

Controlling

a finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2024. Ročník XI. Číslo 1

ISSN 1339-5335

DOMINANTA

Vedecká rada:

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Doc. PhDr. Ján Mojdis, CSc.

PhDr. Daniela Hrehová, PhD., MBA,

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Redaktorská rada:

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi

Prešov

© Dominanta

ISSN 1339-5335

OBSAH

Úvod	4
EKONOMIKA ZAJTRAJŠKA A VÝZVY STOJACE PRED PODNIKMI Z HĽADISKA ICH BUDÚCEHO VÝVOJA.....	5
Úvod	6
1 Ekonomický cyklus	6
2 Adaptácia a synergia.....	14
3 Synektika a analógia	15
4 Informatizácia a digitalizácia.....	15
5 Podnik včera, dnes a zajtra	16
6 Intelektuálny kapitál	23
7 Znalostný controlling.....	25
8 Riziko – neistota - kríza.....	28
9 Nástroje na identifikovanie a monitorovanie krízy	30
Záver	32
Použitá literatúra.....	32
ÚLOHA INTERNÉHO AUDITU PRI ZVYŠOVANÍ EFEKTÍVNOTI ŽELEZNIČNÉHO OSOBNÉHO DOPRAVCU V ČASE LIBERALIZÁCIE DOPRAVNÝCH SLUŽIEB	33
Úvod	34
1 Teoretické východiská.....	35
2 Použité metódy	37
3. Výskum realizácie interného auditu v praxi	38
4. Výsledky a diskusia	40
Záver	41
Použitá literatúra.....	41

Úvod

Vítame Vás na stránkach nášho vedeckého časopisu CONTROLLING A FINANČNO – MANAŽÉRSKE TEÓRIE V PRAXI. Poslaním časopisu je publikovať a oboznámiť našich čitateľov s najnovšími alebo veľmi významnými poznatkami z problematiky controllingu, manažmentu, financií, ekonomiky, riadenia ľudských zdrojov, marketingu a ďalších tematických okruhov vychádzajúcich z názvu časopisu. Záznam stránky je súčasťou celosvetovej databázy ISSN spravovanej Medzinárodným centrom ISSN v Paríži www.issn.org.

Vedecký časopis určený pre odbornú verejnosť a podnikovú prax. Časopis je špecializovaný a možno v ňom publikovať odborné články z vymedzenej problematiky. Publikovať môže každý, kto má obsahovo prijateľný článok z danej problematiky, ktorý osloví vedeckú aj odbornú prax.

Časopis vznikol v roku 2014 v internetovej podobe a články sa publikovali priebežne. Na s prihliadnutím na to, že nie všetci ešte zdieľajú poznatky o moderných formách publikovania a online časopisoch, vydávame náš časopis aj v pravidelných periodických intervaloch, minimálne 2-krát do roka. Veríme, že uspokojíme Váš dopyt po kvalitných informáciách nielen z vedy a výskumu, ale aj z praxe a taktiež uspokojíme našu odbornú prax poznatkami z vedy a výskumu, ktoré môžu využiť vo svojej práci. Sú to spojené nádoby bez ktorých jedna alebo druhá nevie efektívne fungovať.

V tomto čísle sme umožnili publikovať aj veci spojené s interkultúrnou komunikáciou, s digitalizáciou procesov a inováciami. Ak sa Vám články páčia a máte záujem publikovať aj svoje vedecké skúmania alebo odborné veci, ktoré posunú manažment, controlling, či ekonomické vedy vyššie, budeme veľmi radi. Publikovanie je zdarma, ak úspešne prejde recenzným konaním. V súčasnosti sme zaznamenali, že náš internetový portál si pozrelo 86 krajín sveta, čo nás veľmi potešilo. Vzhľadom na to, že existujú moderné prekladače a komunikačné nástroje je to aj opodstatnené.

Časopis: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2024, ročník XI, číslo 1. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

Citačná norma: PRIEZVISKO. M. 2024. *Názov článku*. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2024, ročník XI, číslo 1. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

EKONOMIKA ZAJTRAJŠKA A VÝZVY STOJACE PRED PODNIKMI Z HĽADISKA ICH BUDÚCEHO VÝVOJA

Peter Gallo

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problémami dnešnej doby a na ich základe potom poukazuje na budúci možný vývoj v oblasti ekonomiky s prihliadnutím na nové úlohy, ktoré stoja pred podnikmi. Doba je veľmi turbulentná a neustále sa mení. Svoju úlohu v zmenách, ktoré prebiehajú, má aj samotný vývoj ekonomiky, ktorý je charakterizovaný tým, že dochádza k zvyšovaniu rozdielov v sociálnych skupinách a postupnému preskupovaniu sa trhov. Ekonomika je veľmi silne prepojená na politiku. Neodbornosť v tejto oblasti vedie k zlým rozhodnutiam a stav ekonomiky vplyvom týchto rozhodnutí sa zhoršuje. To má následne odraz v ekonomických pravidlách, ktoré sú však skôr súhrnom byrokratických opatrení, ako riešeniami problémov dnešnej doby. Preto podniky musia citlivo pristúpiť k projektovaniu budúcnosti a akceptovať pravidlá, ktoré vyplývajú z ekonomických cyklov. Tieto sú charakterizované určitými znakmi a keď sa naplnia ekonomika sa postupne zmení. Významnú úlohu v tomto procese zohráva controlling, ako nová moderná ekonomika, ktorá rieši problémy do budúcnosti.

Kľúčové slová: Ekonomický cyklus. Nová ekonomika. Kvalita života. Controlling. Sociálna ekonomika. Racionálny manažment.

Abstract

The paper deals with today's problems and, based on them, points to possible future developments in the field of economy, taking into account the new tasks facing businesses. Times are very turbulent and constantly changing. The development of the economy itself, which is characterized by increasing differences in social groups and gradual regrouping of markets, also has its role in the changes taking place. The economy is very strongly connected to politics. Inexperience in this area leads to bad decisions and the state of the economy deteriorates as a result of these decisions. This is subsequently reflected in the economic rules, which, however, are more a collection of bureaucratic measures than solutions to the problems of today. That's why businesses have to sensitively approach projecting the future and accept the rules that result from economic cycles. These are characterized by certain signs and when they are fulfilled the economy will gradually change.

Keywords: Economic cycle. The new economy. Quality of life. Controlling. Social economy. Rational management.

Úvod

Súčasná ekonomická situácia spoločnosti na základe vývoja svetovej ekonomiky je pomerne zlá. Podniky preto hľadajú rôzne cesty k jej oživeniu a zmenu tejto situácie. Do zmien, ktoré prebiehajú, pristupujú aj zmeny v oblasti rozvoja digitálnych technológií, nové vedecké poznatky, najmä z oblasti technických vied. Na ne postupne reagujú aj vedy humanitného zamerania a tým sa začína meniť aj spoločenské správanie. Veľmi dôležitým prvkom pre dnešok sú aj rozsiahle zmeny v životnom prostredí, ktoré silne zasahujú do života ľudí a ovplyvňujú ho. Do popredia sa tak dostáva problém adaptability a urýchlenej reakcie na prebiehajúce sa zmeny v spoločnosti a prírode. Pred podnikmi preto stojí neľahká úloha to úspešne zvládnuť. Objavuje sa tu nový druh ekonomického riadenia alebo novej ekonomiky, ktorá poznáme pod menom controlling. Existuje už dlhšiu dobu, ale stále sa len pomaly presadzuje do života firiem. Kým podnikateľská sféra ho akceptuje pomerne dobre, verejná oblasť ho dá sa povedať vôbec nepoužíva a neriadi sa jeho princípmi. Je na to mnoho dôvodov, prečo sa to deje. Jeden dôležitý ale je ten, že dáva kvalitný prehľad o hospodárení a použití finančných prostriedkov a smerovaní budúceho vývoja, čo nevyhovuje mnohým ľuďom vo verejnom sektore.

Controlling môžeme všeobecne definovať ako riadenie smerom k úspechu. Kto používa túto metódu riadenia nielen lepšie vidí do budúcnosti, ale vie aj na prebiehajúce sa zmeny lepšie reagovať. Potrebne si je uvedomiť, že o prosperite firiem, ale aj o celej spoločnosti dnes už nerozhodujú suroviny alebo výrobné technológie, dokonca ani kapitál, tie sú v globálnom svete dostupné všade, ale ZNALOSTI. Spoločnosť sa neustále dynamicky mení a vyvíja, všetko má svoj životný cyklus. (Gallo, 2017) Ten môže byť ako:

- Životný cyklus produktu.
- Životný cyklus podniku (organizácie)
- Životný cyklus vyšších organizačných jednotiek.
- Ekonomický cyklus z pohľadu makroekonomiky.

1 Ekonomický cyklus

Ekonomické cykly zohrávajú v dnešnej dobe, ale aj v celom vývoji spoločnosti dôležitú úlohu. Málokto z tých, čo neštudovali práve ekonomiku, si uvedomuje, že to, čo dnes vnímame ako krízu je určitý priebeh ekonomického cyklu, ktorý má svoj vrchol aj dno. Ekonomický (hospodársky) cyklus označuje výkyvy hospodárskej činnosti, ktoré sa vracajú približne po rovnakom čase. Keďže ekonomický rast nie je priamočiary a strieda sa s poklesom, prebieha vývoj ekonomiky v podobe opakujúcich sa výkyvov. Preto hovoríme o ekonomickom cykle a vyjadriť ho môžeme pomocou sínusoidy.

Ekonomický cyklus je tvorený štyrmi fázami:

- recesiou,
- dnom,

- expanziou,
- vrcholom.

Recesia

Prvou fázou ekonomického cyklu je zvyčajne recesia. Jej charakteristickým znakom je pokles HDP (hrubý domáci produkt) a zníženie úrovne aktivity celého makroekonomického systému. *Kedy však nastáva recesia?* Podľa ekonomickej teórie je to vtedy, keď sa počas dvoch po sebe idúcich kvartáloch zaznamená zníženie hrubého domáceho produktu a trvá dovtedy, kým úroveň HDP nedosiahne lokálne minimum.

Recesiou označujeme mierny pokles výkonnosti hospodárstva, ktoré má zvyčajne len krátkodobé trvanie. **Depresiou označujeme vážne problémy v ekonomike**, ktorú sú sprevádzané poklesom niekedy aj viac ako 15%. Obdobie depresie má zvyčajne dlhšie trvanie ako obdobie recesie.

Ekonomické dno

Ekonomické dno predstavuje fázu medzi recesiou a expanziou. Vtedy sa dosahuje najnižšia úroveň hrubého domáceho produktu v ekonomickom cykle. Túto fázu možno považovať za akúsi odдыхovú, keď ekonomika mobilizuje svoje sily pre svoj rast v budúcnosti. Ide o fázu, v ktorej sa ekonomika akoby očisťovala od prebytočných pracovných síl či výrobkov.

Expanzia

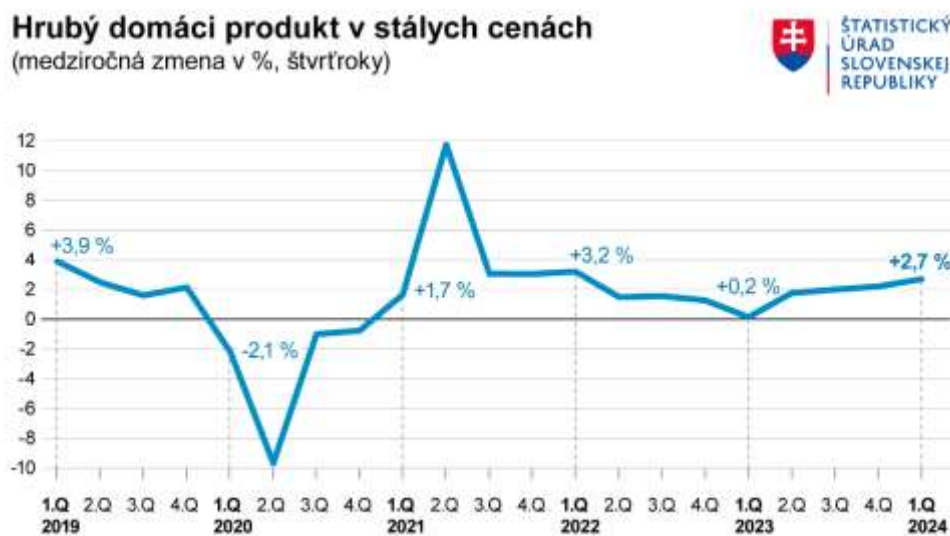
Expanziu charakterizuje opätovný rast HDP. K expanzii dochádza vtedy, keď využívanie výrobných kapacít začne prekračovať priemerné hodnoty. Na fázu expanzie sa môže napojiť fáza zvaná prehriatie ekonomiky. To, kedy nastane, však závisí od podmienok v konkrétnej ekonomike. Prehriatie ekonomiky môže spôsobiť tiež vážny stav v hospodárstve, pretože nie je naň pripravené. Preto sú v každom hospodárstve, či už podniku alebo spoločnosti dôležité vízie a ich napĺňovanie a tieto sú uvedené v tzv. strategickom pláne. Výbornou metodikou pre podniky ale aj pre spoločnosť je systém vyvážených ukazovateľov hodnotenia výkonnosti Balanced Scorecard.

Ekonomický vrchol

Poslednou fázou ekonomického cyklu je vrchol, nazývaný aj horný pod zvratu. V tomto období nadobúdajú ukazovatele maximálne hodnoty a dochádza k ďalšej fáze ekonomiky, kedy svoju úroveň znižuje a prechádza do fázy recesie.

Na obrázku 1 je uvedený vývoj hrubého domáceho produktu za určité obdobie, kde môžeme vidieť výkyvy ekonomiky.

