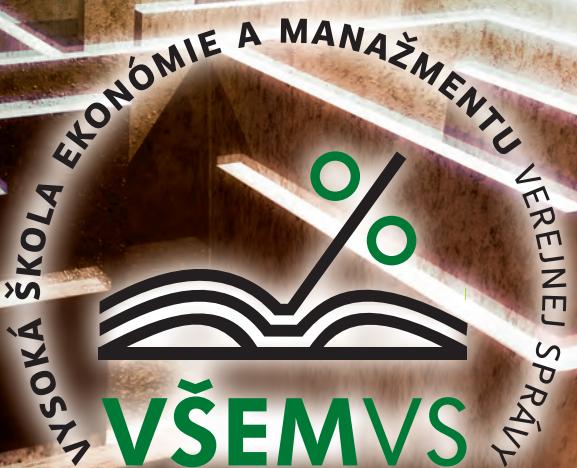


ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 35/2021 ROČNÍK 16



ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 35/2021 ROČNÍK 16

Študentský odborný časopis

ČasOpis

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
E-mail: edita.kulova@vsevmvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:
Ľuboš Cibák, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)
Vojtech Kollár, VŠEMvs – šéfredaktor (Editor in Chief)
Lucia Balajová, VŠEMvs
Edita Kulová, VŠEMvs

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
IČO vydavateľa: 35 84 70 18

Náklad: 100 ks

Dátum vydania: 30. november 2021 – 2/2021

Periodicita vydávania: 2x ročne

Tlač (Printed by):

Tlačiareň IRIS, spol. s r. o.
Žitavská 14
821 07 Bratislava
Tel.: +421908741472
E-mail: dtp@iris-knihy.sk

EV 2949/09

ISSN 1337-9593

OBSAH

Postavenie a úlohy podnikateľských subjektov v krízovom manažmente obce	5
<i>The status and role of business entities in the crisis management of the municipality</i>	
Mgr. Simona COMORKOVÁ	
Inovatívne prístupy k manažmentu rizík vo vybranom podniku	11
<i>Innovative approaches to risk management in the context of select business</i>	
PhDr. Adrián HALAN	
Etika ve veřejné správě se zřetelem na etické kodexy zaměstnance a zastupitele městských částí Prahy	17
<i>Ethics in Public Administration with respect to the Ethical Codes of the Employee and the Representative of the City Districts of Prague</i>	
Mgr. Jan LÍPA, Ph.D.	
Potenciál rozvoja služieb cestovného ruchu vo vybranom území Nitrianskeho regiónu	23
<i>Potencial of development of tourism services in selected areas of Nitra region</i>	
Mgr. Tomáš MORAVČÍK	
Lobbing a korupce ve veřejné správě České republiky	37
<i>Lobbying and corruption in public administration of the Czech Republic</i>	
Mgr. Martin RUBEŠ	
Startupy a startupové podnikanie na Slovensku	49
<i>Startups and startup business in Slovakia</i>	
Mgr. Sandra ŠUCHOVÁ	

Esej rigoróznej práce na tému:

Postavenie a úlohy podnikateľských subjektov v krízovom manažmente obce

*Mgr. Simona COMORKOVÁ**

***The status and role of business entities in the crisis management
of the municipality***

Abstract

This thesis deals with the topics of crisis management in a level of a municipality, his main tasks and objects, which a municipality should apply in crisis management. In theoretical part, there are introduced mains terms and legal basis of examined issued. In analytics parts we oriented to analysis of geographical, demographical, economic and social environment of municipality, from which was resulted eventual risks of creation emergency events. We oriented not only to municipality, as self-governing authority, and his tasks on crisis management's section, but also to business subjects, which are acted in territory of municipality and their addition by solving emergency events in municipality. Based on analysis of municipality Podvysoká, we reviewed actual status and suggested possible solutions to improve it.

Keywords: *crisis management, emergency event, crisis plan, municipality, business subject*

Krízový manažment sa stáva v ostatnom období čoraz viac frekventovaný pojem. Skloňuje sa na všetkých úrovniach verejnej správy a je súčasťou aj súkromného sektora. Jeho úlohou je krovať personálne, materiálne, technické, organizačné a legislatívne predpoklady predovšetkým na prevenciu vzniku krízových javov, akými sú mimoriadne udalosti a ich účinné riešenie.

„V súčasnosti sa pojem kríza používa s najväčšou pravdepodobnosťou vo všetkých sférach spoločenského života. Je zavedený nielen v politickej, ekonomickej,

* Mgr. Simona Comorková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: simona.comorkova@gmail.com

hospodárskej, bezpečnostnej, vojenskej alebo lekárskej terminológií, ale bežne sa s ním stretávame aj v jednotlivých odboroch kultúry, sociálnych alebo prírodných vied, a tiež v oblasti techniky či životného prostredia.¹

Ak sa pozrieme na termín kríza z hľadiska pôvodu slova, tak ho môžeme charakterizovať ako:

- krízis – slovo gréckeho pôvodu vyjadrujúce ľažké obdobie prekonávajúce najväčšie ľažkosti, naliehavá potreba rozhodovania, pociťovanie neistoty, zabránenie nešťastiu, hľadanie ochrany,
- crisis – slovo latinského pôvodu, ktoré vyjadruje kritický, kulminačný bod vo vývoji javu alebo procesu.

Všeobecne pod pojmom kríza rozumieme „rozhodný okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji daného dej, procesu alebo systému. Je to okamžitá zmena kvality systému a zložitý, ľažko prekonateľný a nebezpečný stav alebo priebeh dejov v živote spoločnosti, v prírode, v činnosti technických prostriedkov a v technologických procesoch, ktorého negatívne dôsledky môžu vázne ohroziť ich funkciu, prípadne i existenciu.“² Tieto krízy sa dajú chápať v dvoch rovinách:

- krízy človeka – individuálne alebo skupinové krízy, krízy sociálneho alebo spoločenského postavenia, krízy ohrozenia osobnej integrity, zdravia alebo životného prostredia,
- krízy spoločnosti – hospodárske krízy, krízy spoločenských vzťahov, technických a technologických procesov, krízy ohrozujúce fungovanie alebo existenciu spoločnosti, krízy ohrozujúce prírodné a životné prostredie celej planéty.

„Krízy narušujú zaužívaný chod dejov ľudskej pospolitosti a vyžadujú si použitie mimoriadnych prostriedkov. Ohrozujú hodnoty, záujmy a ciele zúčastnených strán.“³

Existencia rôznych prírodných, ekonomických, politických, sociálnych, spoločenských či technických a technologických kríz si vynútilo vznik novej vednej disciplíny, ktorá sa bude zaoberať týmito krízami. Z tohto dôvodu sa vyformoval manažment, ktorý sa bude komplexne zaoberať týmito problémami – krízový manažment. Definujeme ho ako „súhrn činností vecne príslušných inštitúcií určených na analýzu bezpečnostných rizík a ohrození, na monitorovanie rizikových činiteľov,

¹ IVANČÍK, R. 2013. *Teoretický pohľad na základné pojmy krízového manažmentu z vojensko-bezpečnostného hľadiska*, s. 13

² NOVÁK, L. a kol. 2010. *Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií*, s. 17

³ NOVÁK, L. a kol. 2010. *Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií*, s. 17

na prevenciu vzniku krízových situácií a na plánovanie, organizovanie, uskutočňovanie a kontrolu činností určených na vytváranie podmienok na riešenie a na samotné riešenie krízových situácií.⁴

Prioritným cieľom krízového manažmentu je zhodnotiť možné riziká, analyzovať predpoklady vzniku krízových javov, zaznamenať vývoj a priebeh krízy, určiť adekvátne riešenie v prípade vzniku krízovej situácie a okamžitou reakciou na krízový stav ju dostať pod kontrolu a následne prijať nápravné opatrenia, v závere vytýčiť preventívne opatrenia, aby sa daná kríza nezopakovala alebo sa aspoň minimalizovali škody.

Rozlišujeme päť úrovní krízového manažmentu:

- medzinárodný krízový manažment,
- národný krízový manažment,
- regionálny krízový manažment (krajský, okresný),
- miestny krízový manažment (obecný),
- individuálny krízový manažment.

Orgány verejnej správy sa musia sústredovať na vypracovávanie krízových plánov, čo im vyplýva zo zákonov SR, a ďalej vytvárať sily a prostriedky na riešenie možných krízových situácií. Tieto činnosti zahŕňajú aj metodické postupy odstraňovania negatívnych dopadov krízových situácií. V prípade, že obec, ako orgán verejnej správy, nemá dostatok prostriedkov na zvládnutie krízovej situácie, môže požiadať o pomoc miestne právnické osoby a podnikajúce fyzické osoby, prípadne z okolitých obcí.

Úlohy obce, ktoré vykonáva na svojom území:

- „plní úlohy ustanovené vládou a v rozsahu určenom vládou aj ústredným krízovým štábom, obvodným úradom v sídle kraja a obvodným úradom pri príprave na riešenie krízových situácií a pri ich riešení,⁵
- realizuje opatrenia na riešenie krízových situácií a zriaďuje krízový štáb,
- uskutočňuje civilné núdzové plánovanie a koordinuje pri tom činnosť fyzických a právnických osôb,
- plní úlohy civilnej ochrany pri príprave na krízové situácie a pri ich riešení,
- sústreduje osobné údaje o počte a totožnosti osôb, ktoré sú v čase krízy na území obce a odovzdáva tieto zoznamy krízovému štábu príslušného obvodného úradu a požaduje od neho pomoc.

⁴ ŠIMÁK, L. a kol. 2006. *Terminologický slovník krízového riadenia*, s. 19

⁵ písm. e) § 10 zákona NR SR č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu

Najdôležitejším faktorom je prevencia. Prevencia pred mimoriadnymi udalosťami je predvídať a byť pripravený na možný vznik mimoriadnej udalosti. V tomto prípade má obec širokú škálu možností, ktorými by vedela zmierniť dopady mimoriadnych situácií. Ide predovšetkým o poznanie a posúdenie možného rizika, ktoré ju môže ohrozovať. Na to, ako predísť rozsiahlym negatívnym dopadom krízového stavu, má obec k dispozícii celý rad dokumentov, ktoré je povinná vypracovať na úseku krízového riadenia. Medzi najdôležitejšie dokumenty patrí:

- Štatút krízového štátu obce,
- Povodňový plán záchranných prác obce,
- Požiarny poriadok obce,
- Plán núdzového zásobovania pitnou vodou v období krízovej situácie,
- Plán civilnej ochrany obyvateľov, zamestnancov a osôb prevzatých do starostlivosti.

Poslednou úrovňou krízového manažmentu je individuálny krízový manažment, kedy si musí každý jednotlivec uvedomiť svoje postavenie a že je konečným článkom pôsobenia negatívnych účinkov krízových javov. V krízovom manažmente majú svoju úlohu aj podnikateľské subjekty, ktoré pôsobia na území danej obce, či regiónu. Tie by mali klásť dôraz taktiež na vypracovanie krízových plánov nielen vo vnútri podniku, ale aj v rámci obce, či mesta, na ktorého území pôsobia. Včasné diagnostika a posúdenie rizík vyplývajúcich z charakteru činnosti a používaných technológií v podniku, je v súčasnosti čoraz viac potrebnou aktivitou. Avšak riziká a následné krízové situácie nemusia pôsobiť len vo vnútri podniku, ale môžu zasiahnuť aj jeho okolie (obec), v ktorom pôsobia. Alebo naopak, mimoriadna udalosť, ktorá postihla obec, môže zasiahnuť aj podnikateľský subjekt. V tomto prípade je nutná spolupráca obce a podnikateľských subjektov.

Právnické a fyzické osoby majú svoje práva a povinnosti mimo času vojny a nového stavu ukotvené aj v zákonoch krízového riadenia:

- zákon NR SR č. 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane obyvateľstva,
- zákon NR SR č. 314/2001 Z. z. o ochrane pred požiarmi,
- zákon NR SR č. 7/201 Z. z. o ochrane pred povodňami,
- zákon NR SR č. 179/2011 Z. z. o hospodárskej mobilizácii,
- zákon NR SR č. 129/2002 Z. z. o integrovanom záchrannom systéme,
- zákon NR SR č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu,
- a pod.

Podľa zákona NR SR č. 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane „podnikatelia vytvárajú vo svojej pôsobnosti jednotky a zariadenia civilnej ochrany podľa rozhodnutia okresného úradu, vyhlasujú ohrozenie a režim života, spracúvajú plán ochrany svojich zamestnancov a osôb prevzatých do starostlivosti a neodkladne o tom informujú obec, na ktorej území pôsobia, a okresný úrad a obvodný úrad.“⁶

⁶ ods. 2 § 16 zákona NR SR č. 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane

Právnické a fyzické osoby majú podľa tohto zákona viacero povinností, ktoré vykonávajú väčšinou na základe rozhodnutia okresného úradu alebo obce. Podnikatelia, ktorí vlastnia alebo prevádzkujú dopravné prostriedky, sú povinní poskytnúť ich na zabezpečenie evakuácie a pre potreby civilnej ochrany. Taktiež tí podnikatelia alebo právnické osoby, ktoré prevádzkujú rozhlas alebo televíziu, sú povinní poskytnúť bezplatne svoje prostriedky na odvysielanie informácií týkajúcich sa civilnej ochrany.

„Právnické osoby a fyzické osoby uhrádzajú náklady spojené s uskladnením materiálu civilnej ochrany vrátane špeciálnych prostriedkov individuálnej ochrany, s prípravou na civilnú ochranu, zriadenie a prevádzku prostriedkov varovania a vyzrozumievania a náklady spojené so zriadením a udržiavaním ochranných stavieb pre svojich zamestnancov.“⁷

V období krízovej situácie majú podnikatelia a právnické osoby tieto povinnosti:

- vykonávať vecné plnenie na príkaz obvodného úradu,
- dodržiavať regulačné opatrenia spotreby vody, elektriny a tepla, plynu a ropných výrobkov, a taktiež dodržiavať mimoriadne regulačné opatrenia,
- poskytovať kompletné informácie o dopravných prostriedkoch, o stave a inventarizácii hospodárskych zvierat a rastlín na vyžiadanie obce,
- spĺňať povinnosti súvisiace s plnením opatrení hospodárskej mobilizácie (napr. organizácia dodávok a predaja životnej dôležitých výrobkov a tovarov).

Fyzické osoby, ako nepodnikatelia majú tieto povinnosti:

- dodržiavať regulačné opatrenia spotreby vody, elektriny a tepla, plynu a ropných výrobkov, a taktiež dodržiavať mimoriadne regulačné opatrenia,
- plniť organizáciu zdravotníckeho a sociálneho zabezpečenia,
- podriadiť sa obmedzenému výchovno – vzdelávaciemu procesu,
- plniť pracovnú povinnosť na príkaz obvodnému úradu,
- plniť pracovnú povinnosť, ak je zamestnávateľ subjektom hospodárskej mobilizácie.

Od pracovných povinností sú osloboodené tieto FO:

- s ťažkým zdravotným postihnutím,
- mladšie ako 18 rokov,
- tehotné a dojčiace ženy,
- starajúce sa o dieťa mladšie ako 15 rokov (príp. o dieťa staršie ako 15 rokov so zdravotným postihnutím),
- starajúce sa o osobu nevládnú alebo staršiu ako 70 rokov,
- osoby, ktoré sú osloboodené od výkonu mimoriadnej služby,
- vykonávajúce profesionálnu službu, príp. dobrovoľnú brannú povinnosť,
- cudzinci.

⁷ ods. 8 § 16 zákona NR SR č. 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane

V súčasnej dobe ide najmä o snahu zapojiť občanov do vykonávania úloh, ktoré sú nevyhnutné v krízovom období, či už ide o záchranné práce alebo likvidačné práce.

Literatúra

- [1] IVANČÍK, R. 2013. Teoretický pohľad na základné pojmy krízového manažmentu z vojensko-bezpečnostného hľadiska, In Krízový manažment, [online]. 2013. číslo 2/2013. [cit. 14.6.2018]. Dostupné na internete < <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/admincasopis/KM%201%202013/07%20Ivancik.pdf> > ISSN 1336-0019.
- [2] NOVÁK, L. a kol. 2010. *Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií*. 1. vyd. Bratislava: crr.sk, 2010. 308s. ISBN 978-80-970272-4-7.
- [3] ŠIMÁK, L. a kol. 2005. *Terminologický slovník krízového riadenia*. Žilina: Žilinská univerzita, 2005, 44s. ISBN 80-88829-75-5.
- [4] Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu.
- [5] Zákon NR SR č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu.
- [6] Zákon NR SR č. 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane obyvateľstva.
- [7] Zákon NR SR č. 7/2010 Z. z. o ochrane pred povodňami.

