastí a aktivít Akčného plánu okresu Vranov nad Topľou:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Vranov nad Topľou,

A.1 Rozvojová platforma regiónu Vranov nad Topľou

A.2 Centrum projektovej podpory okresu Vranov nad Topľou

B. Prioritná oblasť Podnikanie a tvorba pracovných miest reprezentujúca dopytovú stránku trhu práce – podnikanie a nové pracovné možnosti,

B.1. Podpora podnikania v pôdohospodárstve a spracovateľskom priemysle

B.2. Založenie poľnohospodárskeho klastra

B.3. Založenie odbytového združenia

B.4 Podpora nových a existujúcich podnikateľských subjektov v priemysle a v službách

B.5. Podpora vstupu nových investorov do priemyselného parku

B.6. Podpora rozvoja cestovného ruchu v okrese Vranov nad Topľou

B.7. Založenie subjektov sociálnej ekonomiky a subjektov na podporu lokálnej zamestnanosti

B.8 Pilotný regionálny projekt zamestnanosti

C. Prioritná oblasť Vzdelanie, flexibilita a kariéra reprezentujúca ponukovú stránku trhu práce,

C.1. Zapojenie sa do Národných projektov UPSVaR SR v okrese Vranov nad Topľou

C.2. Podpora účasti na celoživotnom vzdelávaní

¹²⁹ <https://www.minv.sk/?akcny-plan-okresu-vranov-nad-toplou>

C.2.1. Vytvorenie a dobudovanie regionálnych centier vzdelávania / COVP

C.2.2. Klaster prípravy a vzdelávania pre trh práce.

C.3. Vybudovanie minimálne 3 tréningových centier

D. Prioritná oblasť Moderné a dostupné verejné služby,

D.4. Podpora verejných služieb a zvýšenia kvality života

E. Prioritná oblasť Udržateľná mobilita pracovnej sily,

F. Systémové opatrenia na úrovni Prešovského samosprávneho kraja

G. Systémové opatrenia na úrovni SR

Akčný plán rozvoja okresu Rožňava¹³⁰

Akčný plán obsahuje opatrenia rozdelené do nasledovných oblastí:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Rožňava podporujúce prioritné oblasti rozvoja,

A.1 Rozvojová rada okresu Rožňava

A.2 Podpora založenia a budovania koordinačného centra pre rozvoj okresu

A.3 Centrum udržateľnej energetiky

B. Prioritná oblasť Rozvoj regionálnej a lokálnej ekonomiky – dopytovo orientovaná stránka trhu práce zameraná na rozvoj podnikania a tvorbu nových pracovných miest,

B.1 Priemyselná výroba, inovácie a energetika

B.2 Vjazd do priemyselnej zóny v Rožňave

130

https://www.nro.vicpremier.gov.sk/site/assets/files/1128/akcny_plan_rozvoja_okresu_roznava_po_kontrolu.pdf

- C. Prioritná oblasť Rozvoj poľnohospodárstva, lesníctva a nadväzujúcich odvetví
 - C.1 Podpora poľnohospodárstva, včelárstva, vinohradníctva a remesiel
 - C.2 Lesné hospodárstvo a environmentálna infraštruktúra
 - C.3 Odpadové hospodárstvo a zberné dvory
- D. Prioritná oblasť Rozvoj ľudského kapitálu prostredníctvom vzdelávania pre potreby trhu práce – ponuková stránka trhu práce – vzdelávanie, flexibilita, kariérny rozvoj,
 - D.1 Realizácia Národných projektov ÚPSVaR SR v okrese Rožňava
 - D.2 Regionálne centrum vzdelávania
 - D.3 Tréningové centrá
- E. Prioritná oblasť Investície do rozvoja technickej a sociálnej infraštruktúry, zlepšenie kvality a dostupnosti služieb, zvýšenie atraktivity regiónu
 - E.1 Cestovný ruch a služby
 - E.2 Subjekty sociálnej ekonomiky
 - E.3 Skvalitňovanie dostupnosti verejných služieb
 - E.5 Mobilita pracovnej sily
- F. Systémové opatrenia na úrovni KSK,
- G. Systémové opatrenia na úrovni štátu.