Obrázok 1 Vývoj HDP v období rokov 2019 – 2024



Zdroj: <https://slovak.statistics.sk/>

Čelenie ekonomických cyklov:

- **Krátke ekonomické cykly** (nazývame ich aj Kitchinove). Označujeme aj ako cykly v zásobách a ich trvanie je v dĺžke 3-5 rokov. Cykly opakujú, majú súvis so zmenou stavu zásob hotových výrobkov v hlavných a najdôležitejších odvetviach hospodárstva.
- **Stredné ekonomické cykly** (nazývame ich aj Juglarove). Tieto cykly sa vyskytujú v časovom období 6-10 rokov a súvisia so zmenami v úrokovej miere, ale tiež so zmenami dopytu po investíciách. Súvisia teda so zmenami reálneho kapitálu, ako sú stroje a zariadenia, ktorých životnosť je okolo 10 rokov.
- **Dlhé ekonomické cykly** (nazývané aj Kondratievove). Tieto cykly sa opakujú v odstupoch 30 až 60 rokov a sú spájané so vznikom nových objavov, odborov ekonomiky a nových nosných odvetví. Dlhé cykly sa spájajú s významnými zmenami vo výrobných technológiách a tie umožňujú práve vznik nových odvetví. Po každom z objavov nasleduje zvyčajne obdobie rozvoja, ktoré súvisí s využívaním stimulov z týchto objavov. (Valach, 1989)

Kondratievov ekonomický cyklus

Pre vývoj spoločnosti možno tento cyklus považovať za najdôležitejší. Umožňuje nielen analyzovať stav ale aj predvídať do budúcnosti. Hlbším štúdiom javov, ktoré sa diali storočiami sme dospeli k závere, že perióda otočenia tohto cyklu je 40 rokov. Každých 40 rokov dochádza ku globálnym zmenám ekonomiky a spoločnosť i podniky sa na tieto zmeny musia pripraviť. Existujú tri charakteristické znaky, ktoré to ovplyvňujú:

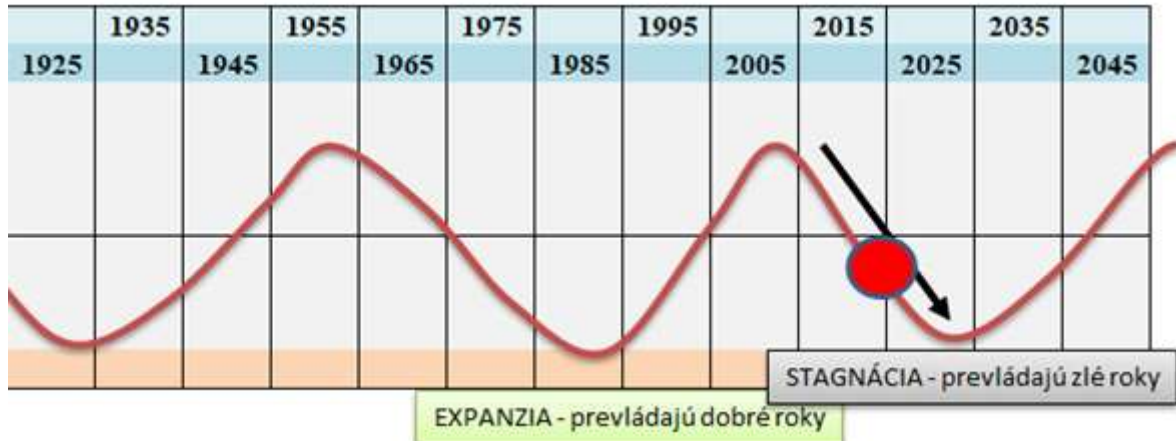
- **Byrokracia** - stále novšie a novšie ekonomické pravidlá, neustále zmeny zákonov, predpisov a chaotické riadenie. Vo veľkej miere sa môže presadzovať aj

neodbornosť v riadení. Tak vhodná otázka je: *K čomu slúži tento rast?* Iste si dáte odpoveď, že k upevneniu moci a funkčných pozícií.

- **Vojny a vojnový stav** - objavovanie sa vojnových udalostí a rôznych vojen. V dnešnej dobe môžu mať nielen charakter vojnového konfliktu ale objavuje sa tu aj terorizmus a iné formy ohrozenia. Napríklad známa pandémia. Aj tu si môžete dať otázku: *K čomu slúžia?* Ak sa na to pozrieme z ekonomického pohľadu nie ľudského, tak zlepšeniu ekonomiky, lebo v tých miestach je neustála potreba zbraní a tým rastie aj zbrojársky priemysel a zlepšujú sa u časti spoločností ale aj podnikov ekonomické výsledky. No nemá to trvalý dopad a je to len krátke pribrzdzenie cyklu recesie a predzvesť dna ekonomického cyklu.
- **Vedecký objav** – pred dnom ekonomického cyklu sa objavujú vedecké objavy, ktoré posunú spoločnosť na vyššiu úroveň. Vždy pri každej recesii sa objavil väčší vedecký objav, ktorý pomohol prekonať dno a spôsobil reštart ekonomiky. Niekedy je ho veľmi ťažké rozpoznať, lebo môže už existovať aj niekoľko desiatok rokov, ale k jeho intenzívnejšiemu využitiu a objaveniu spoločnosťou ešte nedošlo.

Možno by sme našli aj ďalšie spoločné znaky, ktoré by mohli byť predmetom ďalšieho vedeckého bádania, no pre naše poznanie to stačí. Na obrázku 2 je ukážka Kondratievovho ekonomického cyklu, ktorý sme si upravili podľa zistení vlastného vedeckého bádania.

Obrázok 2 Ukážka Kondratievovho ekonomického cyklu v čase



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Valach, 1989

Na obrázku vidíme, ako sa v priebehu období mení stav ekonomiky. Pre strategických manažérov je to veľmi dôležitá informácia, lebo môže efektívne ovplyvňovať dianie v podnikoch. V prípade, že takéto funkcie má aj štát a nepreberá z minulosti zaužívané organizačné štruktúry, môže to byť veľmi silný nástroj pre riadenie spoločnosti či podniku. Potrebne si je tu uvedomiť, že ak chceme použiť systém strategického riadenia, tak ten efektívne pracuje len vtedy, keď je zafinovaná vízia a strategické ciele podniku či spoločnosti.

Ak sa pozrieme na graf uvedený v obrázku 2 podrobnejšie z hľadiska vyššie spomenutých znakov dostávame presnejší obraz, kde sa práve nachádzame. Chcem zvýrazniť, že ekonomika podniku je úzko prepojená na ekonomiku spoločnosti a preto je dôležité poznať na všetkých

úrovniah vzdelania základné pojmy ekonomiky a jej správanie. V tomto smere priekopnícku prácu urobila pani doc. Ing. Jana Piteková, PhD. vo svojom diele „Tvoja ekonómia“, kde prístupným a veľmi kreatívnym spôsobom vysvetľuje zákonitosti ekonomiky a jej správanie.

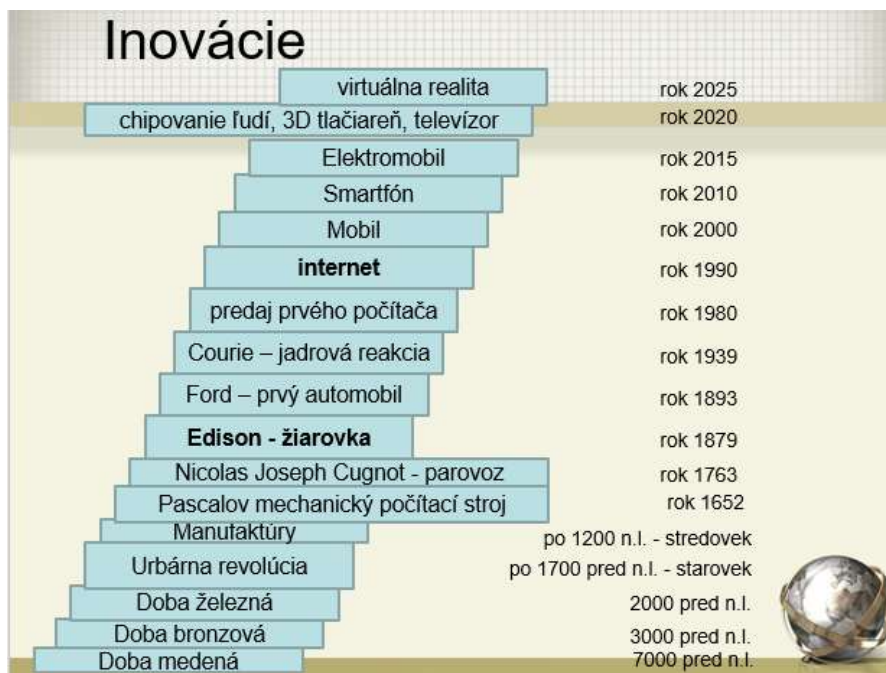
Obrázok 3 Ukážka Kondratievovho ekonomického cyklu z pohľadu charakteristických znakov.



Zdroj: vlastné spracovanie

Tento cyklus máme spracovaný od roku 1848 a je zaujímavé sledovať, ako sa tieto znaky opakujú storočiami. Vo svojej vedeckej práci ho máme už rozpracovaný aj hlbšie do minulosti, ale aj do budúcnosti, pretože ho využívame práve v controllingu a strategickom riadení podnikov pri stanovovaní vízie a strategických cieľov. Na obrázku 4 uvádzame prehľad vybraných udalostí, ktoré ovplyvnili svoju dobu vrátane našich predpovedí. Obrázok je z roku 2015. Na ňom sleduje presnosť nášho odhadu do budúcnosti a robíme korekcie svojich záverov.

Obrázok 4 Vývoj významných udalostí a vedeckých objavov

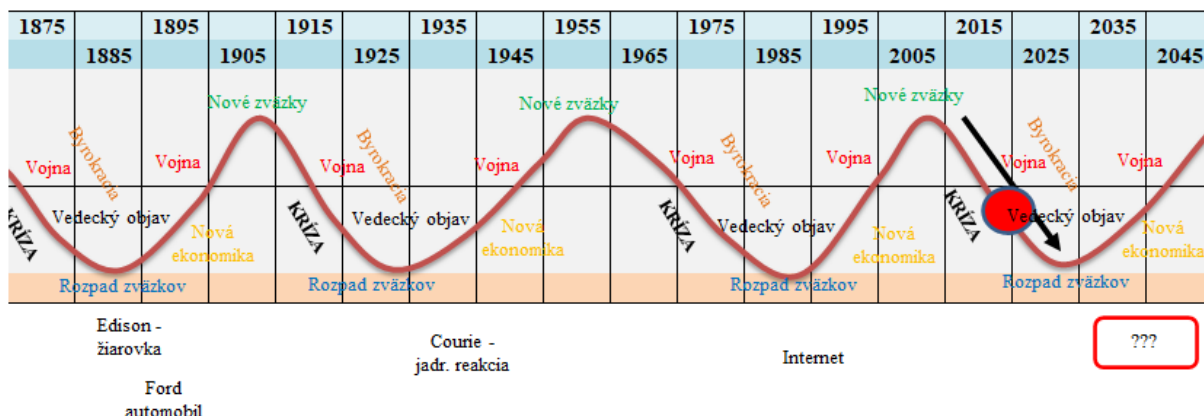


Rok	Udalosť	Kategória
1782	parný stroj	veda, vynález
1789	Francúzska buržoázna revolúcia	vojna, revolúcia nepokoje
1814	parná lokomotíva	veda, vynález
1815	Napoleon a Waterloo	vojna, revolúcia nepokoje
1820	ampérová elektrodynamika	veda, vynález
1831	vzbura lyonských tkáčov	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1833	prvé odbory v Anglicku	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1848	Komunistický manifest	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1862	objavy L. Pasteuera v biológii	veda, vynález
1865	zrušenie otroctva USA	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1871	Parížska komúna	vojna, revolúcia nepokoje
1877	elektrické osvetlenie New York	veda, vynález
1886	krvavý 1. máj Chicago	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1890	Prvý let motorového lietadla	veda, vynález
1895	Lumierovci filmujú príchod vlaku	veda, vynález
1896	vynález telegrafu	veda, vynález
1900	kvantová teória (Planck)	veda, vynález
1905	Teória relativity (Einstein)	veda, vynález
1911	vedecká organizácia práce (Taylor)	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1914	I. sv. vojna	vojna, revolúcia nepokoje
1917	VOSR	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1923	superinflácia Nemecko	kríza
1929	krach na burze Wall Street, veľká hosp. kríza	kríza
1931	devalvácia libry, prerušenie vymeniteľnosti za zlato	kríza
1933	nacisti v Nemecku	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1939	II. sv. vojna	vojna, revolúcia nepokoje
1943	elektronický kalkulačný stroj	veda, vynález
1944	konferencia Bretton-Woods o menových a finančných otázkach	organizácia práce, sociálne-ekonomické veci
1945	Hirošima, Nagasaki	vojna, revolúcia nepokoje

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak si spojíme tieto poznatky spolu s Kondratievovým ekonomickým cyklom, vidíme nasledovné súvislosti – obrázok 5.

Obrázok 5 Kondratievov ekonomický cyklus z pohľadu vedeckých objavov



Zdroj: vlastné spracovanie

Hľadali sme aj odpoveď, ktoré vedecké objavy ovplyvnia dnešnú dobu a pomôžu prekonať ekonomické dno. Dospeli sme k dvom znakom a to AI – umelá inteligencia a energia. Napr. málokto vie, že na Slovensku máme od roku 2014 vedecký objav výroby energie z horčíka. Základný výskum už prebehol a je potrebné prejsť na aplikovaný výskum a jeho realizáciu. Slovensko je v tomto ohľade svetovou veľmocou, pretože práve na našom území sa nachádza

veľké množstvo horčička a máme vyvinutú aj technológiu, ako ho premeniť na energiu. Je smutné, že pri ponuke tohto objavu štátu, zostal úplne nepovšimnutý, aj keď na ňom pracoval tím ľudí zo SAV.

Na základe vyššie spomenutých poznatkov môžeme konštatovať, že svet sa blíži k zrúteniu. Mnohí si myslia, že nastal stav, ktorý tu nebol. No podľa ekonómky Markéty Šichtařovej (riaditeľka Next Finance na Vyšehradskom fóre), tento stav už tu bol. Vo svojom príspevku na vyššie spomenutom fóre poukázala, že sú tu paralely z roku 476 n.l. (Rím):

- Vojenská moc upadla, nastali vzbury.
- Vznikajú vnútorné spory.
- Na tróne sedia figúrky.
- Rastie vplyv záujmových skupín – NIKDO NEVLÁDNE.
- Populácia začína klesať, odchod ľudí do miest.
- Najviac peňazí ide na sociálne dávky.
- Nestabilita – rast počtu úradníkov.
- Neúnosné daňové zaťaženie.
- Barbarské kmene Huni a Germáni obsadzujú krajinu.
- Najskôr vnútorný rozpad a potom vonkajší.

Na základe týchto dejinných udalostí možno poukázať na paralely dneška:

- Vzbury dneška – Škótsko referendum, Brexit, Katalánsko, severné Taliansko, migranti, záchrana Grécka ...
- Bujnie moc záujmových skupín.
- Energie, inflácia,
- Prakticky nikto nevládne – večné rozpory vlády, Brusel kvóty.
- Predpoveď o 10 rokov spadneme spolu s migrantami (Šichtařová, 2015).

Ak sa pozrieme na Kondratievov ekonomický cyklus (predpoveď) – bude to skôr o 6-7 rokov. Potom nastane reštart ekonomiky. Z toho vyplýva záver, že je vysoká pravdepodobnosť, že sa to stane a svet sa zmení. Tu je ale namieste otázka: *AKO sa ale zmení?*

Základnou otázkou dneška sa stáva otázka: *Ako ekonomicky prežiť?*

- *Čo urobiť s peniazmi?* Zlato mení svoju hodnotu od vývoja ekonomiky, dlhopisy nie sú bezpečné (banky tlačia peniaze), úrokové sadzby klesali a potom rastú, ... Na základe odborných vyjadrení môžeme dať odporúčanie – ak sa EU rozpadne, je potrebné investovať do zlata, ak nie, nie je to najlepšia investícia. A dostávame sa k problému pravdepodobnosti, či sa to stane, alebo nie. Pretože každá situácia si vyžaduje iné konanie.

Tiež sú tu na mieste otázky ako:

- *Ozaj rastie Čína 7%, keď firmy maximálne 2-3 %? Ak sa ekonomika rúti – investície do zlata sú tie pravé?. Zlatu konkurujú akcie, ale tie po od roku 2008 prepadli. Bude potrebné sledovať ich vývoj a potom zvažovať riziko.*
- Rast akciových indexov by mal kopírovať vývoj ekonomiky a to sa nedeje. Výnosy z dlhopisoch, klesajú a ceny sa pohybujú opačne to znamená ceny dlhopisov rastú, teda niečo nie je v poriadku.
- Všetky štáty sú predĺžené a mi platíme stále viac, ale dlžníci sú menej bonitní.
- Dlhopisy sú asi prehriate.
- Účty v banke a hotovosť je možnosť, ako sa brániť.
- Myslieť si, že na úroku zarobíme, tak to asi nezarobíme.
- Najlepšie sú asi investície do pozemkov.
- Fondy – katastrofálne zhodnotenie – od 2013 vyniesli 1,75% (ČR).
Zdroj: Markéta Šichtařová (riaditeľka Next Finance na Vyšehradskom fóre, 2015)

Ozaj sú to veci, ktoré by nás mali trápiť?