Esej rigoróznej práce na tému:

Inovatívne prístupy k manažmentu rizík vo vybranom podniku

*PhDr. Adrián HALAN**

Innovative approaches to risk management in the context of select business

Abstract

The aim of this rigorous thesis is to recommend some innovative approaches to risk management. The first, technical chapter defines the basic theoretical outcomes. The second chapter grants insight into two French hotels, introduces their profiles, and analyzes their current conditions. The third chapter presents us with the results of SWOT and PESTLE analyses. Finally, the fourth chapter uses the results of the ETA/FTA analysis to demonstrate the practical consequences, as well as the opportunities to manage and eliminate the risks. The final outcome of this rigorous thesis is a Model of an innovative approach to risk management.

Keywords: *risk, innovative approaches, innovation, PDCA cycle, risk management*

Rigorózna práca sa zameriava na návrh inovatívneho prístupu k riadeniu rizík. Základné teoretické východiská sú definované v prvej, teoretickej kapitole. V druhej kapitole sústredíme pozornosť na dva francúzske hotely, v ktorých si predstavujeme ich profil a následne analyzujeme ich súčasný stav. Tretia kapitola obsahuje výsledky zo SWOT a PESTLE analýz. V štvrtej kapitole, na základe výsledkov ETA/FTA analýzy sú stanovené praktické dopady a možnosti k eliminácii rizík a zaobchádzaniu s nimi. Výsledkom rigoróznej práce je Model inovačného prístupu riadenia rizík.

Návrh inovatívneho prístupu k riadeniu rizík

V súčasnom globalizovanom prostredí, ktoré je charakteristické rôznymi turbulentnými zmenami v prostredí, ktoré je neustále zmietané problémami vyplývajúcimi

* PhDr. Adrián Halan, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: adrian555@centrum.sk

nielen z cyklického vývoja ekonomiky a prejavmi rôznych kríz, ale aj prejavmi permanentných akcelerujúcich klimatických zmien alebo súčasných pandémií, na- dobúda manažment rizika – krízový manažment i manažment zmien svoj nový význam. Pretože, ak príznaky rizikovej situácie nedokážeme identifikovať včas a následne ich ani riešiť, situácia môže prerásť v oveľa zložitejší problém. Aj preto je nevyhnutné, aby súčasní manažéri dokonale poznali problematiku rizika i kríz, aby dokázali riadiť činnosti s využitím nových účinných nástrojov manažmentu rizika, a to v súlade s existujúcou legislatívou súvisiacou s krízovým riadením podniku alebo organizácie, hotelierstva nevynímajúc.

Taktiež je nevyhnutné klášť dôraz na dôležitosť inovácií a využívanie inovačného potenciálu toho ktorého hotela, nakoľko práve inovácie sú hybnou silou rozvoja ekonomiky a veľakrát aj nádejou v riešení krízových situácií daného podniku. Čím skôr a viac je na to daný hotel pripravený, tým bude jeho prechod do vyváženého stavu jednoduchší. Inovácie tvoria v súčasnej dobe veľmi prospešný nástroj, ktorý pomáha podnikom efektívne reagovať na zmeny prebiehajúce vo vnútornom a vonkajšom prostredí, hospodáriť s podnikovými nákladmi a ľahšie dosahovať podnik ciele. Je zrejmé, že nevyhnutnosť kladenia dôrazu na inovácie neustále narastá, či už v súvislosti s globalizáciou, alebo zvyšujúcou sa konkurencieschopnosťou podnikov v domácom i zahraničnom prostredí v rôznych oblastiach - pri hotelierstve nevynímajúc. K tomu, aby boli podniky dlhodobo úspešné, je nevyhnutné, aby využívali svoj inovačný potenciál naplno.

Využitie Demingovho PDCA cyklu v praxi je v tejto práci akýmsi kľúčom k predchádzaniu rizík a kríz. Kontext časového horizontu sezónneho podnikania, ktorému sa venujeme v tejto práci, dokáže podnikateľom priniesť nadpriemerný úspech, no pri výskytne neočakávanej krízy aj katastrofálne následky. Aby sme sa vyvarovali neprijemnostiam a v praxi mnohým rizikám, predstavíme si v práci rozličné modely PDCA cyklu v kontexte sezónneho podnikania. Dlhoročné sledovanie sezónneho prostredia a prax hotelierov utvrdzuje, že pri tomto type podnikania je nevyhnutné sledovať a prispôsobovať sa prostrediu, a v čo najväčšej miere sa vyvarovať akémukolvek riziku, ktoré by mohlo do podnikania prísť.

Riadenie rizík predstavuje cieľavedomý systém, ktorého hlavnou úlohou je efektívne riadiť potenciálne riziká, snažiť sa znižovať a v najlepšom prípade úplne obmedziť pravdepodobnosť výskytu rizík. Hotelierstvo je sektor, ktorý značne ovplyvňuje vonkajšie, ale aj vnútorné prostredie. Všetky analýzy, s ktorými sme pracovali v tejto práci, nám predostreli široký aparát hlavných rizík. Využitá metóda brainstormingu a následná kritická deduktívna analýza nám premietla potenciálne riziká oboch prostredí, ktorým treba venovať pozornosť. Zlúčenie časového vplyvu (sezóny) spolu s výskytom kríz zapríčinených vonkajším alebo vnútorným prostredím dokáže mnohokrát spôsobiť aj existenčné problémy. Hotelieri si mnohokrát ani len

neuvedomujú svoju zaslepenosť k riadeniu rizík. Pomerne krátka čas podnikateľskej aktivity počas sezóny zapríčinuje manažmentu mnohých organizácií neefektívne sledovanie prostredia. Neefektívnosť riadenia rizík nastáva hned' pri prvom dôležitom kroku. Vzniká vtedy, keď manažment sleduje len vnútorné prostredie, pričom zabúda na sledovanie vonkajšieho prostredia alebo naopak, sleduje vonkajšie prostredie a vnútornému nevenuje dôkladnú pozornosť. Absencia sledovania čo i len jedného z prostredí nám zapríčiní to, že v prípade vzniku krízovej situácie podnik nedokáže pohotovo zabrániť vzniku krízy a prijať opatrenia k zabezpečeniu zdravého stavu podniku. Podnik musí dokonale poznáť zásady riadenia rizík oboch prostredí. Je nevyhnutné dôkladne vyhodnotiť riziká z dvoch pohľadov, a to najprv z pohľadu vonkajšieho prostredia a následne z vnútorného prostredia. K výstupom k zaobchádzaniu rizík sa dopracujeme pomocou metódy PESTLE analýzy pri vonkajšom prostredí. Na rozdiel, vo vnútornom prostredí je odporúčaná nielen SWOT analýza, ale precízne vypracovaná analýza metódou ETA/FTA. Pre dokonalé riadenie rizík ju odporúčame vypracovať na každom úseku organizačnej štruktúry samostatne (na príklade hotelov pôjde o napr. o analýzu jednako výrobnom, odbytovom, technickom, ekonomickom úseku, a to vždy samostatne vypracovanú). V analýzach by mali byť zainteresované viaceré osoby manažmentu organizácie (vrcholový manažment, ale aj podnikový manažment) a vzorka kľúčových zamestnancov, čím by sme mali prispieť k jej efektívnosti a objektívnosti výsledkov. Dôkladnou analýzou sa prepracujeme k možnostiam eliminovania a zaobchádzania potenciálnych rizík, ktorími môže byť napríklad poistenie, flexibilita či diverzifikácia rizík pri vonkajšom prostredí; alebo všeobecné a špecifické vnútropodnikové opatrenia manažmentu pri vnútornom prostredí. Počas doby sezóny, pri krátkom časovom období, môže čo i len najmenší výskyt krízy spôsobiť závažné podnikateľské problémy. Riadenie rizík by malo byť založené na systematickej realizácii opatrení. Pri modernom riadení rizík odporúčame aplikovať fázy Demingovho PDCA cyklu, čiže plánovanie, realizáciu, kontrolu a konanie, pričom cyklus musí mať operatívny charakter. Aplikovanie krátkodobého cyklu PDCA prináša do sezónneho zamestnania jednoduchý postup, ktorý vedie k zvyšovaniu kvality riadenia, ale aj k zavádzaniu inovácií.

Je známe, že vývojom hotelierstva došlo k mnohým technickým inováciám a modernizácií. V dnešnej dobe sa hotely dokážu technickým inováciám pomerne ľahko prispôsobiť. Opakom sú netechnické inovácie, ktoré sú omnoho ľažšie dosiahnutelné. Vytváranie prostredia, v ktorom sa zákazník cíti dobre a sú mu splnené všetky zákaznícke priania, možno pokladať za netechnickú marketingovú inováciu. Vhodné nastavenie organizačnej kultúry alebo emočný/subjektívny vzťah zamestnancov k vytváraniu inovácií v organizácii môžu byť jednou z mnohých stratégii v oblasti inovácií. Proces neustáleho zvyšovania kvality služieb by nemal byť po-zastavený po skončení sezóny. Medzisezónne obdobie má prinesť nové nápady

na rozvoj a inovácie. Po každom sezónnom období sa prijaté opatrenie zavedie do procesu, čím vznikne nový, vylepšený štandard.

Inovačný model riadenia rizík je znázornený na nasledovnom obrázku.

Obrázok: Model – Inovačný prístup k riadeniu rizík



Model inovačného prístupu riadenia rizík je kľúčom nielen k predchádzaniu rizík a zvládnutiu kríz, ale k tvorbe inovácií a zvyšovaniu kvality produktov a služieb.

Literatúra

- [1] BOUWER, L. – HUIITEMA, D. 2007. *Adaptive flood management: The role of insurance and compensation in Europe*. 24-26.
- [2] BUJNA, M. – KOTUS, M. – ČIČO, P. 2014. *Manažérstvo rizika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita SPU, 2014. 1. Prepracované vydanie. 160s. ISBN 978-80-552-1238-8.
- [3] FILIP, S. – ŠIMÁK, L. – KOVÁČ, M. 2011. *Manažment rizika*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 199s. ISBN 978-80-89393-49-7.
- [4] 2017. *Krízový manažment podniku*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 1. vyd. 184s. ISBN 978-80-7552-805-6.
- [5] HALL, W. 2007 *Riadenie kvality*. Riadenie vzťahov so zákazníkmi. Kniha 4. Košice: Prepress Modes. V slovenskom jazyku vydala OMI spol. s.r.o., 2007. 1. vyd. 87s. ISBN 978-80-89300-84-6.
- [6] HUDÁKOVÁ, M. - BUGANOVÁ, K. – MÍKA, T. V. – MASÁR, M. 2019. *Manažment rizík malých a stredných podnikov*. Žilina: EDIS – vydavateľské centrum ŽU, 2019. 1. vyd. 202s. ISBN 978-80-554-1518-5.

- [7] KARKALÍKOVÁ, M. 2017. *Kvalita produktu v službách a cestovnom ruchu*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm, 2017. 1. vyd. 228s. ISBN 978-80-225-4478-8.
- [8] KOLLÁR, V. 2013. *Manažment kvality*. Trenčín: vyd. Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013. 1. vyd. 210s. ISBN 978-80-89600-11-3.
- [9] KUBIČKOVÁ, V. – BENEŠOVÁ, D. 2007. *Inovácie v službách*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 1. vyd. 280s. ISBN 978-80-225-2365-3.
- [10] KUBIČKOVÁ, V. 2009. *Inovačné aktivity podnikov služieb*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 1. vyd. 162s. ISBN 978-80-225-2850-4.
- [11] KRULIŠ, J. 2011. Jak vítězit nad riziky. *Aktivní management rizik nástroj řízení úspěšných firem*. Elektronická kniha. Praha: Linde Praha, 2011. 1. vyd. 560s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [12] MAKÝŠ, P. – ŠLÚCH, M. 2016. *Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 a jeho interné audity*. Žilina: M KREO, 2016. 1. vyd. 96s. ISBN 978-80-971299-1-0.
- [13] MÓZER, V. 2017. *Požiarna bezpečnosť stavieb*. Bratislava: vydavateľstvo Eurostav, spol.s.r.o., 3. vyd. 250s. ISBN 978-80-89228-50-8.
- [14] TEJ, J. – BARTKO, F. – ALI TAHA V. 2013. *Manažment rizík a zmien*. Prešov: Bookman, 2013. 1. vyd. 136s. ISBN 978-80-89568-73-4.
- [15] TEJ, J. – ALI TAHA V. – ŽIVČÁK, P. 2014. *Manažment rizík a zmien*. Prešov: BookMan, 2014. 1. vyd. 158s. ISBN 978-80-8165-061-1.
- [16] PROCHÁZKOVÁ, D. 2004. *Metodiky hodnocení rizik*. 112, č. 3 2004, s. 22 – 23.
- [17] ROSTÁŠOVÁ, M. a kol. 2010. *Manažment inovácií v službách*. Teória a prax v inovačných procesoch. Žilina: EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2010. 1. vyd. 208s. ISBN 978-80-554-0240-6.
- [18] RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. 179s. ISBN 978-80-807-8377-8.
- [19] ŠIMÁK, L. 2016. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: Žilinská univerzita, 2016. 2. preprac. vyd. 263s. ISBN: 978-80-554-1165-1.
- [20] VLÁŠKOVÁ, K. – KOVÁČOVÁ, M. – KUBALA, P. 2019. *Podnikateľské riziko*. Žilina: EDIS – vydavateľské centrum ŽU, 2019. 1. vyd. 193 s. ISBN 978-80-554-1541-3.
- [21] ZÁNICKÁ HOLLÁ K. a kol. 2010. *Posudzovanie rizík priemyselných procesov*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 155s. ISBN 978-80-8078-344-0.
- [22] ZEMAN, P. 2003. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003. 186 s. ISBN 80-210-3037-2.
- [23] HALAN, A. 2014. *Aplikácia manažérskych prístupov v trhových službách. Účasť a zodpovednosť manažmentu*. In ČasOpis 20/2014. Bratislava: VŠEMVS by Merkury, spol. s r. o. s. 17-26. ISSN 1337-9593.

- [24] STUDENÁ, J. a kol. 2017. *Profesia krízového manažéra a nutnosť jej vymedzenia*. In: Časopis: Krízový manažment 2017. 2. Bratislava. 25 s. ISSN: 1336-0019.
- [25] VARCHOLOVÁ, T. 2007. *Paradigmy súčasných koncepcii manažmentu rizika v kontexte príspevku k finančnej výkonnosti podniku*. In: Zborník z konferencie SEMAFOR'07 a EKONOMIKA FIRIEM 2007. Bratislava: Ekonomická univerzita, Podnikovohospodárska fakulta, Tajovského 13, Košice. s.893-897. ISBN: 978-80-225-2482-7.
- [26] VOZÁR, I. 2020. *Volanie po znovuzrodení štátnej správy ŽP – aspoň v ochrane prírody*. In: Enviromagazín. 2020. Banská Bystrica: Kasico. s.4-6 ISNN 1335-1877.
- [27] Zákon NR SR č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu v znení neskorších predpisov.

Esej rigoróznej práce na tému:

Etika ve veřejné správě se zřetelem na etické kodexy zaměstnance a zastupitele městských částí Prahy

*Mgr. Jan LÍPA, Ph.D.**

Ethics in Public Administration with respect to the Ethical Codes of the Employee and the Representative of the City Districts of Prague

Abstract

This rigorous thesis deals with "Ethics in Public Administration with respect to the Ethical Codes of the Employee and the Representative of the City Districts of Prague". Morality and ethics have a close relationship to law, though their enforcement is much more difficult. That is why there are attempts to codify through codes of ethics. This rigorous thesis refutes the thesis, that the Ethical Code is one of the main means of combating corruption. This thesis is contradicted on the basis of both the research of ethical codes of the employee and the research of ethical codes of the representative, at all levels of the city districts of Prague.

Keywords: ethics, public administration, ethical code, representative, employee.

Úvod

Rigorózní práce na téma „Etika ve veřejné správě se zřetelem na etické kodexy zaměstnance a zastupitele městských částí Prahy“ se zabývá problematikou etiky ve veřejné správě, přináší její popis, zjišťuje a seznamuje se stavem etických kodexů zaměstnance a zastupitele na všech 57 městských částí Hlavního města Prahy.