Akčný plán rozvoja okresu Sobrance¹³¹

Akčný plán charakterizujú nasledujúce princípy:

¹³¹ <https://www.minv.sk/?akcny-plan-okresu-sobrance>

1. efektívne využívanie lokálnych výrobných, prírodných a zvlášť ľudských zdrojov,
2. dôraz na zvyšovanie tvorby pridanej hodnoty v okrese,
3. podpora hlavného pólu rozvoja – okresného mesta Sobrance,
4. synergia rôznych zdrojov intervencií, vrátane využitia kombinácie súkromných a verejných zdrojov,
5. zefektívnenie poskytovania zvyšovania a kvality verejných služieb,
6. podpora pilotných multiplikovateľných projektov a kľúčových projektov pre tvorbu pracovných príležitostí,
7. koordinácia a kooperácia v rámci KSK a štátu

Akčný plán je sledujúci základnú prierezovú prioritu – zamestnanosť – tvorený predovšetkým:

- A. Systémovými opatreniami na úrovni okresu podporujúcimi prioritné oblasti rozvoja,
 - A.1 Rozvojová rada okresu Sobrance Vytvorenie Rozvojovej rady okresu Sobrance
 - A.2 Podpora založenia a budovania okresného projektového centra Sobrance
 - A.3 Zriadenie Informačno-poradenského centra
 - A.4 Koordinácia s činnosťou MAS na území okresu
- B. Prioritnou oblasťou Rozvoj trhu práce založený na posilnení regionálnej a lokálnej ekonomiky, vrátane poľnohospodárstva, lesného hospodárstva a nadväzujúcich odvetví,
 - B.1 Podpora projektov v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach

B.2 Podpora rozšírenia existujúcich podnikateľských subjektov v priemysle a službách

B.3 Podpora subjektov sociálnej ekonomiky a subjektov na podporu lokálnej zamestnanosti

C. Prioritnou oblasťou Adaptácia a rozvoj pracovných síl prostredníctvom vzdelávania podľa požiadaviek trhu a regionálnej politiky okresu,

C.1 Realizácia Národných projektov ÚPSVaR C

D. Prioritnou oblasťou Stabilizácia kvalifikovanej pracovnej sily a investícií v území zlepšením podmienok pre život a podnikanie rozvojom technickej a sociálnej infraštruktúry a zlepšením kvality služieb,

E. Systémovými opatreniami na úrovni KSK,

F. Systémovými opatreniami na úrovni štátu.

Akčný plán rozvoja okresu Trebišov¹³²

Systémové opatrenia a kľúčové aktivity Akčného plánu:

A. Prioritná oblasť Komunikácia a koordinácia

A.1 Rozvojová platforma Trebišova a Centrum podpory regionálneho rozvoja

A.2 Klaster Tokaj a A.3 Geopark Zemplín-Tokaj

B. Prioritná oblasť Podnikanie a lepšie pracovné miesta

B.1. Podpora podnikania v pôdohospodárstve a potravinárstve

B.2 Podpora mladých farmárov

B.3 Podpora podnikateľských subjektov v priemysle, službách a cestovnom ruchu

¹³² <https://www.minv.sk/?akcny-plan-okresu-trebisov>

B.4. Podpora obecných podnikov

C. Prioritná oblasť Vzdelanie a kariéra

C.4 Zapojenie sa do Národných projektov ÚPSVaR SR v okrese Trebišov a do projektu podpory zamestnávania v poľnohospodárstve v okrese Trebišov

D. Prioritná oblasť Moderné a dostupné verejné služby

D.2. Zvýšenie kvality života - Projekty pre zvýšenie kvality života obyvateľov okresu, na udržanie mladej a vysoko kvalifikovanej pracovnej sily, s pozitívnym dosahom na rozvoj cestovného ruchu a regionálne produkty.