Ako potom z tohto bludiska von?

Pozrime sa na fakty:

- Rýchlosť zmien sa zvyšuje. Inovačné cykly sa skracujú. Predtým 3 roky, teraz aj 1 rok. Stačí pozrieť ako rýchlo sa presadila umelá inteligencia do praxe.
- Nerovnováha v ekonomike sa zvyšuje: ekonomický rast, efektívny rozvoj, rovnováha, stabilita meny.
- Nová kvalita ekonomického rastu.
- Vedecko-technický pokrok. Priemysel 4.0 ešte neskončil a už je tu priemysel 5.0.
- Rozumná ekonomika proti inflácii.

Vedu tu má niekoľko nových vývojových trendov a presadzuje sa:

- ADAPTÁCIA.
- RISK MANAGEMENT.
- RACIONÁLNY MANAGEMENT.
- PRODUKTOVÝ MANAGEMENT.
- CONTROLLING.
- STRATEGICKÉ RIADENIE A BSC.
- PROCESNÉ RIADENIE.
- ZNALOSTNÝ MANAGEMENT.

Vplyvom zmien v riadení a lepšieho plánovania sa začali tomu prispôsobovať aj organizačné štruktúry. Rozširujú sa sieťové organizačné formy, vznikajú organizačné formy na báze améb, rozšírilo sa procesné riadenie a postupne sa menia funkčné organizačné štruktúry na procesné. Postupne sa mení aj magický štvoruholník ekonomiky a jednotlivé jeho ukazovatele – obrázok 6.

2 Adaptácia a synergia

Controlling, ako jedna z teórií moderného riadenia, ktorá na školách dosiaľ nenašla primeranú odozvu, hovorí, buďme jedinečný a robme veci inak. A v tom je schované aj tajomstvo úspechu. Nezabudnime ale byť pritom aj sami sebou. A na to sa v dnešnej dobe často zabúda. Aj sliepka, hoci má zobák, môže rovnako dobre zahnať hlad a smäd ako iní.

Synergia a synergetika

V procese adaptácie je dobre poznať aj základy synergetiky. Synergia vo všeobecnosti znamená súčinnosť, spoluprácu osôb alebo síl pri spoločnom celkovom výkone. Možno popísať ako celkovú silu, ktorá je výsledkom súčinnosti rôznych faktorov ktorej následkom je účinok, ktorý je vyšší než by bol súčet účinkov jednotlivých síl pôsobiacich osobitne, čiže výsledok je synergický. Preto si všímajme mechanizmus tvorby nového, nový charakter toho, čo sme vytvorili a v dôsledku toho aj nové väzby medzi človekom a prírodou, medzi myšlienkovým bohatstvom ľudstva, toho čo človek vytvoril a vesmírom.

Synergetika je zasa vedný odbor skúmajúci všeobecné zákonitosti vytvárania, stability a zániku usporiadaných časových a priestorových štruktúr v zložitých nerovnovážnych systémoch rôznej podstaty (fyzikálnych, chemických, biologických). Skúma napríklad organizáciu spoločenstiev v ekológii, spoluprácu vo všetkých oblastiach ľudskej spoločnosti ako základ spoločenskej existencie, proces vzniku špirálových galaxií atď. Synergetika je vlastne teória o kooperujúcom (spolučinnom) vývine podsystémov v rámci zložitého systému. Týmto vývinom vznikajú nové štruktúry, ktoré však nie sú len mechanickým súčtom vlastností podsystémov.

Synergetické procesy prebiehajú v takých systémoch, do ktorých preniká energia z okolia a ktoré sú ďaleko od rovnovážneho stavu (M. Haken). Základnou črtou synergie je samoreguláciou zabezpečený samopohyb, ktorého prejavom je tvorba kvantitatívne nových štruktúr. (Koloman Ivanička). Synergetika je teda prepojením vedy, techniky, výroby, výchovy, vzdelávania a riadenia a vytvára predpoklady pre multiplikačný efekt tvorivosti širokých más. obyvateľstva. Je to reťazová reakcia tvorivosti, keď jedna inovácia vyvoláva potrebu následnej inovácie a tá sa stáva stimulom k ďalšej inováci, až sa zmení a adaptuje na nové potreby celá štruktúra a organizácia.

Adaptácia

Adaptáciou v dnešnej ekonomike rozumieme schopnosť adekvátne reagovať na nové a zhoršené podmienky vo svetovom hospodárstve s cieľom minimalizovať negatívne vplyvy vonkajších nerovnováh porúch a krízových javov a dosiahnuť rovnovážny a dynamický rozvoj.

Nie každý znáša neistotu a riziko rovnako. Diverzifikovaný medzinárodný koncern s geografickou štruktúrou to, čo považuje za rozumné riziko, to pre malé a stredné podniky môže byť už hazard. To isté platí aj pre štáty a spoločenské zoskupenia.

Manažérske školy nás učia, že nehovorme, že sa niečo nedá, radšej priznajme, či sme urobili všetko, alebo že nie sme schopný to urobiť. Keď Vám niekto povie, že NIKDY, práve ste došli na miesto, kde je potrebné ZAČAŤ. Z tohto poznatku vychádza aj teória controllingu.

Formy adaptácie sú rôzne. Môžu to byť:

- úsporné hospodárske programy,
- viacstupňová vývozná ofenzíva a diverzifikácia foriem obchodu a ich financovanie,
- nové smery VTR a urýchlené zavádzanie nových poznatkov do praxe,
- štruktúra prestavba odborov, odvetví, celých ekonomík aj svetového hospodárstva s posilnením integračných tendencií,
- zmeny v systémovej a inštitucionálnej oblasti.

3 Synektika a analógia

Synektiku môžeme definovať ako kreatívnu techniku postavenú na spájaní zdanlivo nesúvisiacich elementov. Vytvoril ju William J Gordon. Vytvoríme napr. skupiny veľmi odlišných ľudí a tým zabezpečíme širokú perspektívu pohľadov na vec a využívanie analógie. Používame tri synektické nástroje a to:

- **Priama analógia** – vyhľadáva podobné fakty, technológie v oblastiach odlišných od oblasti riešenia problému. Bell – funkcie ucha využil pri zostrojení telefónu.
- **Osobná analógia** – synektická skupina sa snaží psychologicky stotožniť s kľúčovými časťami problému.
- **Fantaskná (fantazijná) analógia** – Sigmund Freud videl kreativitu ako naplnenie našich prianí a fantázie. „Ako by som to mohol v mojich najodvážnejších alebo najdivokejších snoch urobiť“. Príklad – vyvinutie pružinového mechanizmu uzáveru kozmického obleku. Automobil na pružinový pohon. Automobil na horčíkový pohon.

4 Informatizácia a digitalizácia

Informácia a informovanosť závisí od schopnosti národa pochopiť spoločnosti a svet. Kládne vysoké nároky na vzdelanie a kvalifikáciu, pretože nové technológie sa zakladajú na poznatkoch súčasnej vedy. Dnešná veda je doménou technológií.

Informácie sa považujú za najvýznamnejší zdroj ekonomického a spoločenského pohybu, ako boli doposiaľ palivá, energie a suroviny. Rozvoj aplikácií informatiky je faktorom transformácie economickej a spoločenskej organizácie.

V spoločnosti v súčasnosti prebieha dynamický vývoj na pracovnom trhu bez reálnej možnosti jeho predikcie. Dnes nikto nie je schopný spoľahlivo odhadnúť odvetvia budúcnosti a ich požiadavky na obsadzovanie pracovných miest. Napriek tomu s určitosťou poznáme trendy, na ktoré musíme reagovať. Ide najmä o tieto trendy vývoja:

- **Klasické odvetvové členenie hospodárstva sa postupne stráca**, pričom silnie jeho interdisciplinárny a medziodvetvový charakter.

- V nasledujúcich rokoch budú **ubúdať pracovné pozície vysokoškolákov v priemysle** z dôvodu jeho reštrukturalizácie (priemysel 4.0 = bezobslužné systémy, umelá inteligencia a internetizácia produktov a technológií) a už nastupujúci priemysel 5.0.
- V budúcnosti je možné očakávať zvýšenie **nestability pracovných miest**.
- **Úspešnosť vysokoškolsky vzdelaného uchádzača na pracovnom trhu 21. storočia** za nových podmienok bude závisieť hlavne od týchto predpokladov, ktorými sú:
 - **vedomosti** (osvojenie si poznatkov, ktoré sa vzťahujú k oblasti práce alebo štúdia),
 - **zručnosti** (kognitívne a manuálne - ako schopnosť aplikovať vedomosti riešení problémov),
 - okrem odborných aj **klúčové kompetencie**.

5 Podnik včera, dnes a zajtra

Podnik pôsobí v ekonomickom a spoločenskom prostredí. Väzby medzi podnikom a okolím sú veľmi úzke. Podnik je citlivý na podnety zvonku a to priame a nepriame a na druhej strane podnik svojou aktivitou ovplyvňuje daný región, ekonomiku a keď ide o nadnárodnú spoločnosť aj medzinárodné vzťahy. Preto sa postupne zvyšuje dôležitosť sledovania zdravia podnikov a ich diagnostikovanie. V našej praxi sledujeme v posledných dvoch rokoch zmeny práve v diagnostikovaní zdravia podnikov a riadiace činnosti sa presúvajú do dlhodobých strategických plánov a predikcií. Významnú úlohu už aj tu zohráva umelá inteligencia. Dôležitým sa stáva rating podnikov a identifikovanie príčin. Hľadajú sa úzke miesta, ktoré je potrebné odstrániť. Do popredia sa dostáva:

- diagnóza podniku,
- porovnanie predností a slabostí,
- porovnanie postavenia podniku na trhu,
- vlastný rast a porovnanie s rastom trhu konkurencie,
- výkonnosť podniku,
- kvalita manažérov,
- schopnosť adaptácie na zmeny.

Diagnóza podniku je vlastne prieskum miery a schopnosti reagovať na základné potreby v štyroch oblastiach:

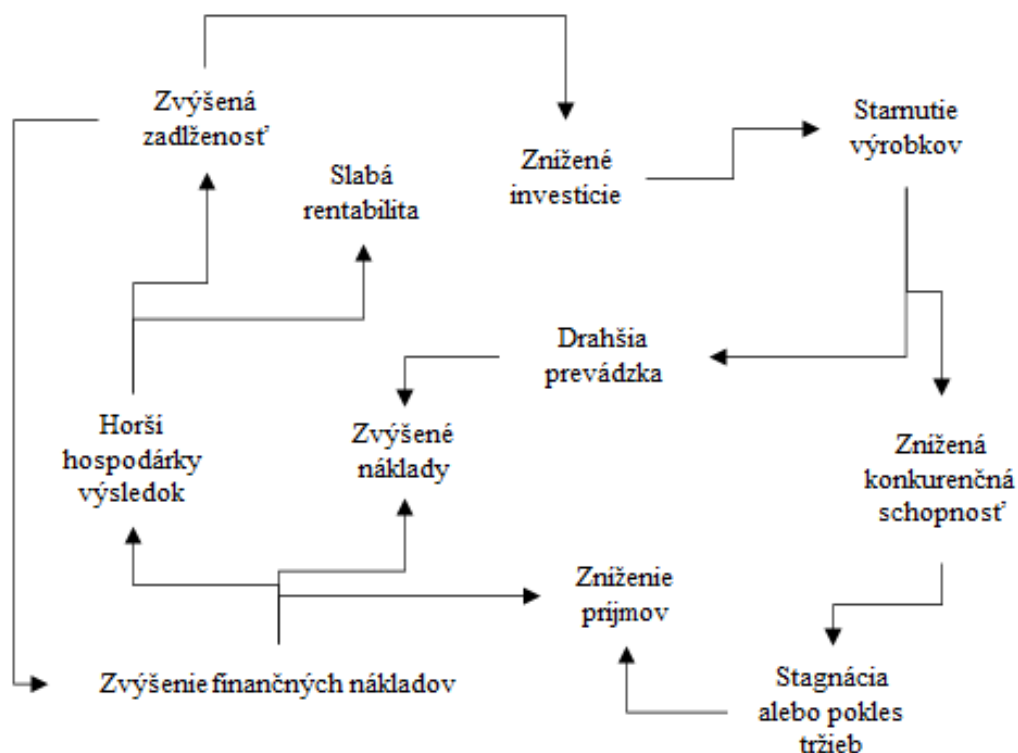
- pracovné sily,
- výrobné činitele,
- trh,
- finančná situácia.

Ako primárne ukazovatele v diagnóze podnikov sa objavujú tri ukazovatele ekonomickej analýzy:

- ROA (rentabilita majetku), hovorí o ziskovosti podniku a efektívnosti využívania jeho majetku.
- Lc (celková likvidita), hovorí o schopnosti uhrádzať svoje záväzky a sledovať pohyb peňazí v cykle cash-to-cash,
- Zc (celková zadlženosť) – hovorí o kapitálovej štruktúre podniku a zdrojoch používaných na financovanie majetku stáleho alebo obežného.

Podniky sa dostávajú postupne do bludného kruhu rentability a hľadajú z neho cestu von. Ako prebieha tento proces je možno vidieť na obrázku 6.

Obrázok 6 Bludný kruh rentability



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa odbornej literatúry

Budúcnosť je neistá a preto pred podniky a spoločnosťou stojí otázka: Ako z tohto bludiska von?

Ako kritický súčasná prognostická veda označuje rok 2028/29. Podobne na to poukazuje aj Kondratievov ekonomický cyklus. Preto sa už budúcnosť nepredpovedá, ani nepopisuje, rok 2028 sa už pripravuje a plánuje. Sledujeme to aj v mnohých firmách, ktoré zavádzajú controlling a prechádzajú na forecastové plánovanie s dlhodobými strategickými cieľmi. Zmyslom tohto strategického forecastovania je včas zistiť odchýlku, primerane na ňu reagovať a adaptovať sa na prichádzajúce sa zmeny.

ZAJTRA znamená ísť do veľkého rizika. Preto sa vo väčšej miere v podnikoch presadzuje krízový manažment a manažment zmien a rizík. Je potrebné robiť zložité predpovede, založené na spracovaní množstva relevantných údajov.

Došlo sa k nasledovným zisteniam:

- Čo platilo v minulosti, nemusí platiť dnes.
- Čo fungovalo inde nemusí fungovať u nás.
- Faktor neurčitosti je pri dlhodobých predpovediach nízky.
- Úspech závisí od stupňa vedeckosti a dokonalosti použitia.
- Možno predpokladať zmeny v kvalite života.

Kvalita života sa stáva významným faktorom a jej zvyšovanie významným strategickým cieľom. Je zaujímavé, že spoločnosť nevyužíva metriky pre sledovanie kvality života a nemá ani postupy, ako ju zvýšiť. Objavuje sa chaotické riadenie obyčajne neodborne zdatných kvázi odborníkov. Neuvedomujú si, alebo neprekładajú patričnú dôležitosť tomu faktu, že technická revolúcia vytlačí z trhu viac než miliardu ľudí a vytvorí novú neuzitočnú triedu. S takým masívnym rozkladom spoločnosti sa nevie vyrovnáť žiadna dnešná politická ideológia.