Veřejnou správu přímo definuje § 4 Správního řádu ČR jako službu veřejnosti. Každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstřícně.¹ Tím

* Mgr. Jan Lípa, Ph.D., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislavě, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jan.lipa@centrum.cz

¹ Zákon č. 500/2004 Sb., o správním řízení, správní řád, v platném znění, ASPI, [program], [cit. 2019-01-21].

také zakládá etický přístup. Morálka a etika mají úzký vztah k právu, ačkoli je jejich vymahatelnost omnoho obtížnější. Také proto existují snahy o kodifikaci prostřednictvím etických kodexů.

1 Téma a cíl práce

Téma práce bylo vybráno z volných témat nabídnutých studijním oddělením s ohledem na dostupnost a možnosti získání dat pro účely rigorózní práce.

Cílem práce bylo přiblížení problematiky etiky ve veřejné správě a etických kodexů a zjištění a popis současného stavu etiky a etických kodexů zaměstnance a zastupitele městských částí Hlavního města Prahy. Etický kodex bývá označován za jeden z hlavních prostředků boje proti korupci. Byla proto ověřována teze, že: *Etický kodex je jeden z hlavních prostředků boje proti korupci.*

2 Etika a etické kodexy ve veřejné správě

Pro veřejnou správu je rozhodující veřejný zájem, tedy řízení veřejných záležitostí (tj. státních, regionálních, obecních, obecně prospěšných atd.). Na rozdíl od soukromé správy je pro výkon veřejné správy charakteristická jistá omezenost, širší vázanost právem. Vychází se pak z toho, že veřejný zájem má vyšší hodnotu než zájem soukromý, vykonávat veřejnou správu totiž zároveň znamená plnění právem uložené povinnosti.²

„Etika ve veřejné správě je o rozhodování, v němž se používá úsudku. Taková rozhodování nejsou snadná a nemohou být činěna podle vzorců. Kodexy etiky a stanovení standardů hrají jistou úlohu, ale nikdy nemohou zbavit odpovědnosti konkrétní osobu.“ Uvádí Chapman.³

Morálka a etika mají také úzký vztah k právu, ač je jejich vymahatelnost omnoho obtížnější, i proto existují snahy o kodifikaci prostřednictvím kodexů. Existence a přijetí etického kodexu ve veřejné správě patří v současnosti mezi základní požadavky profesionality organizace a jejích pracovníků, zaměstnanců i vedení. Je také jedním ze základních prostředků profesní etiky, včetně oblasti veřejné správy, provedené formou kodifikované etiky. Jako takové mají etické kodexy také řadu odpůrců a kritiků.

² SLÁDEČEK, V.: Obecné správní právo. 2. vydání, Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2009, s. 18.

³ CHAPMAN, R., A.; Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí, 1. vyd., Sociologické nakladatelství, 2003, s. 28.

Etický kodex, zahrnující v sobě morální normy a principy, v aplikaci na manažerskou nebo učitelskou praxi by měl upravovat vztahy mezi odborníky a jejich klienty, hlavně pokud jde o systém distribuce a finanční dostupnost služeb, dále by měl upravovat vztahy odborníků, kteří jsou zaměstnanci, k jejich zaměstnavačům, a také limity loajality či autonomii rozhodování odborníků. Kodex by měl regulovat i vztahy odborníků k třetím osobám, poskytovat vzor kontaktu se státními a společenskými institucemi a veřejností. Patřila by do něj i úprava vztahu v rámci profese, omezování či vyloučení jejich nekalých forem, co souvisí i s tzv. profesionální manažerskou etiketou.⁴

Jednou z hlavních funkcí etického kodexu je nesporně kultivace prostředí systému. V současnosti je většina u nás zveřejněných kodexů založena na pravidlech spíš než na hodnotách. Převládá v nich právnický jazyk, který se orientuje na popis procesů, nikoli na důraz vytvořit hodnotově orientované prostředí. Je mylné se domnívat, že etický kodex může nahradit pracovní nebo organizační řád systému. Je jeho doplňkem a neměl by být za něj zaměňován.⁵

Kodexy dávají podle Dolisty⁶ managementu a zaměstnancům vodítko, nástroj umožňující upevňovat kulturu veřejné služby, odrážejí hodnoty uznávané daným sektorem činnosti. Definují žádoucí politiku veřejné správy ve všech možných oblastech a ve vztahu k různým participujícím (zájmovým) skupinám. Omezují subjektivitu a nekonzistentnost v rozhodování v návaznosti nejen na ostatní oblasti veřejné správy.

V rámci snah o sjednocování postupu veřejné správy, kde se střetávají odlišné historické tradice s potřebou harmonizace, je využíván jako podklad *Kodex řádné správní praxe*, vydaný Evropským ombudsmanem. Ke kodexu přijal schvalovací usnesení Evropský parlament v září 2001. Kodex vychází z *Listiny základních práv EU*, vyhlášené summitem v Nice a zařazené původně do II. části smlouvy o *Ústavě pro Evropu*. V podstatě rozvíjí požadavky plynoucí z práva občanů na řádnou správu.⁷

Také Česká republika přistoupila Usnesením vlády ČR ze dne 21. března 2001 č. 270 o *etickém kodexu zaměstnanců veřejné správy* a jeho aktualizací roku

⁴ Gosiorovský, I.: Úvod do profesní etiky: (monografie). 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2008, s. 33.

⁵ Štička, M.: Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě. Praha: Transparency International – Česká republika, 2008, s 110.

⁶ DOLISTA, J.: Profesní etika. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2007, s. 86. Srov.: Dolista, J., Ježek, R.: Etika zaměstnance veřejné správy: vysokoškolská učebnice. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, s. 66-67.

⁷ Peltrám, A.: Veřejná správa v EU. Realizace veřejných služeb. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007, s. 26.

2012 k vytvoření vzorového etického kodexu zaměstnance veřejné správy s tím, že se měl stát a také stal vzorem pro města a obce. Etické kodexy zaměstnanců do značné míry rozvádějí ust. § 16 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.⁸

Následně vytvořil roku 2005 tým Mgr. Petra Štěpánka, CSc., předsedy sdružení Oživení a dlouholetého zastupitele a radního hl. m. Prahy a starosty Městské části Praha 4, vzorový *etický kodex zastupitele*, který byl téhož roku přijat Zastupitelstvem hlavního města Prahy, a stal se vzorem pro městské části.

Podobně postupovala i Slovenská republika svým *Etickým kódexom štátneho zamestnanca* z 31. júla 2002, případně novější *Etický kódex štátneho zamestnanca a zamestnanca pri výkone práce vo verejnom záujme*.

3 Struktura práce

Práce je rozdělena do šesti hlavních částí podstatného obsahu textu, a dále se dělí na kapitoly a podkapitoly. 1. část se věnuje vymezení důležitých termínů v oblasti veřejné správy, ale také srovnání stavu veřejné správy ČR a SR, či problematiky etiky a korupce. 2. část přibližuje problematiku etiky veřejné správy v praxi, 3. část přináší popis etických kodexů a jejich význam, 4. část je popisem užité metodiky výzkumu. Část 5. přináší samotné výsledky získané pomocí dotazníku předloženého všem 57 městským částem Hlavního města Prahy a jejich hodnocení. 6. část obsahuje diskusi se třemi vybranými odborníky na etiku i problematiku etických kodexů a analyzuje jejich postoje, názory a sdělení k danému tématu.

4 Výzkum

Části 1. – 3. jsou do značné míry psány formou literární rešerše, je v nich hojně citováno z uvedené literatury s tím, že hlavními podklady pro tuto část byly vedle platné legislativy dvě monografie pana prof. Dr. Josefa Dolisty, Th.D., Ph.D., a to s jeho vědomím. Můžeme tak říct, že v těchto částech jsou určitým způsobem dále rozpracovány některé části jeho prací o etice a etických kodexech ve veřejné správě, z nichž následně vychází provedený výzkum.

Sběr dat potřebných pro vypracování práce a uvedených v části 5. Výsledky byl prováděn v průběhu roku 2018 a vzhledem ke znalosti prostředí a dané problematiky bylo použito žádosti dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, formou dotazníku s 12- ti otázkami.

⁸ Srov.: Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění, ASPI, [program], [cit. 2019-01-21].

Na začátku roku 2019 byly provedeny tři rozhovory s odborníky v oblasti etiky a etických kodexů a vyhodnoceny v části 6, jimž bylo položeno 5 otázek souvisejících s výsledky výzkumu. Jednalo se o výše zmíněné prof. Dr. Josefa Dolistu, Th.D., Ph.D. a Mgr. Petra Štěpánka, CSc., ale také kritika kodifikované etiky doc. PhDr. MUDr. Jana Paynea, Ph.D., garanta doktorandského studia oboru Bioetika na 1. Lékařské fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

Závěr

Práce tak přináší popis současného stavu etiky veřejné správy a ve svém výzkumu zjišťuje a seznamuje se stavem etických kodexů zaměstnance a etických kodexů zastupitele na všech 57 městských částí Hlavního města Prahy. Posuzuje i rozdíly mezi 22 správními obvody a 35 tzv. malými městskými částmi. Zabývá se otázkami existence, zveřejnění, datem a vzorem přípravy etických kodexů zaměstnance a etických kodexů zastupitele a dalšími relevantními daty. Na základě provedeného sběru dat, jejich rozboru a výsledků je nutno vyvrátit tezi, že *Etický kodex je jeden z hlavních prostředků boje proti korupci*. Tuto tezi vyvracíme jak na základě výzkumu etických kodexů zaměstnance, tak i z výzkumu etických kodexů zastupitele, a to na všech úrovních městských částí Hlavního města Prahy. Práce přináší také názory a postoje vybraných odborníků na etiku veřejné správy, pomocí nichž tyto závěry vysvětuje a upřesňuje.

Literatura

- [1] DOLISTA, J.: *Profesní etika*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2007, 188 s. ISBN 978-80-86708-33-1.
- [2] DOLISTA, J. – JEŽEK, R.: *Etika zaměstnance veřejné správy: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. 122 s. Vysokoškolská učebnice VŠERS. ISBN 80-86708-20-9.
- [3] GOSIOROVSKÝ, I.: *Úvod do profesní etiky: (monografie)*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2008. 58 s. Odborné knižní publikace. ISBN 978-80-7314-159-2.
- [4] CHAPMAN, R., A.: *Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí*. 1. vyd., Sociologické nakladatelství, 2003, s. 28. ISBN 80-8642-914-8.
- [5] Veřejná správa v EU. Realizace veřejných služeb. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007. 29 s. ISBN 978-80-7044-910-3.
- [6] SLÁDEČEK, V.: *Obecné správní právo*. 2. vydání, Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2009, 484 s. ISBN 80-7179-314-0.

- [7] ŠTIČKA, M.: *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. Praha: Transparency International – Česká republika, 2008. 212 s. ISBN 978-80-87123-04-1.
- [8] Zákon č. 500/2004 Sb., o správném řízení, správní řád, v platném znění, ASPI, [program], [cit. 2019-01-21].
- [9] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění, ASPI, [program], [cit. 2019-01-21].

Esej rigoróznej práce na tému:

Potenciál rozvoja služieb cestovného ruchu vo vybranom území Nitrianskeho regiónu

*Mgr. Tomáš MORAVČÍK**

Potencial of development of tourism services in selected areas of Nitra region

Abstract

The paper deals with the potential of developing tourism services in selected areas.

The first part deals with the basics and essence of tourism, its classification, support the tourism industry, describes the market environment, its functioning, we analyze marketing services, marketing innovations and sustainable development in tourism. In the research part, we evaluate the quality of tourism services in the district of Zlate Moravce. We analyze the primary, secondary and tertiary offer and the potentials that use its visitors. Closer to the analysis of individual services, we examine their impact on residents and visitors in the region. In the final part of the work we define the objectives for setting and creating the Marketing Strategy, in which the benefits of the work are.

Keywords: *tourism, potential of the country, marketing of services, sustainable Development*

Cestovný ruch v praxi ovplyvňujú mnohé okolnosti a faktory. Každý atribút územia prezentuje jeho historický vývoj. Tieto storočiami overené procedúry sa uplatňujú aj v dnešnej modernej dobe, pretože každý človek sa dá rád rozmaznávať vo svete wellnessu, v ktorom si nájde všetky rímske pôžitky na jednom mieste. Cestovný ruch sa realizuje rôznymi spôsobmi prostredníctvom rôznych aktérov. Je založený na využívaní rôznych potenciálnych zdrojov. Cestovný ruch je hlavným faktorom regionálneho rozvoja, lebo pôsobí všade, kde dané prostredie disponuje

* Mgr. Tomáš Moravčík, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: apolloautoskola@gmail.com

vhodnou primárnu, sekundárnu ale i terciárnu ponukou. Nitriansky región sa vyznačuje členitým reliéfom. Nesie bohatstvo kultúry, skrýva množstvo historických pamiatok, ktoré znamenajú najväčší motív pre návštevnosť turistov.

Územie Slovenskej republiky je rozdelené na 24 významných oblastí cestovného ruchu a rozčlenené na 21 regiónov. Hranice regiónov zahŕňajú celé katastre obcí. Každý z nich disponuje svojim vlastným potenciálom a poskytuje vhodné podmienky pre rozvoj cestovného ruchu. V každom regióne na Slovensku nájdeme menej či viac významné lokality, ktoré disponujú vodnými plochami, jazerami, rozsiahlymi lesmi a lúkami, jaskyňami, či rezerváciami a kultúrnymi pamiatkami, ktoré predurčujú využitie rôznych foriem a druhov cestovného ruchu a turistiky. Popri tomto prírodnom a kultúrnom dedičstve, návštevník cestovného ruchu môže spoznávať dejiny, umenie, rôzne druhy architektúry, viac ako sto hradov, kaštieľov a kúrií, viacero mestských pamiatkových rezervácií ľudovej architektúry, pamiatkových zón mestského, vidieckeho a špeciálneho typu. Medzi hnuteľnými pamiatkami môžeme nájsť súbor kostolov, parkov, záhrad, pamätných miest a oblastí, ktoré sa dopĺňajú a prelínajú s nehmotnou materiálnou kultúrou. Avšak mnohé z nich chátrajú a nezazreli svetlo obnovy. Slúžia už len ako skryté miesta v prírodnom prostredí.

Ústne tradície, ľudová hudba, piesne, tance, zvyky a remeslá sú tiež dôležitou súčasťou cestovateľskej ponuky. Sú sprievodnou zložkou turistického produkta. Tento obrovský potenciál je rovnomerne rozmiestnený po celej našej krajine. S ohľadom na svoju jedinečnosť, môže sa stať cieľom a motívom cestovania, ako i miestom samotného pobytu pre viacerých návštevníkov. Letná turistika, zimný, kúpeľný, či zdravotný, poznávací, vidiecky alebo mestský cestovný ruch a agroturistika, sú nosnými formami cestovného ruchu. Je až neskutočné koľko druhov a foriem cestovného ruchu existuje.

Odvetvie cestovného ruchu má svoje výhody aj nevýhody. Posilňuje národné hospodárstvo, podporuje tvorbu nových pracovných miest v regionoch s významným potenciálom, umožňuje podnikateľským subjektom popri všetkých turisticko-rekreačných službách uspokojovať vysnívané želania svojich zákazníkov, využívať voľný čas a zlepšovať ich fyzické a psychické zdravie. Okrem toho, že daný priemysel môže byť hodnotným prínosom pre ekonomiku a môže priniesť množstvo potenciálnych výhod a pracovných príležitostí, môže mať aj negatívny, ekonomický, environmentálny, spoločenský, prípadne kultúrny dopad na miestnych ľudí a ich životy. Dané odvetvie môže mať negatívny vplyv na životné prostredie, či region. Cestovný ruch pôsobí ako exportný priemysel, ktorý generuje príjmy z externých zdrojov danej lokality. Pre každý región je prínosom. Znižuje nezamestnanosť tvorbou nových pracovných miest. Cestovný ruch je odvetvím, pre ktoré je charakteristické vysoké zastúpenie ľudských zdrojov. Nakoľko stúpa záujem o cestovanie.

Cestovný ruch podnecujú klienti k vytváraniu nových investícií, ktoré sú potrebné do dopravnej infraštruktúry a celkovej infraštruktúry cestovného ruchu. Na ubytovacie a stravovacie zariadenia sa kladie tiež vyšší štandard. Najviditeľnejším aspektom je zvýšenie cien tovarov a služieb. Stúpajúci dopyt po ubytovaní môže viesť k tomu, že najmä v turistickej sezóne sa zvyšujú ceny prenájomov a ceny stavebných parciel. Domáce obyvateľstvo pociťuje zvyšujúce sa náklady na živobytie. Nové možnosti zamestnať sa vedú k častej migrácii obyvateľov do destinácií CR, čo spôsobuje nové sociálne a kultúrne problémy. Cestovný ruch môže viesť k novým zmenám v spoločnosti. Môžu sa meniť hodnoty, presvedčenia, ale aj kultúrne zvyky a tradície. Aj tento vplyv najviac pociťujú domáci obyvatelia. Vplyv cestovného ruchu môže byť spočiatku vnímaný pozitívne. Nový štýl obliekania, stravovania a spôsob trávenia voľného času môžu priniesť spoločenské zmeny a miestne prvky kultúry môžu byť prvkami turistov postupne vytláčané. Zmeny kultúry môžu mať negatívne dopady na miestnu komunitu. Môže zmeniť ich životný štýl a pôvodnú atraktivitu danej destinácie.