E. Systémové opatrenia na úrovni Košického samosprávneho kraja

E.1 Vytvorenie platformy pre riešenie kľúčových problémov hospodárskeho a sociálneho rozvoja najmenej rozvinutých okresov v kraji

E.2 Vytvorenie podmienok na realizáciu úloh vyplývajúcich z AP v oblasti stredného školstva

F. Systémové opatrenia na úrovni SR

Akčný plán rozvoja okresu Gelnica¹³³

Akčný plán obsahuje opatrenia vo vyššie uvedenej štruktúre rozdelené do nasledujúcich oblastí:

A. Systémové opatrenia na podporu implementácie rozvojových aktivít a finančných podpôr

A1. Vytvorenie platformy pre rozvoj okresu Gelnica

A2. Vytvorenie Centra podpory regionálneho rozvoja okresu Gelnica

¹³³ https://www.nro.vicpremier.gov.sk/site/assets/files/1298/akcny_plan_rozvoja_okresu_gelnica.pdf

B. Prioritná oblasť rozvoja regionálnej ekonomiky a inovácií

B1. Podpora konkurencieschopnosti MSP

B2. Podpora oživenia poľnohospodárstva a lesníctva

B3. Rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu a investície do zachovania kultúrneho dedičstva

C. Prioritná oblasť vzdelávania a adaptácie pracovnej sily na potreby trhu

C2. Podpora stredoškolských centier prípravy a adaptácie na budúce povolanie

C3. Implementácia Národných projektov ÚPSVaR

C4. Podpora sociálnej ekonomiky a lokálnej zamestnanosti pre adaptáciu nízko kvalifikovanej pracovnej sily

D. Prioritná oblasť budovanie infraštruktúry, zvýšenie kvality a dostupnosti služieb,

D1. Dopravná infraštruktúra okresu

F. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni KSK

G. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni ústrednej štátnej správy

Akčný plán rozvoja okresu Bardejov¹³⁴

Akčný plán obsahuje opatrenia vo vyššie uvedenej štruktúre rozdelené do nasledujúcich oblastí:

A. Systémové opatrenia na úrovni okresu Bardejov na podporu implementácie rozvojových aktivít a finančných podpôr

A1. Vytvorenie výboru

¹³⁴ https://www.nro.vicemier.gov.sk/site/assets/files/1359/akcny_plan_rozvoja_okresu_bardejov.pdf

A2. Vytvorenie Centra podpory regionálneho rozvoja okresu Bardejov

B. Prioritná oblasť rozvoja regionálnej ekonomiky a inovácií

B1. Podpora konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov so zameraním na tvorbu a udržanie pracovných miest alebo s cieľom zabezpečiť udržateľný rast podniku a inovatívny prístup

B2. Podpora oživenia poľnohospodárstva a lesníctva

B3. Podpora cestovného ruchu v okrese Bardejov

C. Prioritná oblasť vzdelávania a adaptácie pracovnej sily na potreby trhu

C2. Podpora stredoškolských centier prípravy a adaptácie na budúce povolanie, vytvorenie podmienok pre adaptáciu pracovnej sily podľa požiadaviek na trhu práce

C3. Podpora sociálnej ekonomiky a lokálnej zamestnanosti pre adaptáciu nízko kvalifikovanej pracovnej sily

D. Prioritná oblasť budovanie infraštruktúry, zvýšenie kvality a dostupnosti služieb

D1. Dopravná infraštruktúra okresu

E. Prioritná oblasť starostlivosť o životné prostredie – napr. zníženie energetickej náročnosti

F. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni PSK

G. Podporné systémové opatrenia na realizáciu AP na úrovni ústrednej štátnej správy

Akčný plán rozvoja okresu Medzilaborce¹³⁵

Akčný plán je koncipovaný v štruktúre:

a) systémové opatrenia,

¹³⁵ <https://www.nro.vicepremier.gov.sk/najmenej-rozvinute-oresy/medzilaborce/index.html>

b) prioritné oblasti,

c) opatrenia,

d) aktivity.