O štruktúre pracovného trhu v roku 2050 nemáme najmenšiu predstavu. Automatizácia zmení každú predstavu. Ale je preukázateľné, že automatizácia vytvorila časom najmenej jedno nové pracovné miesto a životná úroveň vzrástla.

Významná úloha umelej inteligencie v krátkodobom období nenaruší priemyselné odvetvia. Nezanedbateľný je tu aj fakt, že prekážkou automatizácie je ľudská tvorivosť a žiadna práca nie je pred automatizáciou bezpečná. Staré zamestnania zanikajú, nové sa objavujú.

Budúce profesie:

- Manažér pre inovácie a digitalizáciu.
- Inžinier výskumu a vývoja.
- Automatizácia a mechanizácia výr. procesov.
- Expert na obchodné plánovanie.
- Investičný manažér.
- Inžinier pre vynálezy a racionalizáciu.
- Dizajnový inžinier.
- Špecialista na duševné vlastníctvo.
- Znalostný manažér
- Vývojár produktu
- Projektový manažér
- Manažér technologických oddelení
- Inovačný manažér
- Inžinier strategického obstarávania
- Vedecko-výskumný pracovník
- Manažér digitálnych inovácií

- Manažér stratégie a inovácií
- Obchodný analytik
- IT konzultant
- IT projektový manažér

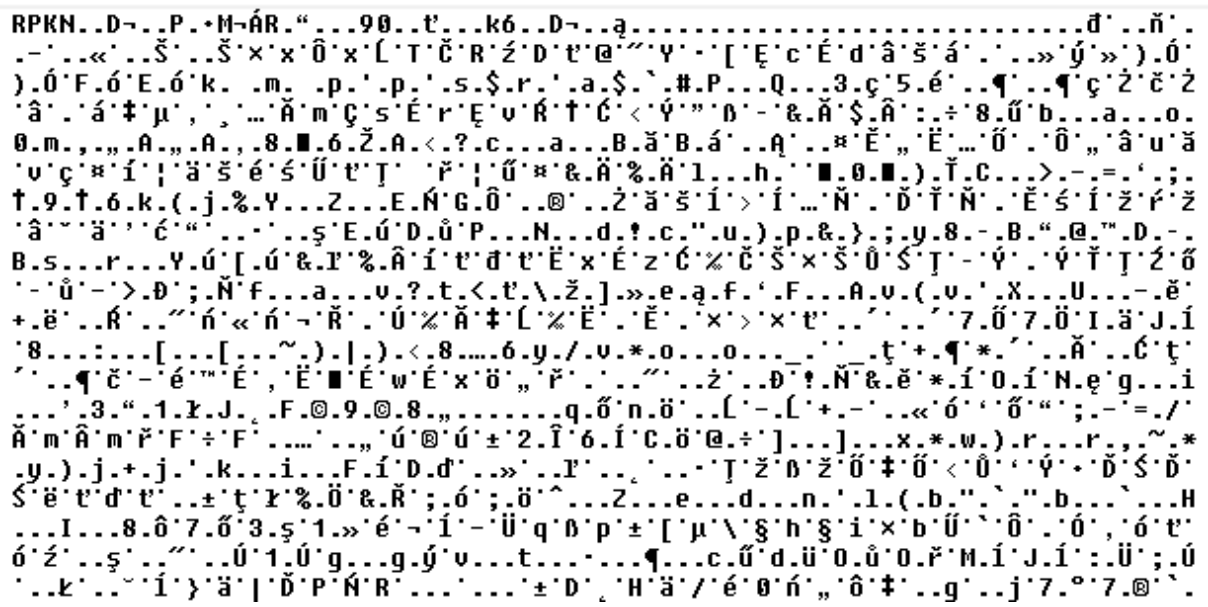
Objavuje sa nový problém a tým je problém vysokej kvalifikácie. Na tieto aj iné problémy napríklad upozorňuje Yuval Noah Harari z knihy: 21 lekcí pre 21. storočie.

Niekoľko myšlienok od Yuval Noah Harari:

- Problém VTR
 - Veľké dáta nás neustále sledujú.
 - Digitálna diktatúra.
 - Umelá inteligencia a prirodzená hlúposť.
 - Kto vlastní dáta ovláda budúcnosť – je to ozaj tak?
- Problém politiky:
 - Nacionalizmus, náboženstvo, civilizácia, globalizácia
 - Terorizmus, vojny, migrácia.
 - Spravodlivosť, postpravdy,

Mnohí hovoria o dátach, ich spracovaní. Dokonca sa to prezentuje aj v médiách. Na obrázku 7 sú uvedené dáta. *Rozumiete im?* Rozumejú tomuto tí, čo o nich hovoria a prezentujú ich. Asi skoro nik, kto nepracuje v oblasti informatiky. Ale to je pre dnešok veľmi málo.

Obrázok 7 Dáta a ich zobrazenie



Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina, čo sa neodborne prezentuje ak dáta sú v podstate informácie. S tým pracuje súčasnosť. Ale tu je znova rad otázok. Sú to relevantné informácie. Svet je zaplavený

množstvom informácií a my sa v nich musíme naučiť pohybovať a vybrať si práve tie relevantné.

Na obrázku 8 uvádzame informácie a ich zobrazenie. Toto sú informácie – *Čo s tým?*

Obedové menu Streda (30.11.2022)

Polievka

(0,25l) Hydinový vývar s mrvankou - 1, 3, 9

(0,25l) Domáca gulášová- 1

Hlavné jedlo

1. (120g) Holandský mletý rezeň so syrom, maslové zemiaky s vňatkou, kyslá uhorka - 1, 3, 7 5,60€

2. (120g) Grilovaná panenka v slaninovom kabátiku na hubovo-sliv. omáčke so zem. kroketami - 1 6,20€

3. (120g) Špikované hovädzie stehno s kôprovou omáčkou, domáca parená knedľa - 1, 3, 7 5,90€

4. (150g) Špenátové halušky s bambinom a grilovanými kuracími prsiami, pažitka - 1, 3, 7 5,90€

5. (120g) Plnené bravčové karé s kyslou kapustou a klobáskou, cibuľové zemiaky - 1, 3, 7 5,90€

6. (120g) Bolonské lasagne z bravčového a hovädzieho mäsa s paradajkovým ragú, bazalka - 1, 7 5,90€

7. (150g) Grilovaný hovädzí flank steak s pečenými zemiakmi a dom. tatarskou omáčkou, šalátik - 7 7,90€

Zdroj: vlastné spracovanie

Na tomto obrázku vidíme, čo sú informácie. Síce informácie máme všade, ale nevieme ich posúdiť, či sú dobré alebo zlé, či sú pravdivé alebo zavádzajúce a pod. Informácie sú všade kam sa pozrieme a nemusia byť len v digitálnej forme. Ale pre dnešnú dobu je to málo a tak prichádzajú znalosti. Znalosti sú uvedené na obrázku 8. Ak sa naň lepšie pozrieme, dívame sa na to isté. A tak sa nám natíska otázka

Kde sú potom znalosti? Znalosti sú v tom, čo vnímame a čítame. Čiže v poznaní toho, čo tam je napísané. Musíme ale vedieť, ktorá polievka je lepšia a prečo a ktoré jedlo si vybrať, aby som uspokojil svoj hlad i chuť. Ak je ponuka veľká, tak je potom náročnejšie si vybrať to správne jedlo. Ak ste limitovaný zdrojmi (peniazmi), tak si z ponuky vyberiete jedlá, ktoré sú cenovo prijateľné. Toto všetko zahrňujeme pod pojem znalosti.

Znalosti teda predstavujú komplexnú informáciu s naznačením jej praktického využitia ako to bolo v prípade výberu jedla. Ak znalosti nemáme, aj náš výber je jednoduchší, no nemusí byť zlý, ale je daný náhodnosťou výberu z viacerých javov a primeranej úrovni znalostí. Nositeľmi kvalitných znalostí sú experti. Znalosť je informácia transformovaná do roviny praktického uplatnenia a použitia. Znalosti súvisia s konceptualizáciou entít.

Kde sú teda v našom prípade znalosti?

Obrázok 8 Znalosti

• Kde sú tu znalosti?

VAMOS menu restaurant
Restaurácia, kaviareň, Žilina

Obedové menu Streda (30.11.2022)

Potlievka	
(0,25l) Hýdlinový vývar s mrvkou - 1, 3, 9	
(0,25l) Domáca gulášová - 1	
Hlavné jedlo	
1. (120g) Holandský mletý rezeň so syrom, maslové zemiaky s vňačkou, kyslá uhorka - 1, 3, 7 5,60€	
2. (120g) Grilovaná panenka v slaninovom kabátiku na hubovo-sliv. omáčke so zem. kroketami - 1 6,20€	
3. (120g) Špikované hovädzie stehno s kôprovou omáčkou, domáca parená knedľa - 1, 3, 7 5,90€	
- 4. (150g) Špenátové halušky s bambinom a grilovanými kuracími prslami, pažitka - 1, 3, 7 5,90€	
5. (120g) Plnené bravčové karé s kyslou kapustou a klobáskou, cibulové zemiaky - 1, 3, 7 5,90€	
6. (120g) Bolonské lasagne z bravčového a hovädzieho mäsa s paradajkovým ragú, bazalka - 1, 7 5,90€	
7. (150g) Grilovaný hovädzí flank steak s pečenými zemiakmi a dom. tatarskou omáčkou, šalátik - 7 7,90€	



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidíme znalosti sú založené na informáciách, ktoré vieme odborne komentovať. Forma vyzerá tak isto, môže aj obsah, ale úroveň prejavu je rozdielna. To vie len znalec, ktorý sa v tej oblasti vyzná a preto ak nemáme dostatok znalostí, dáme si poradiť od experta. V súčasnosti umelá inteligencia sa cez informácie postupne prepracovala na znalostnú úroveň. Jej znalosti sú ale dané zdrojmi, s ktorými pracuje. Preto jej znalosti môžu byť dobré i zavádzajúce a potrebujeme znalostných odborníkov. Tak sa objavuje do budúcnosti nová profesia znalostný manažér, ktorý vie s tými informáciami pracovať a interpretovať na úrovni znalostného manažéra či experta. Na to nestačí už prečítať knihu a interpretovať informácie, ako mnohokrát ešte i dnes vidíme na školách, kde vás učia učitelia, ktorí sú vlastne interpretátori informácií. Bez patričnej praxe je to pomerne ťažké, ale časom možné. No nestavia vás to do pozície experta.

Na tomto mieste sa objavuje nový fenomén a tou je múdrosť. Nositeľmi múdrosti sú už len vybraní jedinci, ktoré ju nadobudli nielen z teoretických vied a vedeckého skúmania ale aj z praktickej činnosti. Takže múdrosť skvie v tom, že aj keď vám znalostný manažér poradí, expert na základe získanej múdrosti obyčajne spojí viacej javov a poradí úplne inak. Ak je to to najlepšie jedlo, ktoré ste si vybrali a je tu v ponuke, nebude vám chutiť, lebo dnes je príliš horúco a jedlo je veľmi ťažké. To už je múdrosť, ktorá je najvyššie a umelá inteligencia sa k nej zatiaľ veľmi ťažko priblíži, ak sa vôbec niekedy priblíži. Kopírovanie vzorov je len veľmi nízke zdieľanie informácií, možno s trocha znalostí ale nie s prezieravosťou múdrosti. Tak napríklad sociálna reforma, ktorá funguje v Chile, nemusí fungovať na Slovensku. Tento poznatok pozná už každý skúsenejší manažér a možno ho zaradiť k múdrosti. Strohé preberanie myšlienok, vzorov neznamená novú a lepšie skutočnosť. Svoju budúcnosť si vytvárame sami.

A čo na to múdrosť?

Príklad, čo na to múdrosť vidíte na obrázku 9. Informácia je tá istá, expert vám poradí, ale múdrosť odpovie. Je to najvyššia úroveň poznania, ktorá v dnešnej spoločnosti veľmi chýba. Z minulosti iste poznáte mnoho múdrych ľudí, sú aj dnes, ale otázka je *Kde ale sú?* A tu je jedna zo základných chýb spoločnosti i podnikov. Tým, že sa stanete riaditeľom, či ministrom, múdrosť nezískate a možno ani znalosti. Tá sa získa časom a dlhoročným bádáním a praktickými skúsenosťami. V takých ťažkých dobách, ako je práve táto pred končiacim sa ekonomickým cyklom by mala byť múdrosť na prvom mieste. Bohužiaľ sa dennodenne presviedčame, že tomu tak nie je. Riadiaci aparát sa zabetónoval vo svojich funkciách a dedí sa niekde aj s otca na syna. Nič proti, keď je tam múdrosť a sú tam znalosti. To vedie k neustále sa prehľbujúcej sa kríze, z ktorej akoby nebolo východisko a sme v bludnom kruhu poznania a riadenia ekonomiky a nevieme z toho von.

Obrázok 9 Múdrosť

• A čo na to múdrosť?

VAMOS menu restaurant
Restaurácia, Kaviareň, Žilina

Obedové menu Streda (30.11.2022)

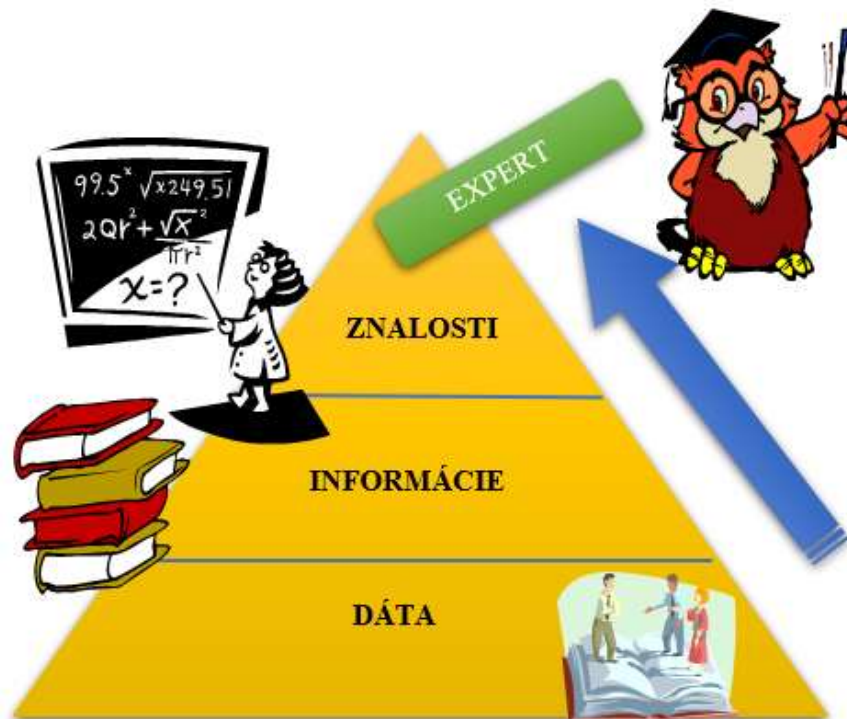
Polievka	
(0,25l) Hydľinový vývar s mrvankou - 1, 3, 9	
(0,25l) Domáca gulášová- 1	
Hlavné jedlo	
1. (120g) Holandský mletý rezeň so syrom, maslové zemiaky s vňatkou, kyslá uhorka - 1, 3, 7 5,60€	
2. (120g) Grilovaná panenka v slaninovom kabátiku na hubovo-sliv. omáčke so zem. kroketami - 1 6,20€	
3. (120g) Špikované hovädzie stehno s kôprovou omáčkou, domáca parená knedľa - 1, 3, 7 5,90€	
4. (150g) Špenátové halušky s bambinom a grilovanými kuracími prstami, pažitka - 1, 3, 7 5,90€	
5. (120g) Plnené bravčové karé s kyslou kapustou a klobáskou, cibuľové zemiaky - 1, 3, 7 5,90€	
6. (120g) Bolonské lasagne z bravčového a hovädzieho mäsa s paradajkovým ragú, bazalka - 1, 7 5,90€	
7. (150g) Grilovaný hovädzí flank steak s pečenými zemiakmi a dom. tatarskou omáčkou, šalátik - 7 7,90€	

Zdroj: vlastné spracovanie

Znalostná pyramída

Takto nám **Dáta, Informácie a Znalosti** vytvoria tzv. **znalostnú pyramídu** na vrchole ktorej je múdrosť, ktorá je daná schopnosťami skúsených ľudí správne sa rozhodnúť a konať. Rozhoduje sa na základe informácii s patričnými znalosťami a s primeranou múdrosťou – obrázok 10.