Na to, aby sa nevytratila v danom regióne jeho atraktívnosť, kultúrne dedičstvo a jeho vidiecky charakter, je potrebné posilňovať služby a podnikateľské aktivity, komplexne posudzovať potenciál regiónu s jeho rozvojovými možnosťami, hodnotiť určité prvky, ktoré zaistujú podmienky rozvoja cestovného ruchu a definovať preventívne opatrenia, ktoré je potrebné implementovať do Marketingovej stratégii cestovného ruchu v súlade s trvalo udržateľným rozvojom (TUR).

Kvalitným prírodným, kultúrnym a spoločenským prostredím disponuje aj územie Nitrianskeho regiónu. Musíme však zdôrazniť reálnu skutočnosť, že nie každý región má vhodné podmienky a potenciál pre rozvoj CR. Nitriansky región zahŕňa okres Nitra, severnú časť okresu Zlaté Moravce, okres Zlaté Moravce a západnú časť okresu Levice. Hlavným sídlom okresu je mesto Zlaté Moravce. Do okresu patrí spolu 33 sídiel vidieckeho charakteru. Pokiaľ sa turista rozhodne navštíviť tento okres, nachádza sa v juhozápadnej časti, 29 km východne od krajského mesta Nitra v oblasti Horného Požitavia. Okres z administratívneho hľadiska je zaradený do vyššieho územného celku Nitrianskeho samosprávneho kraja. Z hľadiska rajonizácie cestovného ruchu sa začleňuje do mikroregiónu Tribečsko a do mikroregiónu Požitavie-Siročina. Výmera okresu predstavuje 27,154 km². Svojou polohou územie zaberá spolu 521,18 km². Okres Zlaté Moravce je polohou najmenším spomedzi všetkých ostatných okresov Nitrianskeho regiónu.

Vznik okresu Zlaté Moravce a jeho ďalších osád je opísaný v Zoborskej liste benediktínskeho Opátstva sv. Ypolisa v Nitre z roku 1113. V týchto časoch kráľ Koloman daroval viaceré majetky zoborskému opátstvu. Mesto Zlaté Moravce sa v týchto časoch spomína ako villa Morowa. Prvé osídlenie územia sa datuje k obdobiu neolitu. Územie bolo často v minulosti napádané kočovnými kmeňmi,

či Tatármí, Turkami v 16. storočí, ktorí aj samotné mesto niekoľkokrát vypálili. Avšak úsilie obyvateľov bolo vždy naplnené neustálou obnovou a budovaním nových miest. Od roku 1735 bolo mesto stálym sídlom Tekovskej župy až do roku 1918. Po rozpade Rakúska-Uhorska a po vzniku 1. Československej republiky bolo sídlom až do roku 1922 mesto Zlaté Moravce. Mesto v časoch 1861 do roku 1960 bolo okresným mestom, avšak neskôr stratilo tieto prívilegiá. V roku 1960 bol mestu Zlaté Moravce pridelený štatút mesta. Až v roku 1996 sa stalo mesto opäť okresným mestom s polyfunkčným charakterom, nakoľko má vybudovaný verejný vodovod, kanalizáciu, dopravnú infraštruktúru, mestskú komunikáciu, plynofikáciu a pod. V území nechýbajú školy, priemyselné odvetvia s výrobnými kapacitami, kultúrne strediská, obchody, ubytovacie a stravovacie služby a pod. Celý okres je dobre polohovo situovaný, z tohto dôvodu má veľké predpoklady pre svoj ďalší rozvoj. Mesto Zlaté Moravce sa stalo hlavným centrom Horného Požitavia.

Obyvateľstvo sa v minulosti živilo prevažne poľnohospodárstvom, tkáčskou výrobou, obuvníctvom, mlynárstvom, krajčírstvom a kožušníctvom. Nechýbali tu ani kováči, kolári, dominovali aj zámočnícke remeslá, ktoré tvorili manufaktúry. Okres Zlaté Moravce si dodnes zachovalo svoj poľnohospodársky charakter. V okrese Zlaté Moravce bolo zaznamenaných v roku 2018 spolu 40 665 obyvateľov, z toho 19 953 obyvateľov tvorilo mužskú populáciu a 20 712 obyvateľov tvorilo ženskú populáciu. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi vývoj počtu obyvateľov má klesajúcu tendenciu, čo má za následok zhoršujúca sa demografická štruktúra obyvateľstva, ktorú ovplyvňuje aj vyššia mortalita a nízka natalita obyvateľov.

Trvalý charakter v oblasti cestovného ruchu má prírodný potenciál. Stal sa rozhodujúcim činiteľom, ktorý tvorí hlavný potenciál pre tvorbu služieb a produktov cestovného ruchu. Tento potenciál sa stal aj určujúcim miestom pre rozvoj turizmu a v niektorých miestach pre rozvoj rekreácie. Celé územie okresu Zlaté Moravce reprezentujú menšie vodné plochy, viaceré vodné toky, ktoré tvoria povodia rieky Žitava. Spolu tvoria hydrologické predpoklady pre rozvoj CR a v okrese Zlaté Moravce tvoria cca 8 % z celkovej plochy územia. Povrchové vody môžeme zaradíť medzi najvýznamnejšie lokalizačné činitele pre rozvoj letnej návštevnosti v konkrétnych oblastiach. Väčšiu časť okresu odvodňuje rieka Žitava, ktorá sa vlieva do rieky Nitra. V území sa nenachádzajú žiadne zdroje termálnych a minerálnych vôd a ani ich ochranné pásma. Potenciálne prirodzenú vegetáciu v území tvoria lužné lesy podhorské aj horské, dubovo-cerové lesy, dubové kyslomilné lesy, dubovo-hrabové lesy karpatské, panónske a nelesná drevinná vegetácia, ktorá je tvorená ojedinelými stromami a krovmi rôzneho zloženia. Fauna a flóra má na rozvoj cestovného ruchu a rekreácie len sekundárny význam v okrese. Oveľa viac v území prevažuje poľnohospodárstvo a rybolov. Prírodný potenciál sa nachádza na viacerých miestach, ktoré môžu navštíviť turisti. K zaujímavým miestam patria napr. juhovýchodné svahy Veľkého Tribeča. V Pohronskom Inovci sa nachádzajú početné

andezitové skalné steny, ktoré dosahujú na niektorých miestach výšku až 15 metrov, ako napr. na Benáte. Takéto miesta sú typické aj pre Veľký Lysec, údolie Kópanického jarku a pre Hlbokú dolinu. Miesta radi navštevujú horolezci a iní turisti. Pre odpočinkový CR sú výhodnejšie podhorské oblasti nachádzajúce sa na svahoch v juhovýchodnej a juhozápadnej časti okresu. Vyhľadávajú ich často chalupári a záhradkári. Severnejšie časti okresu disponujú miestami pre lyžiarov. K najnavštevovanejším patrí Veľký Inovec, vrchol Benát, odkiaľ príroda ponúka nádherné výhľady na Horné Požitavie a na celý hrebeň Tribeča. K vyhľadávaným turistickým miestam patrí oblúbený hrad Hrušov, ktorý na severozápadnom svahu Pohronského Inovca bol postavený priamo na skale. K iným navštevovaným miestam patria vyhliadkové rozhľadne v Jedľových Kostoľanoch a v Skýcove. Lesné spoločenstvá karpatskej a panónskej flóry zaberajú v okrese Zlaté Moravce približne 43 % z celkovej rozlohy. Najväčšie lesné plochy s množstvom náučných chodníkov sa nachádzajú podľa A. Krogmanna napr. vo Vieske nad Žitavou, Slepčanoch, v Zlatých Moravciach, v Zlatne, Skýcove, v Obyciach a v Žitavanoch a pod. Naprieč Tribečom vedie Tribečská magistrála a cez Pohronský Inovec Rudná magistrála. Cez celý okres Zlaté Moravce prechádza Ponitrianska magistrála, ktorá sa vyznačuje Požitavskými cyklotrasami. K známej patrí cyklotrasa, ktorá vedie cez Zlaté Moravce – Žitavany – Machulince – Obyce – Veľkú Lehota – cez Drozdovo – Čaradice – Volkovce až do Čiernych Kľačan. Boli vybudované „Klubom slovenských turistov“ v spolupráci s mestom Zlaté Moravce. K turisticky obdivovaným miestam na cyklotrase v Topoľčiankach patrí Hipologické múzeum, kde návštevník získa lepšiu predstavu o chove koní a ich využívaní v našej spoločnosti. Taktiež sme navštívili Národný žrebčín, kde sa šľachtia a chovajú rôzne plemená koní. V kočiarni si návštevník môže prezrieť viac ako 200 pamiatkových predmetov. Väčšina rekreačných aktivít sa uprednostňuje na miestach s vyššími hodnotami a vo vyššej výškovej členitosti reliéfu. K atraktívnejším miestam patrí pohorie Tríbeč a Pohronský Inovec. Tieto časti sa vyznačujú reliéfom vrchovín. K najviac atraktívnym územiam z hľadiska rekreácie patria oblasti štálov, ktoré sa nachádzajú v údolí Hostianskeho potoka a nad horným tokom rieky Žitavy. Nachádza sa tu reliéf, ktorý vytvára predpoklady pre letný a zimný cestovný ruch. Tieto miesta dosť často vyhľadávajú chalupári, organizácie cestovného ruchu, ktoré usporiadajú letné tábory, nachádzajú sa tu rôzne chodníky, ktoré umožňujú návštevníkom využiť pešiu turistiku a cykloturistiku. Najviac využívanou cyklotrasou je so začiatkom v Machulinciach, vedúca cez Topoľčianky, Zubriu zvernici až do mesta Zlaté Moravce. Na Pohronskom Inovci sú vytvorené dobré podmienky na lyžovanie. Medzi oblúbené oblasti patrí okolie Veľkého Inovca, Benátu, Krivej, Skerešovej, Veľkého Lysca a Skalky. Územie okresu Zlaté Moravce v nížnej a pahorkatinovej oblasti sa viac využíva na poľnohospodárske účely, ako na rekreačiu. K mozaikovo najkrajším miestam môžeme zaradiť vinohrady, ktoré sa vyskytujú v Žitavskej a Hronskej pahorkatine. K významným vinohradníckym miestam patria Topoľčianky, ktoré sú známe

pestovaním bielej odrody topoľčianskeho vína. Sú súčasťou Zlatomoravskej a Nitrianskej vinohradníckej oblasti. Tieto miesta nie sú vhodnými na rekreáciu. Vínna turistika v regióne patrí k tým obľúbenejším. V blízkosti Topoľčianok sa nachádza Zubria zvernica, ktorá je známa ojedinelým zvernícovým chovom Zubra lesného hrivnatého (*Bison bonasus*). Zubria obora sa nachádza na hranici obci Hošťovce a Lovce a to na celkovej ploche 140,16 hektárov. V Topoľčiankach sa nachádza chránený areál – park Topoľčianky, ktorého dominantnou pamiatkou je kaštieľ, resp. zámok Topoľčianky. V významných miestach patrí aj vrch Včelár. Vo Vieske nad Žitavou sa nachádza otvorená botanická, dendrologická a architektonická záhrada, ktorá má skôr vedecké zameranie. Na iné účely sa tieto oblasti nedajú využiť. Do územia zasahuje aj chránené územie, ktoré je zaradené do sústavy NATURA. Patria do neho Kostoliánske lúky. Okres Zlaté Moravce sa z hydrografickej stánky zaraďuje do vrchovinovo-nížinej oblasti. Okrem rieky Žitava sa nachádzajú i ďalšie miestne potoky ako Hostiansky, Pelúsok, Stránka, Čerešňový, Sviniansky a Siročina. Vodné plochy sa dajú využívať pre vodné športy, splav a na rekreáciu, čím zvyšujú rekreačný potenciál a atraktívnosť územia. Významnejším rekreačným strediskom je Areál zdравia v Jedľových Kostoľanoch. V okrese Zlaté Moravce sa nachádza vodná nádrž Veľké Vozokany. Medzi turisticky vyhľadávané miesta patria nádrže v Nevidzanech a Nemčiňanech. Vody však nie sú zdravotne vyhovujúcimi a preto nie sú veľmi vhodné na rekreačné využitie. V obci Obyce sa nachádza podzemný prameň s väčšou výdatnosťou. Miestni obyvatelia ju pomenovali „Obecná kyselka“. Medzi iné podzemné pramene patrí Pustovníkova studňa, ktorá sa nachádza pod Veľkým Tribečom a prameň Jelšina. Oveľa väčší potenciál pre rozvoj CR a rekreáciu by mohli mať preto geotermálne podzemné vody, ktoré pramenia v Topoľčiankach. Podľa Končeka, ktorý sa tiež venoval hodnoteniu rekreačného potenciálu v okrese Zlaté Moravce, toto územie má priaznivé predpoklady pre rozvoj rekreácie kvôli teplým, mierne teplým aj chladnejším klimatickým podmienkam. V letnom teplom období sa môže rozvíjať letná turistika, ktorá podmieni návštevnosť do územia vhodných na rekreáciu a oddych a zimné obdobie, ktoré je typické pre chladnejšie oblasti Veľkého Tribeča, zvyšuje návštevnosť kvôli zimným športom.

Kultúrno-správne prostredie je oproti prírodnému prostrediu ľahšie ovplyvniteľné. Pôsobia naň nielen čiastkové činitele, ale najmä kultúrno-historické pamiatky a organizované podujatia. Kultúra láka nielen domáce obyvateľstvo, ale aj zahraničných turistov. V Topoľčiankach sa nachádza zámok, v ktorom sa nachádzajú muzeálne expozície a zbierky predmetov od praveku až pod dobu bronzovú, z čias Veľkej Moravy a pod. Tekovské múzeum v Zlatých Moravciach tiež láka viaceru návštevníkov z okolia. V okrese Zlaté Moravce sa nachádza renesančný kaštieľ rodiny Migaziovcov, ktorého história siaha až do roku 1630. Nachádza sa v ňom mestské kultúrne stredisko a mauzóleum rodiny Migazií. V obci Kostoľany môžeme

vidieť najstaršiu predrománsku architektúru na Slovensku, a to v kostole sv. Juraja. Viaceré pamätné izby sa nachádzajú v Jedľových Kostoľanoch a v Ladiciach. Vo Velčiciach obec často prezentuje ľudové tradície tohto regiónu. V Skýcove sa nachádza ďalšie múzeum, ktoré prezentuje mikroregión Tribečsko. V okrese dominujú viaceré sakrálne pamiatky, ako napr. farský kostol sv. Michaela Archanjela v Zlatých Moravciach, kostol Povýšenia sv. Kríža v Hostovciach, kostol v Žitavanoch, kostol sv. Michaela v Nemčiňanoch, kaštieľ v Beladiciach a v Pustom Chotári, ďalší kaštieľ sa nachádza v Nevericiach, vo Veľkých Chrášťanoch, v Skýcove a pod. Sakrálna architektúra a pamiatky môžeme zaradiť k najstarším pamiatkam v okrese. Pamätníky protifašistického odboja sa nachádzajú v Ladiciach, Hostovciach, v Topoľčiankach, Skýcove, v Zlatne atď. Kultúra je prejavom ľudí, ktorí v okrese vyrastajú od malička a v každej dedinke môže návštevník nájsť kultúrne domy a strediská. Okres Zlaté Moravce má vysoký kultúrno-historický potenciál, ktorý ho pomáha zviditeľňovať. Všetky kultúrne, folklórne a religiózne organizované podujatia zvyšujú atraktivitu územia v každej obci a v meste. K najvýznamnejším pravidelné organizovaným podujatiám patrí Mariánska púť v Topoľčiankach. Na túto regionálnu tradíciu nadväzuje púťový jarmok, ktorý sa tradične koná v Zlatých Moravciach a v Topoľčiankach. K pravidelným kultúrnym podujatiám patria tradične fašiangy, Podivecké slávnosti v Obyciach, folklórne festivaly v Topoľčiankach ako napr. kultúrne leto, Medzinárodný festival dychových hudieb v obci Hostie, oslavu dňa matiek a stretnutie Kľačan na Slovensku, Gazdovské slávnosti, oberačkové slávnosti spojené s ochutnávkou čerstvého vína, jarné otváranie studničiek, Annabál, dožinkové slávnosti v meste Zlaté Moravce a pod. K športovým podujatiám patria bežecké preteky a športový deň detí, ktoré pravidelnne usporadúvajú obce Obyce a Neverice, v strelnici v Obyciach sa konajú aj strelecké preteky, v každej obci sa víta Nový rok, Silvester, oslavuje 1. máj, Deň detí, mesiac úcty k starším alebo det-ský karneval a tancovačky na rôznych zábavách sú vyhľadávanými produktmi rôznych cielových skupín v rôznych vekových kategóriach. V okrese Zlaté Moravce nachádzame všetky stupne spoločenskej organizovanosti, ktoré prebiehajú rôzne na mnohých miestach. Návštevníci okrem oddychu, zábavy, dobrodružstva si domov nesú najväčšie zážitky, čo je častým dôvodom ich návratu do tohto prostredia.