A. Systémové opatrenia Akčného plánu na úrovni NRO Medzilaborce

A1: Centrum podpory regionálneho rozvoja

1. Prioritná oblasť: Ekonomika

1.1 Zvýšenie výkonnosti MSP v oblasti pôdohospodárstva, aj prostredníctvom diverzifikácie činností
1.2 Zvýšenie výkonnosti podnikateľských subjektov s dôrazom na MSP v oblasti priemyslu a službách, aj s využitím inovácií a lepšie využitie priemyselných areálov

1.3 Vytvorenie priaznivého prostredia pre sociálne podnikanie

1.4 Zhodnotenie rozvojového potenciálu okresu v oblasti cestovného ruchu, zvyšovanie dostupnosti produktov a služieb budovaním a rekonštrukciou infraštruktúry

1.5 Zriadenie CreAtiW, o. z.

2. Prioritná oblasť: Vzdelávanie a adaptácia pracovnej sily na potreby trhu

2.1 Zvýšenie efektívnosti vzdelávania a praktická príprava pre trh práce

3. Prioritná oblasť: Služby

3.1 Zvýšenie dostupnosti sociálnych služieb, zvýšenie kvality súvisiacej infraštruktúry

B. SYSTÉMOVÉ OPATRENIA NA ÚROVNI PSK

C. SYSTÉMOVÉ OPATRENIA NA ÚROVNI ŠTÁTU

Akčný plán rozvoja okresu Košice-okolie¹³⁶

Opatrenia, prioritné oblasti a aktivity Akčného plánu okresu Košice-okolie

A. Systémové opatrenia Akčného plánu na úrovni okresu Košice-okolie

A.1. Vytvorenie platformy pre rozvoj okresu Košice-okolie

A.2. Vytvorenie Centra podpory regionálneho rozvoja okresu Košice-okolie

B. Prioritná oblasť Vzdelávanie

B.4. Podpora duálneho vzdelávania

C. Prioritná oblasť Poľnohospodárstvo, priemysel a služby

C.1. Podpora mobility voľnej pracovnej sily v regióne v oblasti poľnohospodárstva

C.2. Podpora mikro a malých podnikov

C.3. Podpora poľnohospodárstva so zameraním na špeciálnu rastlinnú a živočíšnu výrobu

F. Prioritná oblasť Sociálna oblasť, ambulantná zdravotná starostlivosť a služby zamestnanosti

F.1. Podpora subjektov sociálnej ekonomiky a subjektov na podporu lokálnej zamestnanosti

F.2. Poskytovanie služieb zamestnanosti

G. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni KSK

H. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni ústrednej štátnej správy

¹³⁶ <https://www.minv.sk/?akcny-plan-ks>

Akčný plán rozvoja okresu Snina¹³⁷

Opatrenia, prioritné oblasti a aktivity Akčného plánu okresu Snina

A. Systémové opatrenia Akčného plánu na úrovni okresu Snina

A.1. Platforma pre rozvoj okresu Snina

A.2. Centrum podpory regionálneho rozvoja okresu Snina

B. Prioritná oblasť Rozvoj lokálnej ekonomiky s dôrazom na efektívne využívanie miestnych zdrojov

B.1. Rozvoj podnikania, diverzifikácia činnosti

B.2. Špeciálna rastlinná a živočíšna výroba s dôrazom na finalizáciu produktov

B.3. Cestovný ruch, viacdňová turistika

C. Prioritná oblasť Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov

C.2. Tréningové centrum, duálne vzdelávanie a Regionálne centrum vzdelávania

C.3. Sociálne podnikanie

C.4. Podpora služieb zamestnanosti

D. Prioritná oblasť Zlepšenie kvality života obyvateľov

D.1. Kvalitné životné prostredie a verejná infraštruktúra

E. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni PSK

F. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni ústrednej štátnej správy

Akčný plán rozvoja okresu Levoča¹³⁸

¹³⁷ <https://www.nro.vicpremier.gov.sk/najmenej-rozvinute-oresy/snina/index.html>

Prehľad systémových opatrení a prioritných oblastí Akčného plánu:

A. Systémové opatrenia Akčného plánu na úrovni okresu Levoča: Budovanie riadiacich a podporných rozvojových kapacít

A.1. Vytvorenie riadiacej kapacity

A.2. Vytvorenie Centra pre podporu rozvoja okresu Levoča

B. Prioritná oblasť: Rozvoj regionálnej ekonomiky a inovácií

B.1. Cestovný ruch

B.2. Rozvoj malých podnikov a postupná diverzifikácia činností

B.3. Pôdohospodárstvo

C. Prioritná oblasť: Rozvoj ľudských zdrojov Opatrenie

C.1. Podpora vzdelávania

C.2. Sociálna ekonomika a tréningové centrá

C.4. Poskytovanie služieb zamestnanosti

D. Prioritná oblasť: Zlepšovanie podmienok pre život

D.4. Infraštruktúra obcí

E. Podporné systémové opatrenia na realizáciu Akčného plánu na úrovni PSK

F. Podporné systémové opatrenia na realizáciu AP na úrovni štátnej správy

Akčný plán rozvoja najmenej rozvinutého okresu Stropkov¹³⁹

Prehľad systémových opatrení a prioritných oblastí Akčného plánu:

¹³⁸ <https://www.minv.sk/?akcny-plan>

¹³⁹ <https://www.minv.sk/?akcny-plan-okresu-stropkov>

A. Systémové opatrenia Akčného plánu na úrovni okresu Stropkov: Budovanie riadiacich a podporných rozvojových kapacít

A1. Vytvorenie riadiacej kapacity

A2. Vytvorenie Centra pre podporu rozvoja okresu Stropkov

B. Prioritná oblasť Rozvoj regionálnej ekonomiky a inovácii

B1. Podpora veľkých podnikov v elektrotechnickom priemysle

B2. Rozvoj malých a stredných podnikov a diverzifikácia činností

B3. Pôdohospodárstvo a potravinárstvo

B4. Cestovný ruch

C. Prioritná oblasť Rozvoj ľudských zdrojov

C1. Podpora vzdelávania

C2. Sociálna ekonomika

C3. Integrácia MRK

C4. Poskytovanie služieb zamestnanosti

D. Prioritná oblasť Zlepšovanie podmienok pre život

D3. Doprava

D4. Infraštruktúra obcí

E. Podporné systémové opatrenia na realizáciu AP na úrovni PSK

F. Podporné systémové opatrenia na realizáciu AP na úrovni štátnej správy

4.

5. ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Akčný plán rozvoja okresu Kežmarok
2. Akčný plán rozvoja okresu Lučenec
3. Akčný plán rozvoja okresu Poltár
4. Akčný plán rozvoja okresu Revúca
5. Akčný plán rozvoja okresu Rimavská Sobota
6. Akčný plán rozvoja okresu Veľký Krtíš
7. Akčný plán rozvoja okresu Sabinov
8. Akčný plán rozvoja okresu Svidník
9. Akčný plán rozvoja okresu Vranov nad Topľou
10. Akčný plán rozvoja okresu Rožňava

11. Akčný plán rozvoja okresu Sobrance

12. Akčný plán rozvoja okresu Trebišov

13. Akčný plán rozvoja okresu Gelnica

14. Akčný plán rozvoja okresu Bardejov

15. Akčný plán rozvoja okresu Medzilaborce

16. Akčný plán rozvoja okresu Košice-okolie

17. Akčný plán rozvoja okresu Snina

18. Akčný plán rozvoja okresu Levoča

19. Akčný plán rozvoja okresu Michalovce

20. Akčný plán rozvoja okresu Stropkov

21. Operačný program Integrovaná infraštruktúra

22. Operačný program Ľudské zdroje

23. Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Bratislavského samosprávneho kraja na roky 2014-2020

24. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja na roky 2016 až 2022

25. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Prešovského samosprávneho kraja na obdobie 2014 – 2020

26. Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Trnavského samosprávneho kraja 2016 – 2020

27. Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Nitrianskeho samosprávneho kraja 2016 – 2022

28. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Žilinského samosprávneho kraja pre roky 2014 2020

29. PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA TRENČIANSKEHO
SAMOSPRÁVNEHO KRAJA na roky 2013- 2023

30. Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na roky 2016 – 2020. Dostupné na
internet: <https://www.vlada.gov.sk/data/files/7179.pdf>

31. Smart regions. Operačný program Efektívna verejná správa. Dostupné na internete:
<https://www.itapa.sk/data/att/4850.pdf>

32. BUKOVÁ, B. – BRUMERČÍKOVÁ, E. – MADLEŇÁK, R.: DOPRAVA A ELEKTRONICKÉ PODNIKANIE.
Bratislava 2014, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-130-1

33. BLAHA, Ľ. (ed.): Európsky sociálny model. Čo ďalej. Bratislava 2014. VEDA,
vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied. ISBN 978-80-224-1396-1

34. BOROVSÝ, J.: Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava
2005. EUROUNION spol. s r.o. ISBN 80-88984-66-1

35. BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D.: Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, implikace. 2011.
KAROLINUM, ISBN 978-80-246-2384-9 (formát .pdf)

36. BUREŠ, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi. Praha
2007. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-6717

37. HALÁS, M.: Cezhraničné väzby Cezhraničná spolupráca. Na príklade slovensko-českého pohraničia s dôrazom na jeho slovenskú časť. 2005. Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 80-223-2054-4
38. HOREHÁJ, J.: Trh a jeho deformácie štátom. Bratislava 2014, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-086-1
39. HUDEC, O.: REGIONÁLNE INOVAČNÉ SYSTÉMY. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE A PROGNOZOVANIE. Košice 2007. Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach. ISBN: 978-80-8073-964-5
40. GÚČIK, M. a kol.: Marketing podnikov cestovného ruchu. Bratislava 2018. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-812-6 (brož.), ISBN 978-80-8168-813-3 (pdf)
41. FETISOVOVÁ, E. – VLACHYNSKÝ, K – SIROTKA, V.: Financie malých a stredných podnikov. Bratislava 2003. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 80-89047-87-4
42. KOTULIČ, R. – KIRÁLY, P. – RAJČÁNIOVÁ, M. Finančná analýza podniku. Bratislava 2007. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-117-0
43. ŠVEC, M.: Flexicurita pre 21. storočie – Šance a riziká. Kríza pracovného práva. Bratislava 2012. VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied. ISBN 978-80-224-1237-7
44. JIRÁSEK, J.A.: Management budoucnosti (řízení z pevného sledu). Praha 2008. PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 978-80-86946-82-5
45. Papula, J. a kol.: Manažérska ekonomika ako teória obohacovaná skúsenosťami a trendmi v manažmente. Praha 2017. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-807-0 (viaz.), ISBN 978-80-755-808-7 (pdf)

46. ŠIKULA, M.: Minimalizácia alebo modernizácia štátu. Historická retrospektíva a aktuálne výzvy ľudskej civilizácie. Bratislava 2017. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-694-8 (brož.), ISBN 978-80-8168-695-5 (pdf)
47. STANĚK, P – IVANOVÁ, P. - VAŠKOVÁ, V.: Nové rozhrania spoločnosti a ekonómie. Kritické postrehy. Bratislava 2018, Wolters Kluwer SR s.r.o. ISBN 978-80-8168-854-6 (viaz.), ISBN 978-80-8168-855-3 (pdf)
48. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A.: Podnik a podnikanie. Bratislava 2014. Sprint 2 s.r.o. ISBN 978-80-89710-04-1
49. JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK, J.: Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora. Bratislava 2011. EUKÓDEX, s.r.o. ISBN 978-80-89447-47-3
50. PAPULA, J. a kol.: Podnikanie a podnikateľské myslenie I. Kto a prečo podniká. Praha 2015. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-950-2
51. PAPULA, J. a kol.: Podnikanie a podnikateľské myslenie II. Ako smerovať a viesť podnik k udržateľnému úspechu. Praha 2016. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-994-6
52. KROŠLÁK, D. – NEVOLNÁ, Z. – OLŠOVSKÁ, A.: Podnikateľské právo. Bratislava 2014, Wolters Kluwer s.r.o. ISBN 978-80-8168-045-8
53. SEDLÁK, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava 2010. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-317-4
54. PAVLÍK, M. a kol.: Podpora lokálnej ekonomiky. Využití skrytých potenciálov v regiónoch. Praha 2016. Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-390-7 (brož.). 978-80-7552-391-4 (e-pub).