Obrázok 10 Znalostná pyramída



Zdroj: Vlastné spracovanie

6 Intelektuálny kapitál

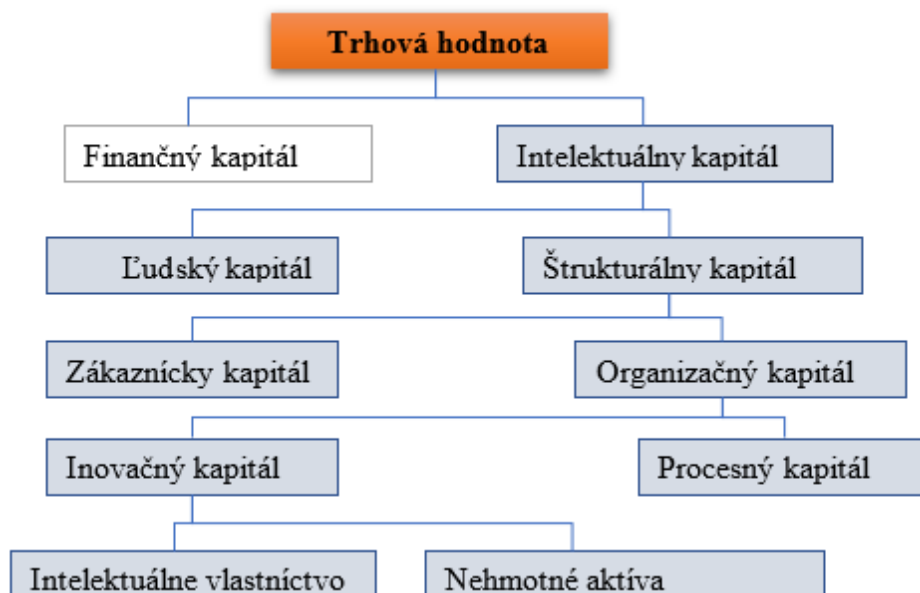
V poslednom období sa veľmi zvýraznila potreba práce s intelektuálnym kapitálom. Tento sa v dnešnej dobe stáva základom pre inovatívny rozvoj a potrebné zmeny v podnikoch aj spoločnosti. Preto si možno všimnúť vo vedeckej literatúre a publikáciách dopyt po tomto typu vedeckého skúmania. Získané poznatky sa následne transformujú do teórie aj praxe a prejavujú sa v nových objavoch v oblasti riadenia ale aj využívania nástrojov intelektuálneho kapitálu. Jedným z dôvodov je aj to, že spokojnosť zamestnancov sa stala jedným z vrcholových kľúčových ukazovateľov výkonnosti podniku.

Trhová hodnota podniku sa tak mení a základnými zložkami sa stáva finančný kapitál a ako protipól tu už vystupuje aj intelektuálny kapitál. Tento sa člení na ľudský kapitál a štrukturálny kapitál. Z toho vzniká rastúca potreba vzdelávania zamestnancov a manažérov a čoraz viac sa začína klásť dôraz na odbornosť pracovníkov a ich vzdelanostnú úroveň. To je v ostrom protipóle so spoločnosťou, kde stále vysoko odborné funkcie v riadení zastávajú politici bez hlbšieho odborného vzdelania ba dokonca aj praxe.

Dôležitú úlohu v intelektuálnom kapitále zohráva aj štrukturálny kapitál, ktorý sa člení na zákaznícky a organizačný kapitál. Kým zákazníkom sa venuje veľká pozornosť a je podporovaný napr. systémami CRM, v oblasti organizačného kapitálu sú ešte pomerne veľké rezervy. Tie sa týkajú jednak inovačného kapitálu, ktorého rozvoj sa v poslednej dobe mierne

zintenzívnil. Tento proces prebieha aj v rozvoji procesného kapitálu. V tomto smere možno spomenúť VŠTE v Českých Budějoviciach, kde prebehli inovačné procesy vo vzdelávaní a objavili sa v štúdiu žiadané vedecké disciplíny ako produktový manažment, manažment zmien, inovácie, krízové riadenie, či ešte menej známy racionálny manažment. Celkovým nedostatkom sa ale javia organizačné štruktúry a organizačný kapitál ako taký. (Pozn. Táto problematika bola už spracovaná v predchádzajúcich číslach časopisu.)

Obrázok 11 Intelektuálny kapitál



Zdroj: vlastné spracovanie

Zhrnutím všetkých definícií ľudského kapitálu je možné konštatovať, že predstavuje kombináciu vedomostí, zručností, inovácií, schopností jednotlivcov plniť úlohy, so zahrnutím individuálnych hodnôt, kultúry a filozofie. To zahŕňa i vedomosti, učenosť, odborné znalosti, intuíciu a schopnosť jednotlivcov realizovať hodnotu tvorením úloh a cieľov. Hodnotu trhového kapitálu možno vypočítať podľa vzťahu

$$\text{Trhová hodnota podniku} = \text{Hodnota podniku} + \text{Hodnota intelektuálneho kapitálu}$$

Problémom je stanoviť hodnotu intelektuálneho kapitálu. Z pohľadu stanovenia hodnoty podniku sa ako najlepší javí výpočet pomocou metódy DFCF (diskontovaný voľný kapitál) s predikciou min. na 4 roky. Odtiaľto ale vyplýva naša vyše 30 ročná skúsenosť a vedecké skúmanie, že nie je jedno, kto podnik, alebo aj inú organizačnú jednotku riadi. Jeden zlý riaditeľ dokáže zničiť podnik za 1 rok i skôr. Ale platí to aj opačne. Jeden výborný manažér – expert dokáže tento podnik oživiť tiež do jedného roka z pohľadu jeho ziskovosti a 2 až 4 roky z pohľadu likvidity. Samozrejme dá sa to aj skôr, ale súvisí to potom s kapitálovou štruktúrou a zmenami v kapitále podniku.

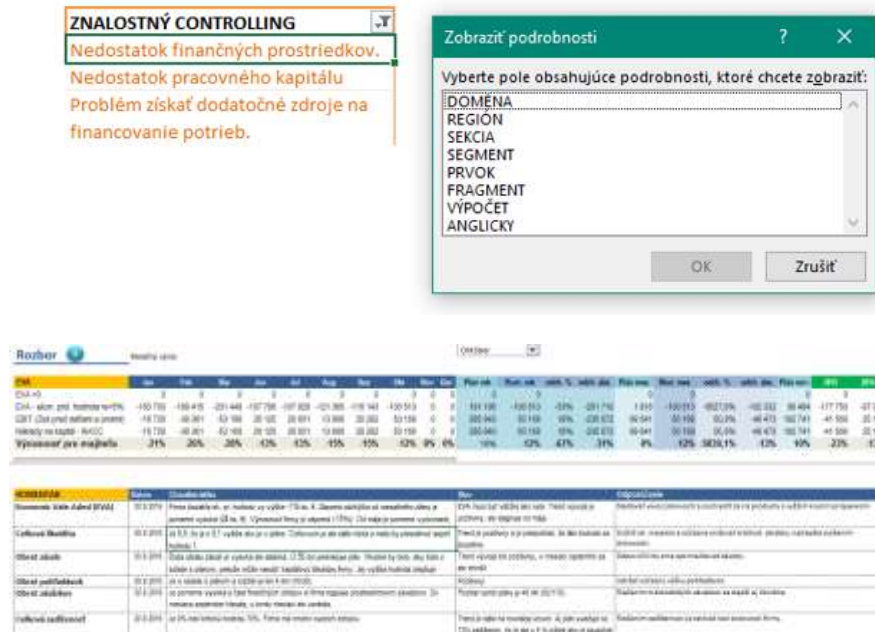
7 Znalostný controlling

Je ďalší fenomén, ktorého úloha postupne rastie. Jeho podstata je v tom, že znalostný manažment formalizuje do procesného modelu controllingu a to:

Ciel' – Plán – Skutočnosť – Odchýlka - Riešenie

Tým dostávame controllingový proces, ktorý je založený práve na silnejšej digitalizácii. Tak dochádza k prelínaniu a spájaniu jednotlivých poznatkov doby a k inovatívnym riešeniam vo vzájomnej synergii. Príklad znalostného controllingu je uvedený na obrázku 12.

Obrázok 12. Znalostný controlling



Zdroj: vlastné spracovanie

Základom znalostného controllingu sú znalostné databázy. Ich tvorba je náročná, lebo kladie dôraz na intelektuálny kapitál zamestnancov. Jednou z najväčších chýb, ktoré sa týkajú podnikov aj celej spoločnosti je, že nepracuje s intelektuálnym kapitálom a skúsenosti a znalosti budúcich dôchodcov neformalizuje do znalostných databáz. Tu je obrovský priestor pre inovácie, vzdelávanie ale najmä umelú inteligenciu. Príklad znalostnej databáza a jej tvorby je uvedený na obrázku 13.

Zamestnanci a zainteresované osoby by sa mali podieľať na zdieľaní vedomosti a vnášať ich do znalostných databáz. Tie potom slúžia pre potreby umelej inteligencie a znalostné riadenie podniku.

Obrázok 13 Tvorba znalostnej databázy

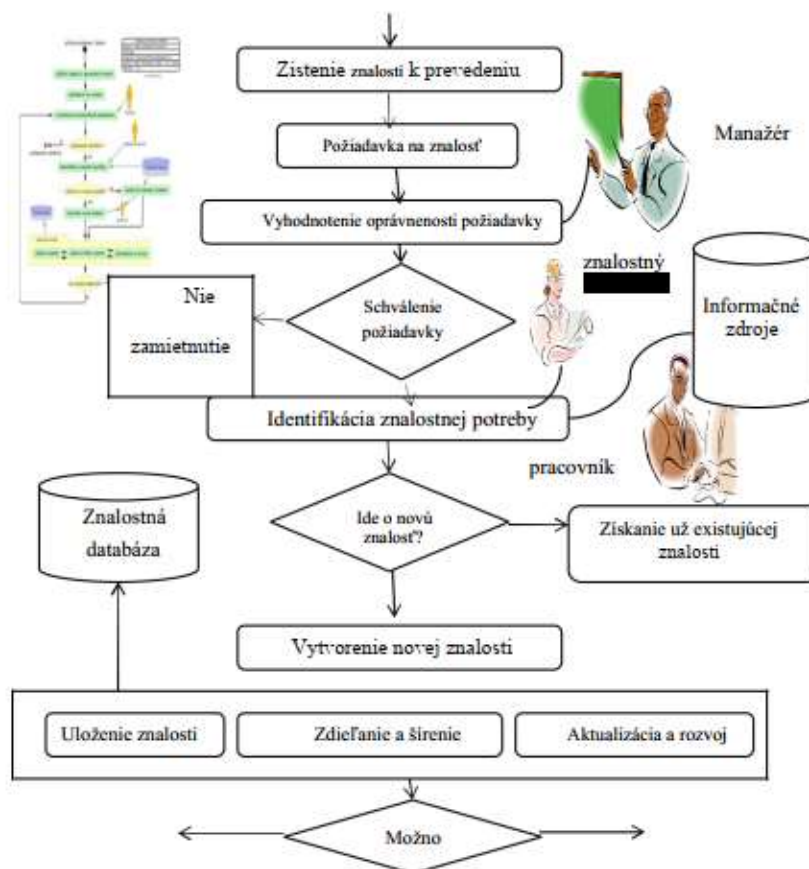
DOMÉNA	REGIÓN	SEKCIA	SEGMENT	PRVOK	FRAGMENT	ATOM	VZOREC
Controlling	Finančný controlling	Finančná analýza	Likvidita	Bežná likvidita	Pokiaľ je obežná likvidita nízka a záväzky sú v poriadku, nevyhovujúci je stav obežných aktív. Pokiaľ je obežná likvidita nízka a záväzky sú v poriadku, nevyhovujúci je stav obežných aktív.	Nedostatok finančných prostriedkov.	
Controlling	Finančný controlling	Finančná analýza	Likvidita	Pracovný kapitál	Pokiaľ je likvidita v poriadku, mal by byť aj pracovný kapitál OK	Nedostatok pracovného kapitálu	

Zdroj: vlastné spracovanie

Proces riadenia znalostí

Ak sa nám podarí formalizovať znalostné databázy nastáva proces riadenia znalostí. Je to pomerne náročný proces, ktorý možno vyjadriť pomocou schémy uvedenej na obrázku 14.

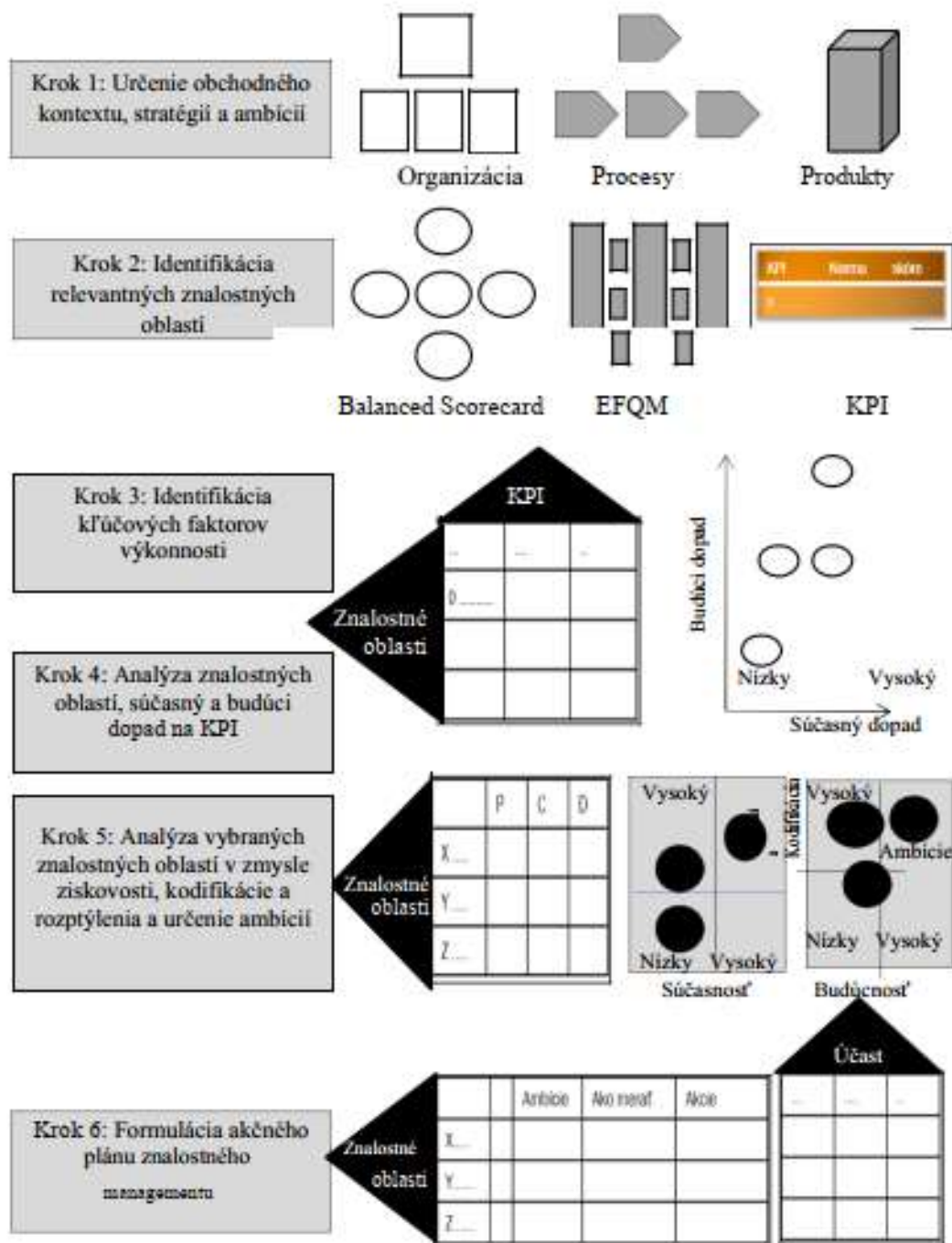
Obrázok 14 Proces riadenia znalostí



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe tohto procesu riadenia znalostí je možno následne vytvoriť strategický znalostný systém – obrázok 15.