Ako uvádzá P. Mariot, sekundárna a terciárna ponuka cestovného ruchu zahŕňa v sebe realizačné predpoklady konkrétneho územia. Tieto predpoklady aj keď zvyčajne nie sú hlavným cieľom účasti návštevníkov na cestovnom ruchu, ale bez nich by prakticky toto odvetvie nedokázalo existovať a realizovať sa. V cestovnom ruchu okrem jeho iných súčastí veľmi dôležité zohrávajú ubytovacie a stravovacie zariadenia, čiže sekundárny potenciál územia, ktoré svojimi službami uspokojujú hlavné potreby návštevníkov. Ubytovacie služby sú poskytované v ubytovacích zariadeniach, v ktorých sa verejnosti celoročne poskytujú tieto služby za finančnú úhradu. Niektoré z nich fungujú len ako sezónne zariadenia, ktoré poskytujú

ubytovanie a s ním spojené služby najviac po dobu deviatych mesiacov v roku. Medzi takéto zariadenia zaraďujeme hotely, rekreačné zariadenia, penzióny, chaty, chatové osady a pod. Informácie o počte ubytovaných hostí sa nám podarilo získať len v rámci ubytovacích hotelov a penziónov v meste Zlaté Moravce. Zo SR bolo v týchto zariadeniach ubytovaných spolu 13 845 návštevníkov a iba 4 418 hostí zo zahraničia. Ubytovacie zariadenia sú v okrese rozmiestnené nerovnomerne. V pohostinných prevádzkach sú poskytované pohostinné služby. Tieto priestory sa nachádzajú v objektoch, v ktorých sa pripravujú rôzne druhy pokrmov, nápojov, prípadne sa uskutočňuje aj predaj polotovarov, tovarov potravinárskeho charakteru, či iné služby s týmto službami súvisiace. Medzi významné stravovacie zariadenia patrí hotel Vion, hotel Eminent, Gurmán u Hofferu, Pizzeria Župan, reštaurácia u Petyho, reštaurácia FÁRO, RIO, PRIMA, Oregon pub, Pizza Time a reštaurácia Bašta. Okrem týchto zariadení sa v meste nachádzajú aj viaceré bary a kaviarne. K najznámejším patria Klub 69, Klub of Angels, Royal Admiral, Net Cafe, Arizona Centrum, Malibu bar, kaviareň ALFA a iné.

Pre návštevníkov a turistov okresu Zlaté Moravce ubytovanie a zároveň stravovacie služby poskytuje Park hotel Tartuf, ktorý má sídlo v Beladiciach a hotel Národný dom, penzión Byron v Zlatých Moravciach, hotel Tatran TJ v Topoľčiankach spolu so Zámkom v tejto oblasti. Tieto hotely patria do tretej cenovej kategórie. Medzi ostatné ubytovacie zariadenia v okrese patria napr. chata Breziny, chata Jandová v Obyciach, Areál zdravia v Jedľových Kostoľanoch, turistická ubytovňa vo Veľkom Inovci, mlyn v Machuliciach, ktorý ponúka typické vidiecke ubytovanie. Samotnú kategóriu ubytovacích zariadení tvoria poľovnícke chaty. V horských a podhorských oblastiach sa nachádza viacero ubytovacích zariadení aj v domácom prostredí. Rekreačné zariadenie sa nachádza aj v Čaradiciach. Toto zariadenie využívajú rôzne skupiny návštevníkov v rámci zájazdov, ozdravovacích pobytov, ktoré sú ponúkané balíčkami cez viaceré cestovné kancelárie. V okrese Zlaté Moravce stravovacie služby okrem pohostinných zariadení vo vyšších cenových kategóriách, ponúkajú aj kvalitné stravovacie zariadenia nižších cenových kategórií ako napr. Penzión Gazdovský hostinec a Byron, Penzión pod Kalváriou, Penzión Hobex alebo Poľovnícky zámok Topoľčianky. Z reštauračných zariadení k navštěvovaným patria napr. reštaurácia Prima, Oregon, Pub, pizzéria Time, reštaurácia Bašta a iné. Rýchle jedlá a občerstvenie ponúkajú viaceré bufety v meste v Zlaté Moravce, ale aj reštaurácie v Topoľčiankach, Skýcove a pri Zubrej zvernici. Stravovacie služby poskytujú Mlyn v Machuliciach, Gazdovský hostinec v Topoľčiankach a Motorest u Starej mamy v Olichove. Z hľadiska cestnej infraštruktúry má okres Zlaté Moravce výhodnú polohu. Železničná doprava a preprava v okrese je redukovaná. Význam tejto dopravy v okrese upadá. Cez okres jazdia už len regionálne vlaky, ktoré sú slabo vyťažené.

Pokiaľ sa jedná o cestovný ruch v okrese Zlaté Moravce môžeme povedať, že aj keď nedisponuje takými podmienkami, aké sú typické pre iné destinácie

na Slovensku ako napr. Vysoké Tatry, Banská Štiavnica, Kremnica a pod., má však iný potenciál, ktorý je pre rozvoj cestovného ruchu veľmi výrazný.

V regióne môže návštevník využiť viacero kombinácií služieb. Vo svojej ponuke cestovný ruch prináša nielen kvalitné ubytovanie a stravovacie služby, ale aj množstvo ďalších doplnkových služieb ako kadernícke služby, masérské, zdravotnícke služby, finančné, poštové služby, skrášľovacie služby, obchody so širším výberom sortimentu a sociálne služby. V meste fungujú viaceré reštauračné zariadenia a pohostinstvá, bary a pizzérie. Výhodou regiónu je, že má kvalitne vybudovanú technickú infraštruktúru a to plynofikáciu, vodovodnú sieť, verejnú kanalizáciu, čistiareň odpadových vôd a verejné osvetlenie.

V okrese je dobre vybudovaná terciárna štruktúra služieb, čiže sieť zdravotníckych zariadení a sociálnych služieb pre osoby, ktoré sú na tieto služby odkázané. V meste nechýbajú predajne s potravinami, Kaufland, Lidl, Tesco a mestská tržnica, kde svoje produkty predávajú domáci farmári a vinári. Okres Zlaté Moravce sa vo svojom regióne snaží zabezpečovať vysokú kvalitu života občanov, starať sa o rozvoj technickej infraštruktúry, vytvárať regionálnu politiku, ktorá umožní všetkým účastníkom cestovného ruchu využívať danosti regiónu v súlade s trvalo udržateľným, hospodárskym, sociálnym a územným rozvojom. Samotné mesto a obce sa z hľadiska ďalšieho vývoja snažia zvyšovať atraktivity a zlepšovať úroveň ekonomickejho rastu, budovať trvalo udržateľnú ekonomiku, zabezpečovať kvalitnú verejnú infraštruktúru, zabezpečovať atraktivity v území a budovať kvalitné ľudské zdroje. Cieľom všetkých obcí je rozvíjať ľudské zdroje a spoločenský život a zachovávať kultúrno-historické dedičstvo a zabezpečovať ochranu životného prostredia.

Komparatívnu výhodou územia oproti ostatným regiónom je dlhodobá tradícia vinochradníctva a vinárstva, ktorá vyplýva z vhodných prírodných podmienok a krajiny pahorkatinného typu a týmto sa dajú zvyšovať aktivity zamerané smerom k neustálemu zvyšovaniu úrovne kvality vín a ich prezentácie v stravovacích zariadeniach a na kultúrnych podujatiach v rámci Nitrianskeho regiónu. Návštevníci môžu degustovať vína na vysokej úrovni. Najsilnejšou stránkou Nitrianskeho regiónu a okresu Zlaté Moravce je najmä to, že toto prostredie sa snažia najviac chrániť pôvodní obyvatelia, ktorí sa v ňom narodili a žijú. Od nich by sme si mali brať príklad, pretože sa snažia zachovať typickú siluetu a dominantu obcí vo všetkých jej častiach. Návštevníci chcú využívať jedinečné produkty a služby, vo všetkých turistických miestach. Navštevujú rôzne ubytovacie a stravovacie zariadenia, odnášajú si z regiónu pekné a veselé zážitky. Projekty, ktoré by sme pre región navrhli v rámci TUR uskutočniť, tak by sme sa zamerali na také, ktoré budú mať minimálne dopady na obyvateľov a na prírodu. Všetci návštevníci by mali vždy z Nitrianskeho regiónu odchádzať plní zážitkov a s najkrajšími spomienkami.

Literatúra

- [1] ANGELO, M. R. – VLADIMIR, N. A. 2001. *Hospitality today- an introduction*. č th ed. Michigan: Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, 2001. ISBN 0-86612-222-2.
- [2] AQUILLO, P. E. – ROSSELLO, N. J. 2005. *Host community perceptions*. Annals of tourism research, Vol. 32/4, s. 925 – 941.
- [3] BÁRTA, V. – PÁTIK, L. – POSTLER, M. 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [4] BERÁNEK, J. a kol., 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG CONSULTING, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.
- [5] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2007. *Marketing služieb v organizáciách verejného sektora*. Merkury spol. s. r. o., Bratislava, 2007. 262. s. ISBN 978-80-89143-57-3.
- [6] CIBÁKOVÁ, V. – RÓZSA, Z. – RÓZSA, Z. 2006. *Úvod do teórie marketingu*. Bratislava: Merkury, 2006. ISBN 80-89143-23-7.
- [7] FORET, M. 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-251-1041-9.
- [8] FREYER, W. 2006. *Tourismus-Einführung in die Fremdeverkehrsökonomie*. München: Oldenbourg Verlag. 568 s. ISBN 978-3-486-57874-4.
- [9] GREGOROVÁ, B. – NERADNÝ, M. – KLAUČO, M. – MASNÝ, M. – BALKOVÁ, N. 2015. *Cestovný ruch a regionálny rozvoj*. UMB, Banská Bystrica, 2015.
- [10] HASPROVÁ, M. 2000. *Hodnotenie prírodného potenciálu okresu Zlaté Moravce z hľadiska cestovného ruchu*. Bratislava: Prírodovedecká fakulta UK, Katedra regionálnej geografie ochrany a plánovania krajiny, 2000. 74 s.
- [11] HORNER, S. – SWARBROOKE, J. 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času- Aplikovaný marketing služeb*. Edice: Expert Grada Publishing, Praha, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [12] JARÁBKOVÁ, J. 2018. *Vidiecky cestovný ruch jedným ťahom*. 1. vydanie. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2018. 130 s. ISBN 978-80-55217970.
- [13] KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Grada publishing, Praha, 2013. s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] GALEGO, S. a kol. 2011. On the relationship between tourism and trade. In CERINA, F. – MARKANDYA, A. – McALEER, M. J. *Economics of sustainable tourism*. New York: Routledge. ISBN: 978-0-415- 58385-5.
- [15] GÚČIK, a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. 1. vydanie. Banská Bystrica: Slovak- Swiss Tourism, 2007. 290 s. ISBN 978-80-89090-34-1.
- [16] GÚČIK, M. 2010. *Cestovný ruch*. Vydanie prvé. Vydavateľstvo: DALI-BB, Banská Bystrica, 2010, 307 s. ISBN 978-80-89090-80-8.

- [17] GÚČIK, M. a kol. 2010. *Manažment cestovného ruchu*. Druhé vydanie. Vydavateľstvo: DALI- BB, Banská Bystrica, 2010, 128 s. ISBN 978-80-89090-67-9.
- [18] GÚČIK, M. a kol., 2011. *Marketing cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, s. 264. ISBN 978-80- 89090-85-3.
- [19] GOELDNER, CH. R. – RICHIE, J. R. 2014. *Cestovní ruch. Principy, příklady, trendy*. 1. vydanie. Brno: BizBooks, 2014, 545 s. ISBN 978-80-251-2595-3.
- [20] GREGOROVÁ, B. – NERADNÝ, M. – KLAUČO, M. – MASNÝ, M. – BALKOVÁ, N. 2015. *Cestovný ruch a regionálny rozvoj*. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici Belianum. Vysokoškolské skriptá UMB, Banská Bystrica, 2015. 194 s. ISBN 978-80-557-0952-9.
- [21] HASPROVÁ, M. 2000. *Hodnotenie prírodného potenciálu okresu Zlaté More v hľadisku cestovného ruchu*. FPV UK, Bratislava, 2000.
- [22] HASPROVÁ, M. 2006. Geografia miestnej krajiny v edukačnom procese. In: *Geografické štúdie 11*. Nitra: UKF, 2006. s. 121. ISBN 80-8094-056-8.
- [23] HESKOVÁ, M. 2006. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. 223 s. ISBN 80-7168-948-3.
- [24] HESKOVÁ, M. a kol., 2011. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2. upravené vydání. Praha: Fortuna. 2011. ISBN: 978-80-7373-107-6.
- [25] HUDEC, O. 2007. *Regionálne inovačné systémy- Strategické plánovanie a prognózovanie*. Košice: EkF TU v Košiciach, 2007. s. 196. ISBN 978-80-8073-964-5.
- [26] HUSZÁR, Š. 2001. Trvalo udržateľný rozvoj a humanizácia životného prostredia. In: *Humanizácia a životné prostredie*. Bratislava: STU, 2007. s. 24. ISBN 978-8-227-259-0.
- [27] JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 329 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [28] JARÁBKOVÁ, J. 2007. *Vybrané kapitoly z cestovného ruchu*. Nitra: SPU, 2007. 136 s. ISBN 978-80-8069-950-5.
- [29] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. – SAUNDERS, J. – WONG, V. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 809 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [30] KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [31] KROGMANN, A. 2005. Aktuálne možnosti využitia územia Nitrianskeho kraja z hľadiska cestovného ruchu. In: *Geografické štúdie 10*. Nitra: UKF, 2005. 218 s. ISBN 80-8050-888-7.
- [32] LOUČANOVÁ, E. 2016. *Inovačné analýzy a stratégie*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, s. 148. ISBN 978-80-228-2899-4.