55. SVOZILOVÁ, A.: Projektový management. Praha 2006. Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1501-5
56. HAMMER, M. – CHAMPY, J.: Reengineering. Radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. Praha 2000. MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-028-7
57. SLAVÍK, J.: Smart city v praxi. Jak pomocí moderních technologií vytvářet město příjemné k životu a přátelské k podnikání. Praha 2017. Profi Press, s. r. o. ISBN 978-80-86726-80-9
58. SLAVÍK, J.: Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha 2014. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4819-1
59. VLČEK, R.: Strategie hodnotových inovací. Praha 2011. PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 978-80-7431-048-5
60. SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podniku. Praha 2015. Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5
61. PLAMÍNEK, J.: Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. Praha 2006, Alfa Publishing, ISBN 80-86851-36-2
62. IVANIČKA, K. a kol.: Trvalá udržitelnost inovací v rozvoji Slovenska. Bratislava 2014. Wolters Kluwer, s.r.o. ISBN 978-80-8168-036-6
63. BALOG, B.: Umenie tvoriť zákony. Schvaľovanie zákonov v Slovenskej republike. Bratislava 2019. Wolters Kluwer SR s. r. o. ISBN 978-80-8168-931-4 (brož.) ISBN 978-80-8168-932-1 (e-pub)
64. KUKLIŠ, P. – VIROVÁ, V.: Vybrané problémy miestnej samosprávy (v komparácii niektorých štátov Európskej únie). Bratislava 2012. EUROKÓDEX, s.r.o. ISBN 978-80-89477-77-0

65. CIBÁKOVÁ, V. a kol.: Výkladový slovník pre verejnú správu. Bratislava 2016. Wolters Kluwer s.r.o. ISBN 978-80-8168-544-6
66. PINKOVÁ, A.: Zaměstnavatelské a podnikatelské organizace v ČR. Prosazování organizovaných zájmů. Brno 2011. Centrum pro studium demokracie a klutury. ISBN 978-80-7325-258-8
67. VITURKA, M. a kol. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky, Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-7312-4 (formát .pdf)
68. PAVLÍK, M. a kol. Regiony budoucnosti – spolupráce, bezpečí, efektivita Inspirace pro rozvoj měst a regionů s příklady dobré praxe, Praha 2020, Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-2994-2 (pdf)
69. MAJEROVÁ, V. – KOSTELECKÝ, T. – SÝKORA, L. a kol., SOCIÁLNÍ KAPITÁL A ROZVOJ REGIONU. Příklad Kraje Vysočina, ISBN 978-80-247-7580-7 (elektronická verze ve formátu PDF), Grada Publishing, a.s., 2011
70. RYGLOVÁ, K. – BURIAN, M. – VAJČNEROVÁ, I.: Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi, Praha 2011, Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4039-3
71. TITTELBACHOVÁ, Š. Turismus a veřejná správa. Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN 978-80-247-7085-7 (formát PDF) ISBN 978-80-247-7086-4 (formát EPUB)
72. ŘEŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání, GRADA Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-1835-4
73. CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi, Praha 2006, Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1389-6
74. MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha 2005, Grada publishing, a.s. ISBN 80-247-1277-6