Obrázok 15 Strategický znalostný systém



Zdroj: vlastné spracovanie

8 Riziko – neistota - kríza

Ďalšie oblasť skúmania modernej ekonomiky súvisí s rizikami, neistotou a krízami.

Tie sú súčasťou dnešnej doby a ako sme poukázali svet podľa Kondratievovho ekonomického cyklu speje ku dnu a na nasledovnú zmenu je potrebné sa pripraviť. V tom prípade, ale musíme sledovať zmeny a vyhodnocovať riziká. Ak sa tento objem zväčší, je ich potrebné riešiť a eliminovať, prípadne využiť v prospech ďalšieho rozvoja. V rámci nášho výskumu sme vyvinuli systém riadenia rizík postavený na zozname krízových javov – obrázok 16.

Obrázok 16 Zoznam a hodnotenie krízových javov

Zoznam a hodnotenie krízových javov, ktoré môžu vzniknúť v podniku					Prehľad (útvár, oddelenie)			
Uveďte krízové situácie, ktoré by v ohrození chceli prevádzky:								
Faktor rizika	Popis možného krízového javu (rizika)	Stupeň rizika (od 1 - nízky, 3 - priemerný, 5 - vysoký)	Možnosť skrozenia do (v dňoch, týždňoch, mesiacoch)	Pravdepodobnosť vzniku (1 - nízka, 3 - stredná, 5 - vysoká)	Oblasť rizika (materiál, financie, výroba, personál, zákazník, nákup, atď.)	Súčasná situácia (opt)	Navrhované riešenia	Aký môže byť najhorší stav
R01	Koniec zmluvy XY... (konkretne)	1	do 1 mesiaca	2	matériál	U koncov XY je predpoklad zisku o 40%, čo zvýši mesačné náklady o 12 tis. €	Variant 1: alternatívny dodávateľ Variant 2: dlhodobý náhr.	Prerušenie chodu prevádzky do 3 mesiacov
R02	klúčový zamestnanec odchádza	4		5				
R03	Riziko financovania	5		4				
R04	Zmena politiky vlády	1		1				
R05	Pracovné úrazy	3		2				

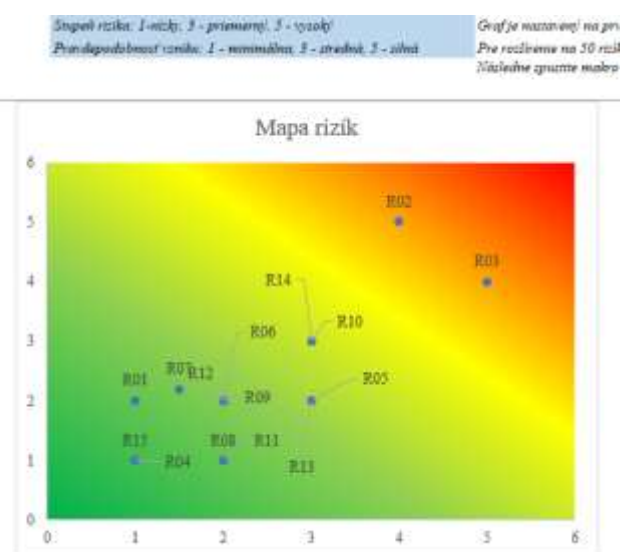
Zdroj: vlastné spracovanie

Na jeho základe sme schopný zostaviť mapu rizík a riziká mapovať a postupne ich eliminovať – obrázok 17.

Obrázok 17 Mapa rizik
Mapa rizík

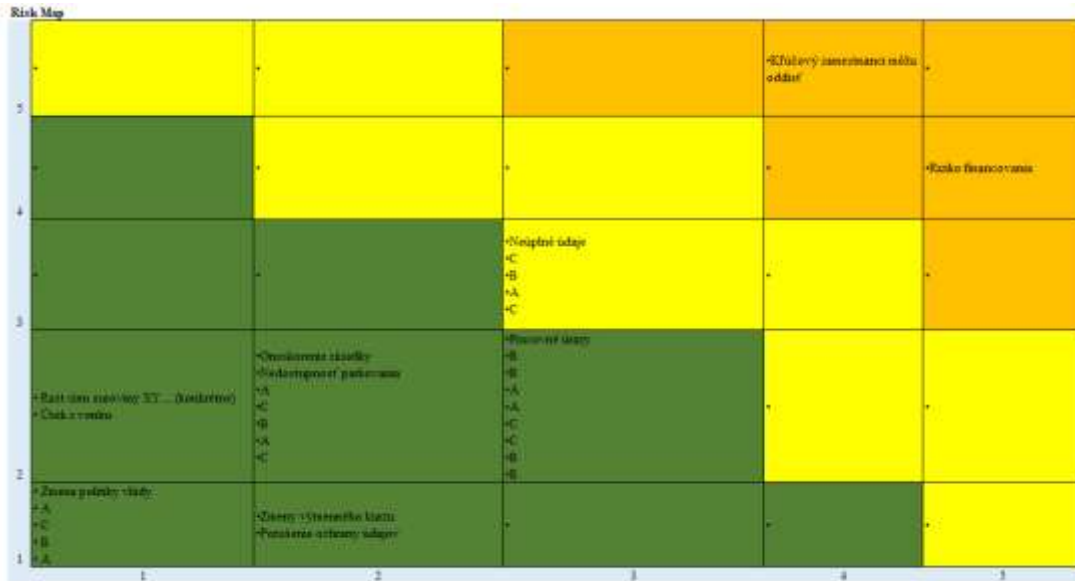
Faktor rizika	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť vzniku
R01	1	2
R02	4	5
R03	5	4
R04	1	1
R05	3	2
R06	2	2
R07	1,5	2
R08	2	1
R09	2	2
R10	3	3
R11	2	1
R12	2	2
R13	3	2
R14	3	3
R15	1	1
R16	3	2
R17	2	2
R18	3	2
R19	3	3
R20	1	1
R21	3	2
R22	2	2

Zdroj: vlastné spracovanie



Túto mapu môžeme formalizovať do strategického reportu rizík – obrázok 18.

Obrázok 18 Mapa rizík s úlohami



Zdroj: vlastné spracovanie

Zároveň si môžeme vypracovať tabuľku rizík a tak sa lepšie pripraviť na prechod cez ekonomické dno a tým zabezpečiť ďalší rozvoj podniku, či spoločnosti – obrázok 19.

Obrázok 19 Tabuľka rizík a rozloženie rizík

Riziková tabuľka		Inherentné riziko (bez kontroly)						Residuálne riziko (s kontrolou)			
ID rizika	Návrh rizika	Zdroj rizika (oblasti krízy)	Vlastné riziko (organizácia)	Stratifikácia	Pravdepodobnosť	Ľahost rizika	Kumulácia	Kto vidia riziko	Rozhodnutia pravdepodobnosť	Rozhodnutie vplyv	Hodnotenie posledného rizika
R01	Real time monitoring XY... (kontrolné)	manuál	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R02	Kľúčový zameriavací náhľad	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R03	Skorá financovania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R04	Zmena podmienky úveru... (kontrolné)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R05	Pracovná úroveň	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R06	Optimalizácia ziskov	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R07	Útek z verejnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R08	Zmeny výmenného kurzu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R09	Nedostupnosť parkovania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R10	Najlepší náhľad	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R11	Periférny ochranný náhľad	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R12	A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R13	B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R14	C	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R15	D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R16	E	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R17	F	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R18	A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R19	B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R20	C	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
R21	A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Matica hodnotenia rizika						
Stupeň rizika						
	Veľmi nízky	Nízky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký	
Pravdepodobnosť	Veľmi vysoká	Mierne	Silné	Silné	Kritické	Kritické
	Vysoká	Udržateľné	Mierne	Silné	Kritické	Kritické
	Stredná	Udržateľné	Mierne	Mierne	Silné	Kritické
	Nízka	Udržateľné	Udržateľné	Mierne	Silné	Kritické
	Veľmi nízka	Udržateľné	Udržateľné	Udržateľné	Mierne	Silné
Stupeň rizika						
	Veľmi nízky	Nízky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký	
Pravdepodobnosť	Veľmi vysoká		2		3	3
	Vysoká			3	3	
	Stredná	1		3		
	Nízka					
Veľmi nízka			3	5		

Zdroj: vlastné spracovanie

9 Nástroje na identifikovanie a monitorovanie krízy

Najlepšie nástroje na identifikovanie a monitorovanie krízy sú controllingové nástroje:

- **Finančný controlling** – finančné zdravie, finančná analýza a projekcia, finančný plán krátkodobý a dlhodobý.
- **Nákladový controlling** – analýza ziskovosti a jeho plánovanie, rozpočet a analyzovanie citlivosti nákladov a výnosov na zmeny.
- **Strategický controlling** – analýza výkonnosti podniku, KPIs, strategické ciele, vízia.

Osobitnými nástrojmi sú systémy, ktoré sú zamerané na krízové riadenie:

- Identifikácia oblastí a miest vzniku krízy.
- Úrovne krízy.
- Krízové plány.
- Krízový manažment – monitorovanie a riadenie krízových javov.

Controllingový systém a jeho nástroje

Proces controllingu možno znázorniť nasledovnou schémou – obrázok 20.

Obrázok 20 Proces controllingu



Zdroj: vlastné spracovanie

Jeho filozofia je nasledovná:

- Zameranie na úzky profil a úzke miesta.
- Perspektívne myslenie.
- Orientácia na budúcnosť.

Preto aj prvými úlohami novej ekonomiky sú:

- identifikovanie úzkych miest podniku, či spoločnosti,
- vytvorenie plánu úzkych miest a zaznamenávanie ich priorít.
- Vytvorenie mapy rizík a úzkych miest a postupné ich riešenie.

Dôležitú úlohu tu zohráva finančný plán a simulovanie budúcich javov. Proces zostavenia finančného plánu nasleduje hneď po analýze súčasného stavu a stanovení vízie a strategických cieľov smerovania. Preto je dôležité v dnešnej dobe spracovať finančné plány na roky 2024-2030. Prvé roky 2024-25 plánovať dokonca na mesačnej báze. Je potrebné zostaviť:

- Plán výnosov a nákladov podľa analytických účtov mesačne.
- Plán ziskov a strát a plánovanú súvahu.

- Finančnú projekciu.

Následne zaviesť monitorovanie úzkych miest cez finančný controlling a navrhovanie riešení – odchýlky a riešenia. Základnými úlohami na úrovni podniku sú:

- Monitorovanie vývoja ziskovosti – ROA.
- Monitorovanie vývoja likvidity – celková likvidita.
- Monitorovanie vývoja zadlženosti.

Odporúčanie:

Riešiť problémy zásobovanie v kríze – vyššie zásoby pre prípady nedostatku. V kríze je lepšie pracovať s vyššími zásobami.

Nákladový controlling a jeho úlohy v novej ekonomike:

- Zostavenie rozpočtu podniku na roky 2024-25, prípadne pracovať už na výhlade na rok 2026.
- Plán výnosov a nákladov robiť podľa analytických účtov mesačne a prepojiť to na plánovanie výnosov a nákladov vo finančnom controllingu (Finančný plán).
- Zaviesť alebo vytvoriť rozpočty organizačných jednotiek v súlade so stanovenými strategickými cieľmi.
- Monitorovanie úzkych miest cez výnosy a náklady.
- Analýza citlivosti. Monitorovanie citlivosti na mesačnej báze podľa vývoja inflácie pre každý analytický účet. (Citlivosť na ročné a mesačné zmeny).
- Identifikácia úzkych miest v nákladoch a ich vplyv na ziskovosť.

Strategický controlling a jeho úlohy:

- Na strane vstupov preskúmať nákupný marketing a riešenie dodávateľských vzťahov (alternatívny dodávateľia v prípade výpadku).
- Na strane výstupov preskúmať zákazníkov, stabilitu trhu, ABC analýza

Kríza v oblasti vstupov podniku sa môže prejaviť rôzne a pri vstupoch::

- Materiálových
- Informačných
- Personálnych
- finančných.

Ďalej sú to úlohy:

- Materiálové zabezpečenie v prípade výpadku/zdraženia. Spoľahlivosť dodávateľských vzťahov.
- Informácie potrebné pre riadenie a možnosti ich nedostatku.
- Kľúčové osobnosti podniku a ich zastupiteľnosť v prípade výpadku.
- Dostatok financií a riešenia získania finančných prostriedkov v prípade výpadku.

Záver

Ekonomický vývoj má vplyv na celú ekonomiku podniku a spoločnosti. Preto sa nesmieme pozeráť do minulosti a analyzovať minulé javy, ale sústrediť sa do budúcnosti a perspektívne myslieť. Ja veľmi vysoká pravdepodobnosť zmeny ekonomiky a preto sa je potrebné na ňu dôkladne pripraviť a inovovať celý systém riadenia podniku, či už v oblasti strategickej alebo operatívnej. Na to sme chceli poukázať práve v tomto príspevku.