- [33] MARIOT, P. 2000. Geografia cestovného ruchu. In: JARÁBKOVÁ, J. 2007. *Vybrané kapitoly z cestovného ruchu*. Nitra: SPU, 2007. 136 s. ISBN 978-80-8069-950-5.
- [34] MARIOT, P. 2001. Príspevok k typizácii stredísk cestovného ruchu. In: *Geografický časopis*. 2001, roč. 53, č. 4, s. 307 – 319. ISSN 1335-1257.
- [35] MICHALOVÁ, a kol. 1999. *Služby a cestovný ruch*. Vydanie prvé. Vydavateľstvo: Sprint, Bratislava, 1999. s. 549. ISBN 80-88848-51-2.
- [36] MOLDAN, B. – HAK, T. – KOLÁŘOVÁ, H. 2002. *K udržiteľnému rozvoji České republiky: vytvárení podmínek, svazky 2 – 3*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2002. Centrum pro otázky životního prostředí.
- [37] NEMŠÍKOVÁ, M. 2009. *Región Horné Požitavie*. Nitra, 2009. ISBN 978-80-8094-609-8.
- [38] ORESKÝ, M. a kol. 2016. *Aplikovaný marketing*. Prvé vydanie. Ekonómia-Wolters Kluwer s. r. o., Bratislava, 2016. 351 s. ISBN 978-80-8168-382-4.
- [39] PALATKOVÁ, M. – ZICHOVÁ, M. 2014. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. 2. aktualizované a rozšírené vydanie Praha: Grada, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
- [40] PETRŮ, Z. 2007. *Základy ekonomiky cestovného ruchu*. 2. upravené. vydanie. Vydavateľstvo: Praha: IDEA SERVIS, 2007, s. 124. ISBN 978-80-85970-55-5.
- [41] PUCHEROVÁ, Z. a kol. 2007. *Druhotná krajinná štruktúra (Metodická príručka k mapovaniu)*. Vydanie prvé. Fakulta prírodných vied UKF v Nitre, Vydavateľstvo Michala Vašku, Prešov, 2007. 124 s. ISBN 978-80-8094-191-8.
- [42] PLESNÍK, P. 2008. *Vymedzenie a ocenenie regiónov cestovného ruchu*. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta. Bratislava: EKO-NÓM, s. 87. ISBN 970-80-225-2476-6.
- [43] PETRŮ, Z. 2007. *Základy ekonomiky cestovného ruchu*. 2. upravené vydanie. Praha: IDEA SERVIS, 2007. 124 s. ISBN 978-80-85970-55-5.
- [44] RYGLOVÁ, K. – BURIAN, M. – VAJČNEROVÁ, I. 2011. *Cestovní ruch, podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 213. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [45] SOMOROVÁ, V. 2006. *Facility management – metóda efektívneho spravovania budov*. Bratislava: STU, 2006. ISBN 80-227-2445-9.
- [46] ŠALGOVIČOVÁ, J. 2006. *Terminológia kvality*. Bratislava: STU, 2006. ISBN 80-227-2370-3.
- [47] THEOBALD, W. F. 2005. *Global Tourism*. 3rd edition. USA: Elsevier, s. 561. ISBN: 0-7506-7789-9.
- [48] TRIBE, J. 2011. *The Economics of tourism Destinations*. 2 and Edition. Publition location London, 358 p. ISBN 978-00-8096-997-8.
- [49] VIESTOVÁ, K. a kol. 2014. *Marketing. Výklad pojmov*. Prvé vydanie. Wolters Kluwer s. r. o. Bratislava, 2014. 181 s. ISBN 978-80-8168-136-3.

- [50] VIESTOVÁ, K. 2014. *Náčrt vývoja slovenskej teórie marketingu*. Bratislava: Wolters Kluwers, 2014. ISBN 978-80-8168-119-6.
- [51] VYSTOUPIL, J. 2008. Geografie cestovného ruchu. In: *Ekonomická a sociální geografie*. Toušek a kol. (eds.). 1. Vydaní. Brno: Aleš Čeněk, 2008. 295 – 329 s. ISBN 978-80-7380-114-4.
- [52] ZELENKA, J. – PÁSKOVÁ, M. 2002. *Výkľadový slovník cestovního ruchu*. Vydaní prvé. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002. s. 448. ISBN 80-239-7256-1.
- [53] LOUČANOVÁ, E. – PAROBEK, J. 2014. Spoločensky zodpovedné podnikanie prostredníctvom retro inovácií. In: *Výkonnosť podniku*. 2014. roč. 4. čl. 1 s. 69 – 79. ISSN 1338-435X.
- [54] *Atlas krajiny Slovenskej republiky*. 2002. [online]. 2019. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <<http://fns.uniba.sk>>.
- [55] Český štatistický úřad, 2015. *Ekonomika*. [online]. 2019. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <https://www.xzso.cz/csu/xz/ekonomika_prumysl_a_ceny_zl>.
- [56] GERHÁTOVÁ, B. a kol. 2008. *Integrovaná stratégia rozvoja územia Mikroregiónu Tribečsko*. [online]. 2019. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <www.mrvsvornost.sk/download/v05-ISRU_MR_SVORNOST.pdf>.
- [57] KOTRLA, M. 2012. Súčasný stav využitia krajiny vo vybraných územiacach Nitrianskeho samosprávneho kraja z hľadiska hodnotenia ich ekologickej stability. [online]. 2019. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.slpk.sk/eldo/2012/zborniky/001-12/kotrla.pdf>>.
- [58] MEDVECKÁ, M. 2005. Kultúrny potenciál regiónov, kultúrna turistika a regionálny rozvoj. In: *Etnologické rozpravy*. 2005. Roč. XII. číslo 2, Ústav etnológie SAV. s. 85. [online]. 2019. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <http://www.uet.sav.sk/files/er_2005-2.pdf>.
- [59] Mikroregión Požitavie-Siročina. [online]. 2019. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <http://www.pozitavie-sirocina.sk/>.
- [60] Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, 2013. *Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020*. [online]. 2019. Sekcia cestovného ruchu. [cit. 19.07.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.google.com/search?q=Ministerstvo+dopra+v%C2+v%C3%BDstavby+a+re-gion%C3%A1lneho+rozvoja+Slovenskej+republiky%2C+2013.+Strat%C3%A9gia+rozvoja+cestovn%C3%A9ho+ruchu+do+roku+2020.&oq=Ministerstvo+dopravy%2C+v%C3%BDstavby+a+region%C3%A1lneho+rozvoja+Slovenskej+republiky%2C+2013.+Strat%C3%A9gia+rozvoja+cestovn%C3%A9ho+ruchu+do+roku+2020.&aqs=chrome69i57.1793j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>.
- [61] Pamiatkový úrad Slovenskej republiky. [online]. 2018. [cit. 12-01-2018]. Dostupné na internete: <www.pamiatky.sk>.

- [62] Štatistický úrad SR. *Inovačná aktivita podnikov v SR v rokoch 2010 – 2012*. [online]. 2019. [cit. 12.07. 2019]. Dostupné na internete: <ftp://193.87.31.84/0213171/Inovacna_aktivita_podnikov_v_Slovenskej_republike_2010_2012.pdf>.
- [63] Štatistický úrad SR, 2019. *Počet obyvateľov podľa pohlavia- SR, oblasť, kraj, okres, m-v ročne*. [online]. 2019. [cit. 16.07. 2019]. Dostupné na internete:<[http://datacube.statistics.sk/#!view/sk/VBD_DEM/om7102rr/Po%C4%8Det%20obyvate%C4%BEov%20pod%C4%BEa%20pohla-via%20-%20SR-oblas%C5%A5-krajokres,%20m-v%20\(ro%C4%8Dne\)%20%5Bom7102rr%5D](http://datacube.statistics.sk/#!view/sk/VBD_DEM/om7102rr/Po%C4%8Det%20obyvate%C4%BEov%20pod%C4%BEa%20pohla-via%20-%20SR-oblas%C5%A5-krajokres,%20m-v%20(ro%C4%8Dne)%20%5Bom7102rr%5D)>.
- [64] *Turistický sprievodca Mikroregiónom Tribečsko-Tribecsko*. 2019. [online]. 2019. [cit. 24.07. 2019]. Dostupné na internete: <<http://www.tribecsko.sk/zakladneinformacie/turisticky-sprievodca-mikroregionom-tribecsko/>>.
- [65] ÚV SR. KOLOČÁNY, F. 2019. TUR- minulosť, prítomnosť a budúcnosť? s. 13. [online]. 2019. [cit. 12.07. 2019]. Dostupné na internete: <<https://archiv.vlada.gov.sk/sepavs/data/files/8011.pdf>>.
- [66] *Územný plán mesta Zlaté Moravce*. 2011. [online]. 2019. [cit. 24.07. 2019]. Dostupné na internete: <<old.zlatemoravce.eu/web/398/uzemny-plan-mesta-zlate-moravce/html/>>67. *Zákon č. 17/1992 o životnom prostredí v znení neskorších predpisov*. [online]. 2019. [cit. 24.07. 2019]. Dostupné na internete: <<https://www.epi.sk/zz/1992-17>>.

Esej rigoróznej práce na tému:

Lobbying a korupce ve veřejné správě České republiky

Mgr. Martin RUBEŠ*

Lobbying and corruption in public administration of the Czech Republic

Abstract

The aim of this thesis is to use the methodological processing in the form of a case study of lobbying description and also to compare or alternatively interact with lobbying and corruption in the Czech Republic. The introduction discusses the origins, commencement and genesis of lobbying worldwide. It connects information on a much more recent history of lobbying in the territory of Czechoslovakia and especially the Czech Republic, and further alternative moments of countries with a dominant influence of lobbying on public administration. Other generally descriptive chapters illustrate ways and forms of promoting lobbying in practice and deal with possibilities of its control and regulation within the public administration. The subsequent sections focus in more detail on the comparison and eventual interaction of target attributes of work, i.e. lobbying and corruption, along with practical examples from abroad and the Czech Republic. Furthermore, the thesis also highlights among others specifically alternative moments of corruption in the form of depiction of particular examples with a follow-up enumeration of the possibilities of eliminating corruption in the structures of state administration and self-government. In conclusion, there has been summarized significance and practical contribution of professionally applied lobbying across the structure of public administration in the Czech Republic.

Keywords: lobbying, lobbyist, to lobby for, corruption, bribery, public administration, interest groups, information, the USA, the Czech Republic

Lobbying a jeho praktické působení ve veřejné správě, v komparaci s korupčním jednáním ve strukturách veřejné správy zemí s fungujícím demokratickým

* Mgr. Martin Rubeš, Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislavе, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: mr.rubes@seznam.cz

politickým systémem patří v novodobé historii v celosvětovém měřítku k velmi zajímavým, atraktivním, veskrze aktuálním a v odborných statích ne až příliš frekventovaně zmiňovaným tématům.

Nejen z výše uvedených důvodů se touto problematikou cítil být autor práce do té míry přesvědčivě osloven, že si ji zvolil za téma své rigorózní práce, s definovaným cílem zajímavý a zejména široké, laické veřejnosti dosud nepříliš dobře objasněný fenomén lobbingu obsáhnout od jeho historických počátků do současnosti, s deskripcí jeho teoretické i praktické roviny a z úhlu pohledu jak České republiky, tak v měřítku mezinárodním, se zaměřením na Spojené státy americké a Evropskou unii. Autorovým cílem bylo tedy zasadit fenomén lobbingu do přímé komparace a interakce s prvkem korupčního jednání ve veřejné správě s cílem oba subjekty determinovat, ohraničit a vzájemně je od sebe jednoznačným způsobem odlišit, neboť v praxi ve veřejné správě by profesionálně a správně aplikovaný lobbing neměl být s korupcí v žádném případě zaměňován a srovnáván a to ani laickou veřejností, která by měla být o lobbingu prostřednictvím médií korektně informována a z dostupných sdělovacích prostředků dozvídána. Pokud bude v České republice v průběhu roku 2021 vládou předjednaný Zákon o regulaci lobbingu přijat, budeme s touto legislativní normou oproti kolébce lobbingu, tedy Spojeným státům americkým opožděni o dlouhých 75 let.

Cílem této rigorózní práce je za využití metodologického zpracování formou případové studie popsání a zhodnocení lobbingu z vícero úhlů pohledu. Práce vychází z dostupných historických pramenů a teoretických východisek, se zpracováním nově nashromážděných vědeckých teoretických znalostí i praktických poznatků. Chce představit a vyzdvihnout primárně pozitivní a pro veřejnou správu přínosný význam lobbingu, jakožto velmi důležitého, aktivně působícího prvku, který by měl být standardní, stabilní a obohacující součástí ovlivňujících, informačních a analytických aktivit a zdrojů progresu ve strukturách veřejné správy každého demokratického státu, tedy i České republiky a zároveň paralelně skutečně profesionálně prováděný lobbing postavit do zřetelného protikladu s nelegálním jednáním korupčním.

Úvodní kapitoly této rigorózní práce se zabývají vznikem a prvopočátky lobbistických aktivit, především na území "zakladatelské země" lobbismu, tedy Spojených států amerických. S časovým odstupem je navázáno na začátek a historii lobbingu v novodobé historii České republiky. V teoretické podkapitole jsou popsány historické prameny a teoretická východiska lobbingu.

V popisných kapitolách se seznámíme s konkrétními podobami a praktickými způsoby prosazování lobbingu a osvětlíme rozdíly mezi vnitřním a vnějším lobbingem, jakožto i dalšími formami a způsoby lobbování. Významný úkol veřejné správy spočívá v permanentně aktualizované legislativní regulaci a důsledné kontrole

ex-post, dále odpovídající osvětě a vzdělávání a s tím úměrně spojeném celkovém zvyšování transparentnosti lobbistických aktivit. S regulací lobbingu je v České republice spojen elementární zákon, který do této doby, tedy již více než tři desetiletí od tzv. Sametové revoluce nebyl schválen a neexistuje tedy u nás v tomto smyslu žádná formální norma k pojmenování a výčtu lobbistických markantů, stejně jako identifikace a ohraničení činnosti jejich hlavních aktivních protagonistů, tedy lobbistů a lobbovaných.

V návazných statích je pojednáno a poukázáno na zástupné příklady působení lobbistů a typických zájmových skupin ve strukturách veřejné správy ve Spojených státech, v centrálních strukturách Evropské unie a České republike.

Dalším významným subjektem výzkumu a komparace, o kterém je v práci pojednáno a který bohužel byl, je a patrně vždy bude nedílnou součástí veřejné správy jak v celosvětovém měřítku, tak i v České republice je korupční jednání zainteresovaných představitelů veřejné správy a osob, které se je snaží ve prospěch svůj nebo ve prospěch svých zadavatelů ovlivnit. V práci jsou uvedeny známé, mediálně exponované a širokou veřejností sledované případy korupčního jednání vrcholných představitelů české státní správy a samosprávy, na kterých je poukázáno na složitou prokazatelnost a vleklost soudních kauz, které se snaží korupční jednání dotčených exponovaných osob dovést k exekutivnímu závěru. Je zde taktéž akcentována důležitá povinnost moci soudní, zákonodárné a výkonné, totiž využít v maximální šíři možnosti k eliminaci nebo výraznému omezení a účinné kontrole korupčního jednání ve veřejné správě České republiky s využitím následných exemplárních kárných opatření.

V závěru je shrnut a vyzdvížen konkrétní praktický a především pozitivní přínos a vymezení korektního, v ideálním případě zákonem determinovaného místa lobbingu pro fungování a rozvoj veřejné správy jako celku. Lobbing a lobbisty autor práce hodnotí v celkovém kontextu, jako nedílnou, obohacující a velmi přínosnou součást správně fungující a kvalitně, objektivně a erudovaně informované, na demokratických principech stojící veřejné správy, v přímé interakci s ostatními legitimními a legálními nástroji, které veřejná správa ke své kvalitně fungující a transparentní činnosti využívá a také obligatorně potřebuje. Závěrečné shrnutí tedy vyznívá pozitivně, ve prospěch postupného, finálně úspěšného prosazení lobbingu, jako účinně využitelného nástroje v rámci státní správy a samosprávy v České republice.

Záměrem a cílem této práce bylo tedy poukázat na strategický význam profesionálního lobbingu ve veřejné správě a definovat předpoklady a podmínky, za kterých bude jeho pozitivní přínos možný ve strukturách veřejné správy České republiky. Rigorózní práce naplňuje původní záměr, tedy formou případové studie obsáhnout toto ve veřejné správě aktuální a ožehavé téma a to z hlediska jeho

geneze v časové ose, terminologie, stejně jako pohledem teoretických východisek a deskripcí praktických zkušeností v měřítku mezinárodním, se zaměřením na zejména zakladatelské země lobbingu, tedy Spojené státy americké a Spojené království. Základním rozměrem a poznáním celé práce je společensky očekávaná, cílová poloha lobbingu jako nedlíného, pozitivního a jednoznačně přínosného, obohacujícího prvku veřejné správy. Velmi důležitým atributem je zde také striktní odlišení skutečně profesionálně prováděného lobbingu od jednání korupční povahy, které je jako lobbying pouze předstíráno a veřejně prezentováno. Nutnost legislativního, stejně jako edukativního a mediálního ohraničení lobbingu a jeho distancování se od korupčních aktivit se aktuálně týká i České republiky, co by z pohledu historické zkušenosti nejen s lobbingem velmi mladé demokracie.

Práce popisuje a shrnuje genezi lobbingu od jeho vzniku ve strukturách veřejné správy USA a Evropské unie až po současnost, kdy se lobbying krystalizuje a profesionalizuje také mimo jiné v postsocialistických zemích střední a východní Evropy, mezi které řadíme také Českou republiku. Úvodní kapitoly popisují také počátek a ne příliš dlouhou historii a veřejně – pejorativní vnímání lobbingu ve strukturách státní správy a samosprávy České republiky. Do kontextu, kontrastu a jakési vzájemné interakce s popisovaným praktickým fungováním profesionálně prováděných lobbistických aktivit ve veřejné správě je zde stavěno nekalé jednání korupční povahy. V práci je zdůrazněn stále poměrně diametrální rozdíl mezi na jedné straně standardně uskutečňovanými lobbistickými aktivitami v západních demokraciích a na druhé straně v zemích Střední a Východní Evropy, které přechod k demokratické pluralitní společnosti zaznamenaly teprve před řádově třemi desetiletími. Zatímco ve vyspělých demokratických státech lobbistické aktivity ve veřejné správě probíhají již po léta ustáleným, transparentním způsobem, v zemích Střední a Východní Evropy je lobbying velmi často spojován s korupčně – kriminálním jednáním, kdy tomuto společensky rozšířenému vnímání nahrávají četné, konkrétní korupční kauzy osob, které byly za lobbyisty označovány, nebo se za ně sami vydávali.