75. BASL, J. – BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti, Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-7594-4 (formát PDF)
76. ŘEPA, V.: CSc. Procesně řízená organizace. Praha 2012, ISBN 978-80-247-7866-2 (formát PDF)
77. PRIESTLEY, D. Revoluce v podnikání. Nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví. Praha 2015. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9002-2 (formát PDF) ISBN 978-80-247-9003-9 (formát EPUB)
78. KUBÍČKOVÁ, L. – RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha 2012. Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-7598-2 (formát PDF) ISBN 978-80-247-7599-9 (formát EPUB)
79. JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing Strategie a trendy. Praha 2013. Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-8707-7 (formát EPUB)
80. JANIŠOVÁ, D. - KŘIVÁNEK Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha 2013, Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4337-0
81. JUROVÁ, M. a kol.: Výrobní a logistické procesy v podnikání. Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9330-1 (pdf)
82. KLOUDOVÁ, J. a kol.: Kreativní ekonomika Trendy, výzvy, příležitosti. Praha 2010. ISBN 978-80-247-3608-2
83. VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb – efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9121-0 (ve formátu PDF) ISBN 978-80-247-9122-7 (formát EPUB)
84. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. a kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha 2006. ISBN 80-247-1705-0
85. NENADÁL, J. a kol.: Management kvality pro 21. století, Praha 2018, Management press, ISBN 978-80-726-1558-2

86. PAVELKOVÁ, D. a kol.: Klastry a jejich vliv na výkonnost firem, 2009, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2689-2
87. PLAMÍNEK, J.: Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi. Praha 2014, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9370-2 (formát .pdf)
88. NOVÁK, A.: Inovace je rozhodnutí. Praha 2017, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9491-9 (formát .pdf)
89. PAVLÍK, M. a kol.: Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti, Praha 2014, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9374-0 (formát .pdf)
90. ŠTĚRBOVÁ, L. a kol.: Medzinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha 2013, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-8795-4 (formát .pdf)
91. MARINIČ, P. a kol.: Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha 2008. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-6366-8 (formát .pdf)
92. IŽOVÁ, K.: Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov. Praha 2017. Martin Koláček, E-knihy jedou, ISBN 978-80-7512-778-5
93. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A.: Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele. Praha 2019. GRADA Publishing, a.s., 978-80-271-1160-2 (formát .pdf)
94. REMIŠOVÁ, A. – LAŠÁKOVÁ, A. – RUDY, J. – SULÍKOVÁ, R. – KIRCHMAYER, Z. – FRATRIČOVÁ, J.: Etické vedenie ľudí v Slovenskom podnikateľskom prostredí. Bratislava 2015, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-200-1

95. PAUHOFOVÁ, I. – STANĚK, P. – STEHLÍKOVÁ, B.: Smart regióny v Slovenskej republike. Možnosti a realita. Bratislava 2019, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-418-0 (viaz.), ISBN 978-80-7598-419-7 (pdf)
96. STAĚEK, P. – IVANOVÁ, P. – VAŠKOVÁ, V.: Nové rozhrania spoločnosti a ekonomie. Bratislava 2018, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-854-6 (viaz.)
97. ŠIMO, D. – MURA, L.: MANAŽMENT ORGANIZÁCIÍ. Bratislava 2015, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-243-8
98. SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. – SOLÍK, J.: 39 rád ako budovať svetovú firmu s investorom. Bratislava 2016. PODNIKAJTE.SK. ISBN 978-80-972470-0-3
99. SEDLÁČEK, J.: Cash Flow. Brno 2003. Computer Press, ISBN 80-7226-875-9
100. VEBER, J. a kol.: Digitalizace ekonomiky a společnosti. Výhody, rizika, příležitosti. Praha 2018. Management Press. ISBN 978-80-7261-554-4
101. VOLNER, Š.: Dynamický ekonomický systém. Teoreticko-metodologické východiská skúmania dynamického ekonomického systému. 2012. PhDr. Milan Štefanko – Vydavateľstvo IRIS. ISBN 978-80-89256-77-8
102. SUCHÁNEK, P.: E-COMMERCE. Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha 2012. Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-84-2
103. CIBÁKOVÁ, V. a kol.: Ekonomika verejného sektora. Bratislava 2012. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-473-7
104. STANĚK, P – MAŘÍK, V. - DOLIAK, D. – ONDROVIČ, A.: Fakty a mýty o spoločnosti 5.0. Zamyslenie sa nad budúcnosťou. Bratislava 2019, Wolters Kluwer SR s.r.o. ISBN 978-80-571-0057-7