Použitá literatúra

1. GALLO, P. et al. 2017. *Znalostné systémy ako cesta zvyšovania konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky*. Prešov, Bookmann, ISBN 978-80-8165-186-1
2. GORDON, W. J. J. 1961 *Synergetics*. New York Row.
3. HARARI, Y., N. 2019. *21 lekcii pro 21. století*. Leda. ISBN 978-80-7335-612-5
4. HAKEN, H. 1981. *The Science of Structure: Synergetics*. Van Nostrand Reinhold, 1981
5. KOLOMAN, I. 2009. *Synergetika v autoregulácii a v manažmente metropolitných a urbanistických systémoch*. Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Roč. 38, č. 1 (2009), s. 7-17. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISSN 0323-262X
6. PITEKOVÁ, J. 2023. *Tvoj ekonomia*. Spolok Slovákov v Poľsku. ISBN: 978-83-8111-315-1
7. ŠICHTAŘOVÁ M. 2015. *Vyšehradské fórum 2015: Finanční gramotnost, ekonomická krize a zajištění na důchod*, 3. ročník.
8. VALACH, V. 1989. *Adaptácia – kritérium úspešnosti ekonomiky*. Spektrum 1990. ISBN 80-218-0044-5

ÚLOHA INTERNÉHO AUDITU PRI ZVYŠOVANÍ EFEKTÍVNOSTI ŽELEZNIČNÉHO OSOBNÉHO DOPRAVCU V ČASE LIBERALIZÁCIE DOPRAVNÝCH SLUŽIEB

Jozef Hlavatý, Tomáš Smorada

Abstrakt

Liberalizácia dopravných služieb vo verejnom záujme predstavuje pre železničných osobných dopravcov obrovskú výzvu. Železničné podniky musia zvyšovať efektívnosť svojich procesov z pohľadu nákladov a zároveň zvyšovať kvalitu svojich služieb.

Riešenie pre železničné podniky predstavuje Interný audit. Pri vytvorení vhodných podmienok, interní audítori spracovávajú návrhy na riešenie a zvyšovanie efektívnosti procesov podniku. Následne je na manažéroch, aby návrhy prijali a zaviedli do praxe.

Tento článok skúma odbornú literatúru v oblasti interného auditu a jeho prínosu pre podnik pri zvyšovaní efektívnosti procesov. Popisuje liberalizáciu z pohľadu jej prínosov a mapuje jej status na Slovensku. Zároveň bol pomocou delfskej metódy vykonaný výskum v praxi ohľadom podmienok interných audítorov železničných podnikov pre ich optimálnu prácu. V rámci štruktúrovaných rozhovorov boli zosumarizované reakcie manažérov na podmienky interných audítorov a zmapované plánované následne kroky manažérov železničných podnikov v praxi.

Kľúčové slová: interní audítori, manažéri, liberalizácia, efektívnosť

Abstract

The liberalization of transport services in the public interest represents a huge challenge for railway passenger carriers. Railway companies must increase the efficiency of their processes from the point of view of costs and at the same time increase the quality of their services.

The solution for railway companies is the Internal Audit. When creating suitable conditions, internal auditors process proposals for solving and increasing the efficiency of the company's processes. Subsequently, it is up to the managers to accept the suggestions and put them into practice.

This article examines the scientific literature in the field of internal audit and its contribution to the company in increasing the efficiency of processes. It describes liberalization from the point of view of its benefits and maps its status in Slovakia. At the same time, using the Delphi method, research was carried out in practice regarding the conditions of internal auditors of railway companies for their optimal work. As part of the structured interviews, managers' reactions to the conditions of the internal auditors were summarized and the subsequent planned actions of railway company managers in practice were mapped.

Keywords: internal auditors, managers, liberalization, efficiency.

Úvod

Klesajúca výkonnosť železničnej dopravy a nespokojnosť s efektívnosťou podnikov poskytujúcich službu železničnej dopravy vyvolala záujem EÚ, ktorý vyústil do formulácie a presadzovania reforiem v podobe Železničných balíkov. Ich hlavným cieľom je dosiahnuť úplnú liberalizáciu trhu železničnej dopravy a zvýšiť jej konkurencieschopnosť na dopravnom trhu (Dolinayová a kol., 2016).

Ekonomické, ekologické a sociálne aspekty železničnej dopravy by mali byť považované za hlavné výhody trvalo udržateľného rozvoja. Výhodou liberalizácie trhu železničných služieb je existencia hospodárskej súťaže, založenej na základných trhových princípoch. Príchod nových železničných podnikov môže byť identifikovaný ako inovácia, investícia, zvýšenie kvality služieb, zvyšovanie technologickej a organizačnej modernizácie a na druhej strane umožňuje zákazníkom výber z viac ako jedného poskytovateľa dopravných služieb a tým sa stimuluje vzťah medzi kvalitou a cenou. Príchodom konkurenčných železničných podnikov sa vytvára stred záujmov viacerých subjektov na dopravnom trhu. Každý zúčastnený konkurenčný subjekt sa snaží presadzovať a uskutočňovať svoje podnikateľské záujmy. Liberalizáciou železničného sektora sa mení monopolné postavenie národných dopravcov, čím sú nútení zvyšovať kvalitu služieb a prijímať úsporné opatrenia (Kanis a Dolinayová, 2016).

V minulosti spočívala stratégia železničných podnikov v minimalizácii nákladov pri maximálnom prepravy. Stratégiou budúcnosti železničných podnikov je zabezpečenie maximálnych tržieb poskytovaním vysoko kvalitných služieb. Tieto ciele môžu byť dosiahnuté iba prostredníctvom koordinovaného a navzájom prepojeného zvyšovania kvality všetkých dopravných a prepravných procesov v súlade s legislatívou EÚ a SR (Buková a kol., 2009).

Inštitút interných audítorov definuje interný audit (IA) ako „nezávislú, objektívnu uisťovaciu a poradenskú činnosť, ktorá má za cieľ pridať hodnotu a zlepšiť fungovanie organizácie. Pomáha organizácii dosahovať jej ciele tým, že prináša systematický, disciplinovaný prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti procesov riadenia rizík, kontroly a riadenia. (Inštitút interných audítorov, 2017).

Cieľom článku je vykonať rešerš odbornej literatúry ohľadom úlohy interného auditu, zvyšovať efektívnosť procesov železničného podniku poskytujúceho dopravné služby vo verejnej osobnej doprave v dobe ich liberalizácie. Predmetom výskumu boli podmienky, ktorými interní audítori podmieňujú vypracovanie návrhov na zvyšovanie efektívnosti železničného podniku poskytujúceho dopravné služby vo verejnej osobnej doprave. Zároveň boli podmienky interných audítorov prerokované s vybranými manažermi železničného podniku poskytujúceho dopravné služby vo verejnej osobnej doprave v rámci štruktúrovaných rozhovorov.

1 Teoretické východiská

V rámci teoretických východísk sa výskum zamerlal na definíciu interného auditu a stanovenie podmienok pre jeho efektívnosť.

Ďalej nasledujú definície dopravnej služby, procesu a železničného podniku.

V rámci literárnej rešerše bol vypracovaný popis liberalizácie dopravných služieb vo verejnom záujme, ktorej podmienky stanovuje európska legislatíva. A následne sa výskum zamerlal na popis situácie ohľadom liberalizácie na Slovensku.

1.1 Charakteristika Interného auditu

Funkcie interného auditu zohrávajú kľúčovú úlohu pri pomoci podnikom dosiahnuť ich ciele a chrániť ich aktíva (Alqudah a kol., 2019). Okrem toho sa IA stáva životne dôležitým nástrojom riadenia na dosiahnutie efektívnej kontroly v organizáciách (Behrend a Eulerich, 2019). Pre organizácie je dôležitá efektívna funkcia IA; tak ako ju interpretuje Medzinárodný rámec profesionálnych postupov pre interný audit a bude mať v konečnom dôsledku veľký prínos k zlepšeniu efektívnosti procesov, riadenia rizík, vnútornej kontroly a riadenia podniku (Inštitút interných audítorov, 2017).

Hlavným cieľom interného auditu je poskytnúť dôveru manažmentu a predstavenstvu, že systém vnútornej kontroly a obchodné procesy podniku fungujú dobre (Yusriwanti a Susanti, 2022).

1.2 Liberalizácia dopravných služieb vo verejnom záujme, proces a železničný podnik

Dopravná služba je produktom dopravy, ktorá uspokojuje prepravné potreby komplexne i so súvisiacimi činnosťami. Je činnosť spočívajúca v premiestňovaní vecí, tovaru, osôb a informácií vrátane doplnkových služieb súvisiacich s prepravou a bezpečnosťou dopravného procesu. Dopravná služba sa realizuje prostredníctvom dopravných, prepravných a manipulačných prostriedkov. Forma a obsah každej prepravy sú iné (Nedeliaková a Nedeliak, 2017).

Z historického hľadiska sa protimonopolná politika a ochrana hospodárskej súťaže uskutočňovala predovšetkým na národnej úrovni. K tomu, aby mohli potencionálne ekonomické subjekty slobodne využívať všetky ziskové príležitosti trhu, je potrebné zabezpečenie voľného a nediskriminačného prístupu (Abramović a kol., 2018). Voľný a nediskriminačný prístup k trhu umožňuje lepšie využívanie potenciálnych možností zisku, pričom stimuluje nových investorov, ako aj pôvodných účastníkov pôsobiacich na trhu k vyššej obchodno-kvalitatívnej aktivite. Jednou z možností sprístupnenia trhu je proces liberalizácie (Stopka a kol., 2018). EÚ považuje liberalizáciu trhu služieb železničnej dopravy za hlavné riešenie podpory hospodárskej súťaže, ktoré môže prispieť k rozvoju železničnej dopravy a vyššiemu využitiu jej kapacitných možností. Ekonomické, ekologické a sociálne aspekty železničnej dopravy by mali byť považované za hlavné výhody trvalo udržateľného rozvoja (Hranický a kol., 2019).

Výhodou liberalizácie trhu železničných služieb je existencia hospodárskej súťaže, založenej na základných trhových princípoch. K liberalizácii železničnej dopravy zaväzuje európske právo, tzv. Štvrtý železničný balíček, ktorý stanovuje, že po roku 2023 sa musia Zmluvy aj v oblasti železničnej dopravy uzatvárať na základe verejných súťaží (Záhumenská a kol., 2018).

Príchod nových železničných dopravcov možno identifikovať ako inováciu, investíciu, zlepšovanie služieb, technologickú a organizačnú modernizáciu a na druhej strane umožňuje zákazníkom výber z viacerých poskytovateľov dopravných služieb, čím sa stimuluje vzťah medzi kvalitou a cenou (Rybicka a kol., 2018).

Dňa 24. 08. 2022 vláda Slovenskej republiky prerokovala a vzala na vedomie materiál „Harmonogram liberalizácie dopravných služieb vo verejnom záujme na železničných a špeciálnych dráhach“. Materiál obsahuje návrh prevádzkových súborov a harmonogram verejných súťaží o dopravné služby vo verejnom záujme (Úrad vlády SR, 2022).

V európskom vestníku verejného obstarávania boli uverejnené nasledovné predbežné oznámenia o verejných súťažiach:

- súťaž o dopravné služby vo verejnom záujme v nočnom režime spacími vozňami medzi mestami Bratislava - Košice - Humenné vlakmi diaľkovej dopravy od 13. 12. 2026 na dobu 120 mesiacov.
- súťaž o dopravné služby vo verejnom záujme v dennom režime vozňami určenými na prepravu osôb, imobilných cestujúcich, batožín a bicyklov, a vozňami poskytujúcimi reštauračné služby medzi mestami Bratislava - Košice vlakmi diaľkovej dopravy od 13. 12. 2026 na dobu 120 mesiacov.
- súťaž o dopravné služby vo verejnom záujme v dennom režime vozňami určenými na prepravu osôb, imobilných cestujúcich, batožín a bicyklov medzi mestami Bratislava - Prievidza vlakmi diaľkovej dopravy od 13. 12. 2026 na dobu 120 mesiacov (Úradný vestník EÚ, 2022).

Proces je súhrn vzájomne usporiadaných činností meniacich vstupy na výstupy za spotreby určitých zdrojov v regulovaných podmienkach. Vstupy dodávané internými alebo externými dodávateľmi, sú celé v procese spotrebované na výstupy. Niektoré zdroje sa v priebehu procesu nespotrebujú, ale sú podmienkou k jeho vykonaniu (napr. ľudia, technika, technológia, informačné systémy a pod.), (Nedeliaková a Nedeliak, 2017).

Za základné zdroje procesu poskytovania prepravnej služby môžeme v železničnej doprave považovať investície do dopravných prostriedkov, zariadení a dopravnej cesty, investície do informačného a logistického systému, do metód získavania informácií z merania výkonov a prieskumov spokojnosti zákazníkov. Ďalšími zdrojmi sú investície do opráv a údržby dopravných prostriedkov, zariadení a dopravnej cesty, do školení zamestnancov železníc, kontrolných mechanizmov, nových prevádzkových technológií a metód (Nedeliaková a kol., 2019).

Železničný podnik je každý verejnoprávny alebo súkromný podnik, licencovaný podľa platnej legislatívy Európskeho spoločenstva, ktorého hlavným predmetom činnosti je poskytovanie služieb na účel zabezpečenia železničnej prepravy tovaru alebo osôb, pričom tento podnik musí zabezpečiť trakciu, vrátane podnikov, ktoré zabezpečujú len trakciu (Buková a kol., 2009).

2 Použité metódy

Na zistenie podmienok interných audítorov bola použitá Delfská metóda. Následne boli získané výstupy prerokované s vybranými manažérmi železničného podniku poskytujúceho dopravné služby vo verejnej osobnej doprave v rámci štruktúrovaných rozhovorov.

2.1 Delfská metóda

Delfská metóda je výskumná stratégia používaná na zhromažďovanie odborných názorov na určitú problematiku. Nesie meno delfskej gréckej veštiarne (Dašič, 2023).

Delfská metóda sa spočiatku používala najmä na predpovedanie budúcich medzinárodných krízových situácií a potenciálneho vojnového stavu, ale rýchlo sa začala používať aj na predpovedanie technického a technologického vývoja. Je to prieskum u odborníkov prostredníctvom série dotazníkov tak, že odpovede z jedného dotazníka sa použijú na zostavenie ďalšieho dotazníka. Logikou Delfskej metódy je systematické využívanie odborných názorov, ktoré stimulujú budúce udalosti, alebo poskytujú pomerne spoľahlivú projekciu budúcich udalostí (Rubio a kol., 2020).

Metóda môže slúžiť k nasledovným cieľom:

1. Priniest' aspoň výhľad alebo načrtnutie budúceho vývoja v danej oblasti.
2. Stanoviť konsenzus alebo vyjasniť sporné témy medzi expertami a odborníkmi.
3. Stanoviť spoločenské, ekologické, politické alebo ekonomické priority do budúcnosti.

Základné princípy použitia metódy sú nasledovné:

- účastní sa jej určitý počet nezávislých expertov (10 ± 2),
- experti pracujú anonymne (je tak odstránená psychologická bariéra plynúca z bezprostrednej reakcie účastníkov v priamom kontakte),
- odhad je upresňovaný v niekoľkých kolách pomocou spätnej väzby prostredníctvom poskytnutej informácie a ostatných získaných hodnôt,
- výsledky sú štatisticky spracované,
- otázky sú formulované tak, aby bolo možné odpovedať kvantitatívne,
- experti musia mať k dispozícii dostatočné informácie pre zodpovedanie otázok,
- odpoveď by mal expert zdôvodniť.

Anonymita expertov je založená na komunikácii prostredníctvom dotazníkov, pošty alebo elektronicky. Využíva sa z dôvodov zaistenia rovnakej váhy a spoľahlivosti expertov a ďalej pre elimináciu nevýhod plynúcich z priamej diskusie.

Spätná väzba je zabezpečená prostredníctvom za sebou nasledujúcich dotazníkov a dochádza pri nej k oznamovaniu názorov a argumentov ostatných expertov. Ide o vyjadrenie sa k pôvodným stanoviskám (Štědroň a kol., 2015).