V jednotlivých oddílech práce determinuje základní pojmy a stavební prvky lobbingu, jeho teoretická východiska, funkce, způsoby a formy praktického uplatňování a prosazování, stejně jako velmi důležitý aspekt jeho permanentní kontroly a legislativní regulace. Je zde také poukázáno na zástupné příklady oblastí s nejvyšším zastoupením lobbistických aktivit a dále mezinárodního vývoje legislativních norem, právního prostředí lobbingu a etických kodexů a to v historickém kontextu, především opět se zaměřením na veřejnou správu Spojených států. Práce nabízí také vícero praktických příkladů lobbování a vykreslení nejznámějších lobbistických a korupčních kauz ve strukturách státní správy České republiky, stejně jako dává důraz na výčet možností, vedoucích ke snižování míry korupce a její postupné eliminace v orgánech veřejné správy.

Na závěr je autorem vyzdvížen praktický přínos skutečně profesionálně a eticky prováděného lobbingu pro celé spektrum struktury státní správy a samosprávy, kde by měl lobbying v konečném efektu fungovat jako její nedílná a pozitivní součást, a stát se jedním z aktivně působících, spolehlivých, kvalitních, analyticky-informačních a poradenských prvků pro kompetentní, zejména vedoucí představitele veřejného sektoru.

V této rigorózní práci se nám z uvedených faktů a poznatků nabízí několik logických sumarizujících otázek a závěrečných formulací. Na některé z nich lze seriózne odpovědět již nyní, další je možno predikovat pouze v omezené míře, na další, i zde nepoložené otázky nejsou odpovědi dosud známy, jako například:

- kdy můžeme očekávat schválení tolik důležitého zmíňovaného Zákona o regulaci lobbingu v České republice oběma komorami parlamentu, tedy kdy tento zákon (a tím legislativní ukotvení a ohrazení lobbingu) vstoupí v účinnost,
- jaké skutečně účinné, konkrétní vzdělávací, mediální a jiné nástroje by měly být zvoleny k tomu, aby lobbying ve veřejné správě České republiky přestal být vnímán zejména širokou laickou veřejností majoritně pejorativně, jako je tomu dosud,
- v jakém časovém výhledu je v ČR možné predikovat profesionálně a korektně prováděný lobbying za situace, kdy jeho protagonisté současně požívají všeobecné společenské vážnosti, úcty a akceptace, jako je tomu například ve Spojených státech.

Z hlediska České republiky je v současné době z pohledu lobbingu nesporným úspěchem, že se zmíňovaný zákon o regulaci lobbingu po dlouhých průtazích a širokém spektru připomínek nachází již ve fázi, kdy byl současným vládním kabinetem schválen a je tak připraven k prvotnímu projednání dolní komorou parlamentu. Je tedy reálný důvod k tomu se domnívat, že již v brzké době bude díky registru lobbistů (ale také osob lobbovaných) možno transparentně, zcela veřejně monitrovat jejich aktivity a hodnotit a účinně kontrolovat, zda se odehrávají lege artis. Tedy jinými slovy zde hovoříme o období, kdy se lobbying stane cíleně skutečným přínosem a progresivním prvkem pro celou veřejnou správu České republiky, tak jak je tomu již po delší dobu v západní Evropě a USA.

Tato rigorózní práce staví na předchozích vědeckých a praktických poznatcích z oblasti lobbingu a souvisejících témat, dále je rozvíjí a zasazuje do aktuálního praktického kontextu a komparace. Má se za to, že k dalšímu významnému posunu ve vědeckém hodnocení lobbingu ve veřejné správě České republiky, v eventuálních návazných odborných pracích a statích, v aktuálních souvislostech dojde za využití dalších nashromážděných nových faktů, zejména pak po nabytí účinnosti uvedeného, pro tuto oblast strategického Zákona o regulaci lobbingu a doby, která bude bezprostředně následovat, tedy kdy bude již možno vyhodnocovat první

poznatky a vědecky analyzovat konkrétní praktický přínos tohoto zlomového zákona o lobbingu pro celou veřejnou správu.

Je tedy dobrý důvod a optimistický výhled se domnívat, že také v České republice bude snad v již dohledné době fungovat a plnit svou nezastupitelnou úlohu ve veřejné správě skutečně profesionálně uskutečňovaný lobbing a to napříč strukturami orgánů veřejné správy a tím zároveň podstatným způsobem napomáhat k dalšímu rozvoji skutečně pluralitní, demokratické společnosti. S přjetím Zákona o regulaci lobbingu lze také paralelně očekávat praktický nástup nové generace „skutečných“, profesionálně jednajících lobbistů s vysokým odborným a morálním kreditem a zároveň fungujících v souladu s nastaveným etickým kodexem a platnou legislativou.

Závěrem této eseje uvádíme doslovny český překlad Profesionálního etického kodexu amerického lobbisty, který jsou lobbisté ve Spojených státech amerických zavázání respektovat a jeho dodržování je například podmínkou pro členství v Národním institutu pro lobbing a etiku (The National Institute for Lobbying & Ethics). Tento profesionální kodex chování uznávají odborníci, klienti a zaměstnanci jako standard, podle kterého by se profese měla řídit a chovat:

Profesionální etický kodex amerického lobbisty

Členové naší organizace jsou povinni přijmout tento kód, jako podmínu pro členství.

ČLÁNEK I – POCTIVOST A BEZÚHONNOST

Lobbista by měl provádět lobbistickou činnost poctivě a bezúhonně.

1.1. Při komunikaci s veřejnými činiteli a jinými zainteresovanými osobami, by měl lobbista mluvit pravdu a měl by se snažit poskytovat věcně správné, aktuální a přesné informace.

1.2. Pokud lobbista zjistí, že poskytl veřejnému činiteli, nebo jinému orgánu veřejné správy fakticky nepřesné informace důležité, relevantní, nebo materiální povahy, měl by zainteresované osobě okamžitě poskytnout věcně správné informace.

1.3. Pokud věcná změna faktických informací, které lobbista již dříve poskytl veřejnému činiteli, způsobí, že informace nebudou přesné a lobbista ví, že veřejný činitel by se stále mohl spoléhat na tyto informace, lobbista by měl veřejnému činiteli poskytnout přesné a aktualizované informace.

ČLÁNEK II – DODRŽOVÁNÍ PLATNÝCH PRÁV, PŘEDPISŮ A PRAVIDEL

Lobbista by měl plně dodržovat všechny zákony, předpisy a pravidla vztahující se na lobby.

2.1 Lobbista by měl být obeznámen se všemi zákony, předpisy a pravidly týkající se profese lobby, a neměl by v žádném případě porušovat tyto zákony, předpisy a pravidla.

2.2. Lobbista by měl dodržovat všechny zákony, předpisy a pravidla týkající se financování kampaní. Kromě toho, dle Prvního dodatku, by měl lobbista být i nadále informován o aktualizacích zákonů o financování kampaní, které ovlivňují jejich práva a povinností, jako lobby a občana, a jeho právo na účasti na politických procesech.

2.3. Lobbista by neměl zapříčinit, aby veřejný činitel porušil jakýkoliv zákon, předpis nebo pravidlo, vztahující se k dotčenému veřejnému činiteli.

ČLÁNEK III – PROFESIONALITA

Lobbista by měl provádět lobbistickou činnost slušným a profesionálním způsobem.

3.1. Lobbista by měl mít základní znalosti o legislativním a vládním procesu, a také speciální znalosti, které jsou nezbytné pro kvalifikované a profesionální zastupování klientů, nebo zaměstnanců.

3.2. Lobbista by se měl každoročně účastnit programů dalšího vzdělávání a odborné přípravy včetně těch, které se zabývají dodržováním zákonů, pravidel a etických standardů platných pro toto povolání.

ČLÁNEK IV – STŘET ZÁJMŮ

Lobbista by neměl pokračovat nebo vydávat prohlášení bez informovaného souhlasu klienta, nebo potencionálního klienta, které by mohlo vést ke střetu zájmů.

4.1. Lobbista by se měl vyhnout obhajování pozice v dané záležitosti, pokud lobbista také zastupuje jiného klienta ve stejné záležitosti, ale s konfliktním postavením.

4.2. Pokud by práce lobby pro jednoho klienta v dané záležitosti mohla mít významný nepříznivý dopad na zájmy jiného klienta, lobbista by měl informovat a

získat souhlas druhého klienta, jehož zájmy by mohly být ovlivněny touto skutečností, i když lobbista nereprezentuje druhého klienta ve stejné záležitosti.

4.3. Lobbista by měl klientovi nebo budoucímu klientovi oznámit všechny známé rozpory, a neprodleně o nich diskutovat a řešit je.

4.4. Lobbista by měl klienta informovat, pokud jakákoli jiná osoba dostává od lobbisty přímý, nebo nepřímý poplatek za doporučení, nebo konzultaci z důvodu nebo v souvislosti s prací klienta o částce takového poplatku, nebo platby.

ČLÁNEK V – NÁLEŽITÁ PÉČE A NEJLEPŠÍ ÚSILÍ

Lobbista by měl rázně a pečlivě prosazovat a hájit zájmy klienta nebo zaměstnavatele.

5.1. Lobbista by měl věnovat čas, pozornost a zdroje zájmům klienta nebo zaměstnavatele, které jsou úměrné očekáváním, dohodám a náhradám klientů.

5.2. Lobbista by měl vůči klientovi nebo zaměstnavateli uplatňovat věrnost.

5.3. Lobbista by měl klienta, nebo zaměstnavatele informovat o práci, kterou provádí a pokud je to možné, měl by klientovi poskytnout možnost volby mezi různými možnostmi a strategiemi.

ČLÁNEK VI – PRAVIDLA NÁHRAD A VYROVNÁNÍ

6.1. Lobbista, kterého si klient ponechá, by měl mít s klientem písemnou dohodu, kde budou uvedeny pravidla a podmínky o lobbistových službách, včetně výše a základu pro odškodnění. Dohoda by měla zahrnovat předmět výdajů a lobbisté by měli účtovat pouze výdaje pro klienta a na cíle sledované jeho jménem.

6.2 Poplatky účtované lobbistou by měly být přiměřené, a zohledňovat skutečnosti a okolnosti zakázky.

6.3. Lobbista by měl sdělit ostatním klientům a vládním úředníkům, pokud o to požádají, existenci jakékoli dohody o přijímání podmíněných poplatků nebo bonusů za získání, nebo zabránění přijetí uzákonění legislativy.

6.4. Po ukončení zastoupení by měl lobbista v přiměřené míře, podniknout kroky na ochranu zájmů zaměstnavatele nebo klienta, a poskytnout čas na zaměstnání jiného lobbisty, a odevzdat dokumenty a majetek, na které má zaměstnavatel nebo klient nárok.

ČLÁNEK VII – DŮVĚRA

Lobbista by měl zachovávat odpovídající důvěrné informace o klientovi, nebo zaměstnavateli.

7.1. Lobbista by neměl zveřejňovat důvěrné informace bez informovaného souhlasu klienta nebo zaměstnavatele.

7.2. Lobbista by neměl používat důvěrné klientovy informace proti zájmům klienta nebo zaměstnavatele a to k žádnému účelu, který není považován za pracovní poměr nebo za podmínky zaměstnání.

ČLÁNEK VIII – VEŘEJNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

8.1. Lobbista by se měl snažit zajistit lepší porozumění veřejnosti o uznání povahy, legitimity a nutnosti lobbování v našem demokratickém, vládním procesu. To zahrnuje i právo Prvního dodatku „požádat vládu o nápravu stížností“.

8.2. Lobbistům se doporučuje, aby každý rok věnovali určité množství času na poskytování lobbyingu nebo souvisejících služeb organizacím, které sledují cíle, které přispívají k veřejnému prospěchu, ale které nemají prostředky k tomu, aby lobbistům kompenzovaly jejich úsilí.

ČLÁNEK IX – POVINNOSTI K VLÁDNÝM INSTITUCÍM

Kromě plnění povinností a odpovědnosti ke klientovi nebo zaměstnavateli, by lobbista měl projevovat řádné ohledy k vládním institucím, před nimiž lobbista klienta zastupuje a hájí jeho zájmy.

9.1. Lobbista by neměl v žádném případě jednat způsobem, který by mohl podkopat důvěru a víru veřejnosti v demokratický vládní proces.

9.2. Lobbista by neměl jednat způsobem, který by vykazoval neúctu k vládním institucím.

Literatura

- [1] MÜLLER, B. K. – LABOUTKOVÁ, Š. – VYMĚTAL, P. 2010. *Lobbying v moderních demokraciích*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 256 stran. ISBN 978-80-247-3165-0.
- [2] ROUDNÝ, R. a kol. Korupce. *Boj proti korupci ve veřejné správě*. Vydání první. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 143 stran. ISBN 80-7194-314-2.

- [3] FRIČ, P. a kol. *Korupce na český způsob*, Praha: G plus G, 1999. 302 stran. ISBN 80-86103-26-9.
- [4] ŠTIČKA, M. a kol. 2005. *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. Česká republika: Transparency International, 2008. 212 stran. ISBN 978-80-87123-04-1.
- [5] CHARBUSKÝ, M. 2003. *Veřejná správa. Správa měst a obcí*. První vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 77 stran. ISBN 55-744-02.
- [6] SCHENDELEN, VAN R. 2003. *Jak lobbovat v Evropské unii aneb Machiavelli v Bruselu*. 2003. Vydání první. Brno: Centrum strategických studií. 2004. 350 stran. ISBN 80-903333-2-X.
- [7] SMITH MICHAEL, L. – PROKEŠ, V. a kol. 2013. *Regulace lobbyingu v České republice. Od myšlenky ke konceptu a implementaci*. Sociologický ústav AV ČR. 117 stran. ISBN 978-80-7330-247-4.
- [8] POMAHAČ, R. – WIDEMANNOVÁ, M. 2003. *Veřejná správa a evropská právní integrace*. První dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2003. 114 stran. ISBN 80-2.
- [9] KOUDELKA, Z. 2006. *OBECNÍ SAMOSPRÁVA Zákon o obcích v komentovaném znění*. První. Brno: Jan Šabata, nakladatelství DOPLNĚK, 2006. 96 stran. ISBN 80-7239-193-3.
- [10] KOLEKTIV AUTORŮ. 2006, *Transparentní procesy v politickém rozhodování. Sborník textů k problému korupce politických představitelů*. Česká republika: Transparency International, 2006, 232 stran. ISBN 80-903032-7-7.
- [11] TICHÁ, K. 2014, *Podoby regulace lobbyingu v zemích Visegrádské skupiny*. Banská Bystrica, 96 stran. ISBN 978-80-557-1057-0.
- [12] FIALA, V. 2011, *Vliv politických aktérů na fungování veřejné správy a veřejné politiky*. Olomouc: Periplum, družstvo nakladatelů, 2011, 189 stran. ISBN 978-80-86624-58-7.
- [13] KASÁKOVÁ, Z. – ŠLOSARČÍK, I. a kol. *Instituce Evropské unie a Lisabonská smlouva*. České Budějovice: Grada, 2013 (1. vydání), 248 stran. ISBN 978-80-247-3567-2.
- [14] MALÍŘ, J. – MAREK, P. a kol. 2005. *Politické strany I. 1861-1938. Politické strany II. 1938-2004. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu*, Brno, Doplněk, 2005.
- [15] VYMĚTAL, P. *V čím zájmu? jak funguje lobbying*. Praha: Transparency International Česká republika, o.p.s. 2014. 36 s. ISBN: 978-80-87123-23-2.
- [16] SVOBODA, V. *Public relations*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- [17] NOVÁK, M. 1997. *Systémy politických stran. Úvod do jejich srovnávacího studia*, Praha, Sociologické nakl. SLON, 1997. 275 s. ISBN: 80-85850-22-2.
- [18] ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying, pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