2.2 Štruktúrovaný rozhovor

Efektivita rozhovoru závisí od takých charakteristík ako sú otvorenosť, empatia, pozitívne naladenie, bezprostrednosť, miera zapojenia sa či orientácia na iných. Aby rozhovor bol čo najefektívnejší, je potrebné si ozrejmiť cieľ a dôvod komunikovania – čo chceme vyjadriť a čo si myslíme, že vyjadrujeme, ako i spôsob komunikovania (Rudy a kol., 2021).

Kľúčovým podkladom pri štruktúrovanom rozhovore je dopredu pripravený štruktúrovaný scenár. Scenár obsahuje oblasti a dielčie témy, ktoré pri rozhovore výskumník s respondentom postupne prechádza a diskutuje. Scenár by mal obsahovať tiež časovú os (počet minút), ktorá určuje, aký priestor jednotlivým okruhom venovať, aby bola dodržaná požadovaná celková dĺžka rozhovoru (Tahal, 2017).

3. Výskum realizácie interného auditu v praxi

Interný audit je stále novovznikajúcou profesiou. Aby sme pochopili túto profesiu, mala by sa venovať väčšia pozornosť faktorom, ktoré robia IA efektívnym (Lenz a kol., 2018), a malo by sa vykonať viac štúdií o faktoroch účinnosti IA (Erasmus a Coetzee, 2018).

3.1 Podmienky interných audítorov

Podmienky interných audítorov ohľadom návrhov na zvyšovanie efektívnosti procesov podniku boli stanovené použitím delfskej metódy.

Výskum delfskou metódou prebiehal v troch kolách:

- v prvom kole sa prvý krát určili podmienky interných audítorov,
- v druhom kole sa finálne potvrdili podmienky interných audítorov, spolu s prvým priradením váh,
- v treťom kole sa sfinalizovali váhy priradené jednotlivým podmienkam.

Účasť na výskume bola anonymná a jeho výsledky boli použité výhradne pre účely vypracovania článku. Bolo oslovených 15 interných audítorov pôsobiacich v železničnom sektore v SR, výskumu sa zúčastnilo dvanásť.

Interní audítori mali uviesť podmienky, ktoré sú dôležité pri predkladaní návrhov na zefektívnenie procesov podniku. Uvedeným podmienkam priradiť váhu (1 – malá váha, 10 – veľká váha).

Tabuľka 1 Podmienky interných audítorov

P. č.	Podmienky	Váhy	Poznámka
1.	Dôsledná aplikácia auditných zistení a ich plnenie	10	
2.	Efektívnejšia komunikácia s auditovanými manažérmi	10	
3.	Väčšia nezávislosť IA	10	
4.	Digitalizácia činnosti IA	9	
5.	Plán auditov vychádzajúci z mapy rizík a jej pravidelná aktualizácia	8	
6.	Účasť na školeniach a konferenciách	8	Výmena skúsenosti so železničnými podnikmi
7.	Finančná motivácia zamestnancov IA	8	
8.	Dostatočné personálne zabezpečenie IA	7	
9.	Lepšia koordinácia s inými kontrolnými útvarmi podniku	7	

Zdroj: vlastné spracovanie

3.2 Reakcie manažérov na podmienky audítorov

Zároveň boli po spracovaní výstupov z výskumu delfskou metódou uskutočnené štruktúrované rozhovory s vybranými manažérmi ohľadom podmienok interných audítorov. Rozhovorov sa zúčastnilo sedem manažérov železničných podnikov v SR. Štruktúrované rozhovory s manažérmi boli rozdelené do nasledovných oblastí:

- priradenie váh k podmienkam interných audítorov,
- plánované následné kroky manažérov v praxi.

Váhy manažérov priradené podmienkam interných audítorov sú zosumarizované v tabuľke 2.

Tabuľka 1 Reakcie manažérov

P. č.	Podmienky audítorov	Váhy audítorov	Váhy manažérov
1.	Dôsledná aplikácia auditných zistení a ich plnenie	10	10
2.	Efektívnejšia komunikácia s auditovanými manažérmi	10	10
3.	Väčšia nezávislosť IA	10	8
4.	Digitalizácia činnosti IA	9	7
5.	Plán auditov vychádzajúci z mapy rizík a jej pravidelná aktualizácia	8	7
6.	Účasť na školeniach a konferenciách	8	6
7.	Finančná motivácia zamestnancov IA	8	7
8.	Dostatočné personálne zabezpečenie IA	7	7
9.	Lepšia koordinácia s inými kontrolnými útvarmi podniku	7	8

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci štruktúrovaných rozhovorov ohľadom podmienok interných audítorov uviedli manažéri ako svoje plánované reakcie v praxi nasledovné kroky:

- členovia top manažmentu budú dôslednejšie kontrolovať plnenie úloh vyplývajúcich z návrhov interných audítorov,
- členovia top manažmentu železničných podnikov budú v rámci komunikácie s ostatnými manažérmi klásť dôraz na dôležitosť interného auditu a požadovať od manažérov efektívnu a ústretovú komunikáciu s audítormi počas auditov vrátane transparentného zdieľania informácií,
- podniky investujú v rámci možností do digitalizácie činností IA a ušetrené prevádzkové náklady použijú na účasť audítorov na školeniach a konferenciách, finančnú motiváciu audítorov.

4. Výsledky a diskusia

Pri zásadných podmienkach „*Dôsledná aplikácia auditných zistení a ich plnenie*“ a „*Efektívnejšia komunikácia s auditovanými manažérmi*“ sa interní audítori a manažéri zhodujú.

Pri podmienke „*Väčšia nezávislosť IA*“ zdôvodnili manažéri nižšiu hodnotu váhy potrebou rovnováhy medzi nezávislosťou a manažovaním IA.

Pri podmienke „*Digitalizácia činnosti IA*“ zdôvodnili manažéri nižšiu hodnotu váhy inými dôležitejšími investičnými prioritami.

Pri podmienke „*Plán auditov vychádzajúci z mapy rizík a jej pravidelná aktualizácia*“ zdôvodnili manažéri nižšiu hodnotu váhy časovou náročnosťou aktualizácie mapy rizík a samotnou akceptáciou rizík.

Podmienky „*Účasť na školeniach a konferenciách*“, „*Dostatočné personálne zabezpečenie IA*“ a „*Finančná motivácia zamestnancov IA*“ podmienili manažéri dostatkom finančných zdrojov. Pri podmienke „*Dostatočné personálne zabezpečenie IA*“ sa hodnota váhy audítorov a manažérov zhodovala.

Pri podmienke „*Lepšia koordinácia s inými kontrolnými útvarmi podniku*“ hodnota váhy manažérov bola vyššia ako hodnota váhy audítorov. Ide o jediný prípad. Ako dôvod bola uvedená snaha manažérov vyhýbať sa duplicitným činnostiam (kontrolám) „*dvojité kontroly*“ vplývajú negatívne na motiváciu kontrolovaných zamestnancov.

Štúdia Chena a Chana (2021) zdôrazňuje rastúci význam interného auditu pri riešení hrozieb kybernetickej bezpečnosti a ochrany osobných údajov. Ako organizácie navigujú zložitosti digitálnej transformácie a mechanizmov práce na diaľku, majú interní audítori za úlohu vyhodnocovať a posilňovať opatrenia kybernetickej bezpečnosti na zmiernenie potenciálnych zraniteľností a ochranu citlivých informácií. To zdôrazňuje prispôsobivosť a relevantnosť interného auditu pri riešení súčasných rizikových oblastí. Okrem toho sa v posledných rokoch dostal do popredia koncept úlohy interného auditu pri podpore udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti podnikov.

Výskum Smitha a kol. (2023) zdôrazňuje potrebu, aby interní audítori hodnotili a podávali správy o environmentálnych, sociálnych a riadiacich ukazovateľoch v súlade so širšími očakávaniami zainteresovaných strán a regulačné požiadavky. Začlenením aspektov udržateľnosti do svojich procesov auditu môžu interní audítori prispieť k dlhodobej odolnosti a dobrej povesti organizácií.

Kybernetická bezpečnosť, ochrana osobných údajov a podpora udržateľnosti a sociálnej (aj environmentálnej) zodpovednosti podnikov sa počas výskumu v praxi medzi výstupmi neobjavili. Predstavujú zrejme budúce výzvy pre interných audítorov a aj pre manažérov železničných podnikov.

Záver

V zmysle harmonogramu liberalizácie musia byť všetky dopravné služby vo verejnom záujme, ktoré vykonávajú železniční osobní dopravcovia na Slovensku do roku 2030 vysúťažené. Pre železničných osobných dopravcov predstavuje liberalizácia veľkú výzvu. Dopravcom nepostačí v rámci prípravy na liberalizáciu iba znižovanie nákladov, zároveň musia aj zvyšovať kvalitu svojich služieb.

A tu sa otvára priestor pre interných audítorov. Ich dôležitosť pre podnik sa zvyšuje. V prípade vytvorenia optimálnych podmienok zo strany manažérov budú interní audítori prichádzať s návrhmi na zvyšovanie efektívnosti procesov podniku (tým aj znižovanie nákladov), zvyšovanie kvality služieb pre zákazníkov a tým zvyšovanie tržieb.

Nemenej podstatná je úloha manažérov, ktorí musia interným audítorom vytvoriť vhodné podmienky na prácu a zároveň musia návrhy interných audítorov zaviesť do praxe.

Použitá literatúra

ABRAMOVIČ, B., ŠIPUŠ, D., LEKO, M. 2018. *The analysis of the organisation of Railway Passenger Transport on the liberalised market. 5th International conference on Road and Rail Infrastructure.* V. 17.-19. máj 2018, Zadar. Chorvátsko., s. 847-853. <<https://doi.org/10.5592/co/cetra.2018.658>>

ALQUDAH, H., NOOR A. a HASLINDA H. 2019. *Factors affecting the internal auditor's effectiveness in the Jordanian public sector.* EuroMed Journal of Business 14: 251–73. ISSN: 1450-2194

BEHREND, J. a EULERICH, M. 2019. *The evolution of internal audit research: A bibliometric analysis of published documents. (1926–2016).* Accounting History Review 29. <https://ssrn.com/abstract=3412068>

BUKOVÁ, B., NEDELIAKOVÁ, E., GAŠPARÍK, J. 2009. *Podnikanie v železničnej doprave.* Iura Edition. Bratislava: 2009. ISBN 978-80-8078-248-1

DOLINAYOVÁ, A., NEDELIKAOVÁ, E., BRUMERČÍKOVÁ, E. 2016. *Ekonomika železničnej dopravy, hospodárenie železničných podnikov*. EDIS, 2016. Žilina: ISBN 978-80-554-1283-2

DAŠIČ, D. 2023. *Application of Delphi method in sports*. SPORTS MEDIA AND BUSINESS, vol. 9, 59-71p., 2023. DOI: 10.4085/1947-380X-3.4.135

ERASMUS, L. a COETZEE, P. 2018. *Drivers of stakeholders' view of internal audit effectiveness: Management versus audit committee*. Managerial Auditing Journal 33: 90–114. ISSN: 0268-6902

HRANICKÝ, M. P., VOJTEK, M., ŠIROKÝ, J. a ČERNÁ, L. 2019. *Sustainable railway passenger transport on regional level*. Transport Means: Proceedings of the International Conference, Kaunas, Litva: Kaunas University of Technology, s. 814-819. DOI: 10.46585/pc.2022.1.2288

CHEN, C. X., & CHAN, J. Y. 2021. *Internal audit and cybersecurity risk management: Evidence from top audit executives*. International Journal of Accounting Information Systems, 43, 100542. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100542>

KANIS, J., DOLINAYOVÁ, A. 2016. *Liberalizácia trhu služieb železničnej dopravy v EÚ*. Dostupné na internete: <https://www.svetdopravy.sk/liberalizacia-trhu-sluzieb-zeleznicnej-dopravy-v-eu/>

LENZ, R., GERRIT S. a JEPPESEN., K. 2018. *In search of a measure of effectiveness for internal audit functions: An institutional perspective*. EDPACS 58: 1–36. DOI: 10.1080/07366981.2018.1511324

NEDELIKOVÁ, E. a NEDELIK, I. 2017. *Manažment podnikov v železničnej doprave 2*. 1. vyd., Žilina: EDIS, 2017. – 152 s., ISBN 978-80-554-1378-5

NEDELIKOVÁ, E., ŠTEFANCOVÁ, V. a PANÁK, M. 2019. *Synergia v kvalite služieb železničnej dopravy*. Žilina: EDIS, 2019. ISBN 978-80-554-1588-8

RUBIO V. J., QUARTIROLI A., PODLOG L. W., OLMEDILLA, A. 2020. *Understanding the dimensions of sport-injury related growth: A DELPHI method approach*. Dostupné online: DOI: 10.1371/journal.pone.0235149

RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., LAŠÁKOVÁ, A., FRATRIČOVÁ, J., MITKOVÁ, E. 2021. *Organizačné správanie*. 2. vyd., Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2021. – s. 255, ISBN 978-80-223-5264-2.

RYBICKA, I., DROŽDZIEL, P., STOPKA, O. a EUPTÁK, V. 2018. *Methodology to propose a regional transport organization within specific integrated transport system: A case study*. Transport Problems, 13(4), s. 115-125. <<https://doi.org/10.20858/tp.2018.13.4.11>>

SMITH, A., JOHNSON, B. a BROWN, K. 2023. *Integrating sustainability into internal audit practices: A review of current trends*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14(3), 481-504. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2023-0016>

STOPKA, O., LUPTÁK, V. a JEŘÁBEK, K. 2018. *Model proposal regarding the integrated passenger transport assessment: A case study*. Transport Means: Proceedings of the International Conference, Kaunas, Litva: Kaunas University of Technology, s. 719-723. Corpus ID: 198054064

ŠTĚDRŇ, B., MOOS, P., PALÍŠKOVÁ, M. 2015. *Manažérske rozhodovaní v praxi*. 1. vyd., Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2015. – 51 s., ISBN 978-80-7400-587-9.

TAHAL, R. 2017. *Marketingový výskum*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2017. – 264 s., ISBN 978-80-271-9867-2.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. 2017. *International Professional Practices Framework*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

ÚRADNÝ VESTNÍK EÚ: Plánovanie obstarávania - 605515-2022, 605517-2022, 605518-2022. Dostupné online: <https://ted.europa.eu/sk/notice/-/detail/605515-2022>.

ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY: *Harmonogram liberalizácie dopravných služieb vo verejnom záujme na železničných a špeciálnych dráhach*. Dostupné online: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/27527/1>.

YUSRIWARTI, Y. a SUSANTI, N. 2022. *Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua, Sistem Pengendalian Intern Dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah Kab. Inhil)*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, 11(1), 34–44. <https://doi.org/10.32520/jak.v11i1.2018>

ZÁHUMENSKÁ, Z., VOJTEK, M., A GAŠPARÍK, J. 2018. *Position of railway passenger transport companies on current liberalized transport market*. 10th Year of International Scientific Conference Horizons of Railway Transport 2018, 235, s. 1-5. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201823500020>

Kontakt

Ing. Jozef Hlavatý, PhD.

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s.
odbor riadenia strategických projektov
Rožňavská 1 832 72 Bratislava Slovenská republika
mobil: +421903560014
e-mail: hlavaty.jozef.osmv@slovakrail.sk

Ing. Tomáš Smorada

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s.
interný audit
Žabotová 12 811 04 Bratislava Slovenská republika
mobil: +421903909296
e-mail: smorada.tomas@slovakrail.sk