- [19] RUBEŠ, M. 2016. *Hnutí ANO 2011 v institucích českého politického systému*. Kutná Hora, 2016. Bakalářská práce (Bc.). Academia Rerum Civilium – Vysoká škola politických a společenských věd, s.r.o. 2016. 54 stran.
- [20] RUBEŠ, M. 2018. *Působnost hnutí ANO 2011 v institucích veřejné správy České republiky*. Bratislava, 2018. Diplomová práce (Mgr.). Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave 2018. 62 stran.
- [21] KADERA, M – VLAČIHOVÁ, A. *Lobbying*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. 88 s. ISBN978-80-7408-053-1.
- [22] PROROK, V. 2012. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 189 s. ISBN 978-80-247-4179-6.
- [23] WALT, M. S. – MEARSHEIMER, J. J. 2015. *Izraelská lobby a americká zahraniční politika*. Žďár nad Sázavou: Bodyart Press, 2014. 431 s. 978-80-87525-31-9.
- [24] ZBÍRAL, R. 2008. *Teorie a praxe vyjednávání v Radě Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně; Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2008. 215 s. ISBN978-80-210-4806-5.
- [25] MACH, P. 2021. *Lobbying*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2021. 132 s. ISBN 978-80-7408-216-0.
- [26] FIALA, P. – PITROVÁ, M. *Evropská unie*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2009. ISBN 978-80-7325-223-6.
- [27] GUÉGUEN, D. *Evropský lobbying*. Brno: (1. české vyd.), listopad 2008. ISBN 978-80-254-3397-3.
- [28] KRAFT, E. *Lobbying in der EU*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr Müller e. K. und Lizenzgeber, 2006. ISBN 10-3-86550-794-8.
- [29] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [30] EISING, R. – KOHLER-KOCH, B. *Interessenpolitik in Europa*. Baden-Baden: Nomos, 2005. ISBN 3-8329-0779-3.
- [31] RŮŽIČKA, J. *Lobbying ve Spojených státech*. In IPEK: *Lobbyismus versus korupce*. 1.vydání. Praha: Institut pro politickou a ekonomickou kulturu, 2003. [online].
- [32] Informačný systém Mendelovej univerzity. Dostupné z: <<https://is.mendelu.cz/>>.
- [33] Český rozhlas. Dostupné z: <<http://www.rozhlas.cz/>>.
- [34] iDnes.cz. Dostupné z: <<https://www.idnes.cz/>>.
- [35] Transparency International Česká republika. Dostupné z: <<https://www.transparency.cz>>.
- [36] Hospodářské noviny – byznys, politika, názory. Dostupné z: <<https://ihned.cz/>>.
- [37] Seznam Zprávy. Dostupné z: <<https://www.seznamzpravy.cz/>>.
- [38] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: <<https://www.mmr.cz/>>.

- [39] Svaz průmyslu a dopravy České republiky. Dostupné z: <<https://www.spcr.cz/>>.
- [40] Televize Nova. Dostupné z: <<https://tn.nova.cz/>>.
- [41] <https://rekonstrukcestatu.s3.amazonaws.com/>.
- [42] <https://cdn.americkykongres.cz/>.
- [43] Research Gate. Dostupné z: <<https://www.researchgate.net/>>.
- [44] Deutscher Bundestag. Dostupné z: <<http://www.bundestag.de>>.
- [45] Bundesrat. Dostupné z: <<http://www.bundesrat.de>>.
- [46] Bundesregierung. Dostupné z: <<http://www.bundesregierung.de>>.
- [47] Bundeskanzlerin. Dostupné z: <<http://www.bundeskanzlerin.de>>.
- [48] Bundesverfassungsgericht. Dostupné z: <<http://www.bundesverfassungsgericht.de>>.
- [49] Vláda České republiky. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz>>.
- [50] Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky. Dostupné z: <<http://www.psp.cz>>.
- [51] Česká televize. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz>>.
- [52] Pražský deník.cz. Dostupné z: <<https://prazsky.denik.cz>>.
- [53] Praha.eu. Portál hlavního města Prahy. Dostupné z: <<http://www.praha.eu>>.
- [54] Středočeský kraj. Dostupné z: <<https://www.kr-stredocesky.cz>>.
- [55] Kladenský deník. Dostupné z: <<https://kladensky.denik.cz>>.
- [56] Hlídací pes. Žurnalistika ve veřejném zájmu. Dostupné z: <<https://hlidaci-pes.org>>.
- [57] Senát parlamentu České republiky. Dostupné z: <<https://www.senat.cz>>.
- [58] Britishpedia. Dostupné z: <<http://www.britishpedia.com/cs>>.
- [59] Evropska unie. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/index_cs>.
- [60] Institut pro evropskou politiku EUROPEUM. Dostupné z: <<https://old.europeum.org>>.
- [61] Bundeszentrale für politische Bildung. Dostupné z: <<https://www.bpb.de>>.
- [62] National Institution for Lobbying and Ethics. Dostupné z: <<https://www.loobbyinginstitute.com>>.
- [63] Marketing & Media. Dostupné z: <<https://mam.cz>>.

Esej rigoróznej práce na tému:

Startupy a startupové podnikanie na Slovensku

*Mgr. Sandra ŠUCHOVÁ**

Startups and startup business in Slovakia

Abstract

Rigorous thesis is focused on exploring startups and supporting startup business in Slovakia. We analyze forms of support, types of startups and the life cycle of startup companies not only in Slovakia. The aim of the rigorous thesis is to evaluate and analyze the current state of support for start-ups in Slovakia based on the available knowledge and to propose recommendations for improving the state of startup business. The thesis is divided into 3 chapters. Includes 7 tables, 10 images, 4 graphs and 8 attachments. The first chapter is devoted to theoretical background. The next part describes the goal, the hypotheses of the work and the methodology of the research. The final chapter deals with the actual research of the given issue. The result of the solution is an evaluation of the current situation, as well as recommendations for improving the situation, which are based on the results of analyzes of stakeholders' opinions.

Keywords: *startup, startup support, startup funding, startup types*

Predložená rigorózna práca sa sústredí na podniky, ktorých podnikateľský nápad je založený na inováciách, prinášajú niečo nové vo forme produktov alebo služieb. Významom práce je analýza prostredia pre vznikajúce startupy vrátane jeho pozitív a negatív, možností inovácií na slovenskom trhu.

Cieľom rigoróznej práce bolo na základe zhromaždených dostupných poznatkov vyhodnotiť a analyzovať súčasný stav podpory startupov na Slovensku a navrhnuť odporúčania pre zlepšenie podmienok startupového podnikania zo strany štátu.

Prvá kapitola časť rigoróznej práce obsahuje na základe dostupných informácií predstavenie pojmu startup v mnohých variáciách tak, ako ho vidia rôzni odborníci.

* Mgr. Sandra Šuchová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: sandra.suchova@gmail.com

Pojem startup patrí medzi často skloňované, hoci ako pojem nie je presne a jednotne definovaný. Startup znamená začiatok, avšak nie každá spoločnosť, ktorá stojí na svojom počiatku je zákonite aj startupom. Kľúčovými aspektami startupov sú produkt, inovácie a neistota. Práve inovácie sú zložkou, ktorá startupy odlišuje od zaužívaných podnikateľských subjektov. Chápeme ju ako zmenu predstavujúcnu nový tovar alebo službu s využitím inovačných technológií.

V rámci prvej kapitoly sme sa venovali aj histórii startupov vo svete, ako aj na Slovensku. Čo sa týka Slovenskej republiky, tam sa podobne ako v zahraničí začína fenomén startupov objavovať v 90. rokoch. V tom čase dochádzalo aj k rozšíaniu internetu na Slovensku, začal sa vo väčšej miere používať a ľudia mali väčší prístup k informáciám.

Na základe dostupných informácií sme predstavili 6 typov startupov. Sú nimi startupy veľkých spoločností, lifestylové, sociálne, malé podniky, kúpschopné a škálovateľné, pričom sa líšia ľuďmi, spôsobmi financovania a stratégiami.

Špecifikované boli spôsoby financovania startupov, medzi ktoré patria: vlastný príjem, kreditné karty, priatelia a rodina, súťaže týkajúce sa podnikateľských zámerov, SBA pôžička, bankový úver, anjelskí investori, venture kapitál a crowdfunding. Dôležité sú aj formy nefinančnej podpory startupov, napríklad networking, inkubátory, akcelerátory, coworking a v neposlednom rade aj rôzne podujatia, vedecké parky, programy a súťaže. V rámci prvej kapitoly sme sa venovali aj životnému cyklu startupovej spoločnosti a následne podpore rozvoja startupov na Slovensku, kde sú podporované Slovenskou agentúrou pre malé a stredné podnikanie, programom na podporu startupov a v neposlednom rade Slovak Business Agency. V tejto oblasti bolo špecifikované aj legislatívne zabezpečenie podpory startupov.

Druhá kapitola je venovaná charakteristike cieľa rigoróznej práce, ktorým bolo na základe zhromaždených dostupných poznatkov vyhodnotiť a analyzovať súčasný stav podpory startupov na Slovensku a na ich základe navrhnúť odporúčania pre zlepšenie podmienok startupového podnikania zo strany štátu. Úlohou práce bolo prostredníctvom vopred stanovených výskumných metód získať odpovede na otázky, ktoré nás v rámci výskumu zaujímali. Po selekcii vhodných kandidátov bolo dôležité správne vyhodnotiť odpovede a zaujať stanovisko k zisteným informáciám.

Predmetom skúmania rigoróznej práce je motivácia startupistov k začiatiu startupového podnikania. Zaujímalo nás, čo stojí na počiatku startupového podnikania, akým otázkam čelia začínajúci startupisti, aké kroky podnikajú v rámci životného cyklu startupu a ako veľmi je v týchto procesoch v skutočnosti zainteresovaná odborná pomoc po vedomostnej stránke, ale rovnako tak aj po stránke finančnej.

Objektami nášho výskumu boli vybrané startupové spoločnosti pôsobiace na rôznych miestach Slovenska s rôznym objektom podnikania a rôznou vekovou štruktúrou.

Pre písanie rigoróznej práce sme sformulovali nasledovné hypotézy :

- Slovenské startupy sú viac financované zo súkromných zdrojov, než zo zdrojov verejných.
- V prvých mesiacoch pôsobenia startupu na trhu je zložitejším faktorom nedostatočné povedomie o riadiacich procesoch, než financovanie projektu.
- Startupové spoločnosti na Slovensku sú skôr podporované než nedostatočne podporované zo strany štátu.

Základom pre stanovenie hypotéz výskumu bolo štúdium literatúry, pochádzajúcej z odporučených knižných titulov, avšak vzhľadom k tomu, že napriek aktuálnosti témy, knižnej literatúry k tejto tematike nie je dostaok, využili sme aj elektronické zdroje vo forme zborníkov, rôznych startupových portálov a hodnotení spoločnosti KPMG, ako aj iných prevažne zahraničných startupových štatistik.

Predmetom štúdia a skúmania bola problematika startupov a startupového podnikania na území Slovenskej republiky. Naplnenie cieľa sa zameralo na štúdium dostupných materiálov, získavanie praktických poznatkov. Boli použité exaktné metódy analýza, syntéza, komparácia a dedukcia. Pri realizácii empirickej časti rigoróznej práce sme si zvolili výskum pomocou interview s vybranými respondentami (startupistami) doplnený o dotazníkový prieskum.

V rámci tretej kapitoly boli predstavené vybrané spoločnosti, ktoré v uplynulých rokoch začali podnikať ako startupisti. Prostredníctvom interview a dotazníkového výskumu sme sa dozvedeli, ako prebiehali ich prvé kroky, ako boli podporovaní pri svojom podnikaní a ako sa darí ich podnikaniu v súčasnosti. Ich odpovede boli následne vyhodnotené a na základe zistení boli potvrdené alebo v hypotézy, ktoré boli stanovené v druhej kapitole.

Hypotéza č. 1 – Slovenské startupy sú viac financované zo súkromných zdrojov, než zo zdrojov verejných.

V rámci tejto hypotézy sa potvrdilo, že v prípade štartu podnikania je forma financovania vlastnými prostriedkami najčastejším zdrojom prostriedkov. Výhodou vlastného kapitálu je, že ho nie je potrebné komukoľvek vracať v prípade neúspechu. Nevýhodou však je, že zdroje vlastného kapitálu majú svoje limity. Nakoľko prevažne ide o mladých ľudí, častokrát nie je možné nahromadiť dostaok kapitálu. Vo všeobecnosti však platí, že vlastné úspory sú na rozbiehanie podnikania startupistov využívané najčastejšie, hoci stačia len na prvotné fázy podnikania.

Hypotéza č.2 – V prvých mesiacoch pôsobenia startupu na trhu je zložitejším faktorom nedostatočné povedomie riadiacich procesoch, než financovanie projektu.

Hypotéza ohľadom financovania startupov bola vyvrátená. Ukázalo sa, že financovanie sice predstavuje veľký problém, a to nielen v startupovom podnikaní, avšak nie je problémom najväčším. Začínajúcich startupistov oveľa viac trápi byrokracia pri vybavovaní potrebných papierovačiek, zbytočne dlhé čakacie doby, proces získavania investorov, získavanie informácií o podnikaní a startupových princípoch, zháňanie náležitostí, akými sú priestory, techniky výroby, nápady na zlepšenie, určenie smerovania podniku ako takého. Čím viac startupistov, tým viac odpovedí, tým viac možností.

Hypotéza č.3 – Startupové spoločnosti na Slovensku sú skôr podporované než nedostatočne podporované zo strany štátu

Tretia hypotéza stanovená v rámci písania rigoróznej práce bola potvrdená najmä výsledkami dotazníkového výskumu. Podpora podnikania na Slovensku sa podľa výsledkov interview zameriava skôr na väčšie, až nadnárodné spoločnosti, avšak väčšinová skúsenosť respondentov dotazníkového výskumu potvrdzuje opak.

Na základe údajov, ktoré sme zozbierali prostredníctvom osobných rozhovorov, dotazníka a výskumu, sme mohli identifikovať základné problémy a navrhnuť odporúčania zo strany štátu.

Pre podporu slovenského startupového ekosystému je dôležité prepojenie súkromného sektora s univerzitným výskumom. V prípade zmeny by nastalo zapojenie študentov do praxe cez podnikateľské inkubátory. Rovnako tak by mohli byť zavedené schémy, prostredníctvom ktorých by mohlo dochádzať k motivácií vysokých škôl, univerzít, vzdelávacích centier a organizácií výskumu a vývoja k realizácii podporných aktivít. Ako príklad takejto spolupráce by sme mohli uviesť spin-off CEIT, ktorý je výsledkom spolupráce so Žilinskou univerzitou. Tento projekt je orientovaný na riešenia v oblasti biomedicínskeho, konštrukčného, priemyselného a materiálového inžinierstva.

Ďalšou problematicou oblasťou sú časté zmeny legislatívy. Pre startupové spoločnosti, ktoré poväčšine pozostávajú z maximálne 5 zamestnancov v počiatočnej fáze predstavujú problém. Je potrebné sledovať zmeny legislatívy a následne za pracovanie a porozumenie novým zmenám. V tomto smere by bolo potrebné uzákonenie vydávania legislatívnych zmien len vo vopred stanovených intervaloch.

Medzi dlhodobé významné bariéry podnikania na Slovensku patria vysoké náklady, ktoré vyplývajú z administratívneho a regulačného zaťaženia. Patria sem najmä daňové a odvodové zaťaženie podnikania, doplnené o kvantum regisračných a administratívnych povinností, ktoré sa v niektorých prípadoch vyskytujú aj duplicitne. V tomto smere by mohlo byť zavedené pravidlo jedenkrát a dosť, ktoré by sa vzťahovalo na poskytovanie údajov a informácií verejnej správe.

Podnikatelia na Slovensku sa potýkajú aj s nedostatočným podnikateľským vzdelaním na Slovensku. Riešením do budúcnosti by mohlo byť zaradenie takého predmetu aj do osnov gymnázií a iných odborných stredných škôl. Z krátke-dobého hľadiska by mohlo byť riešením podpora aktivít podnikateľských centier a startupových akcelerátorov a inkubátorov. V podmienkach Slovenskej republiky by táto úloha mohla byť smerovaná na Národné podnikateľské centrum, samozrejme za predpokladu jeho ďalšieho rozvoja. Vzhľadom na limitované kapacity a špecifické potreby startupov by bolo vhodným doplnením existujúcich programov a nástrojov zriadenie jednotného kontaktného bodu, kde by si startupy dokázali už v úplne ranej fáze konceptu overiť svoje podnikateľské plány u mentora či skúseného podnikateľa. Vďaka tomuto typu podpory by si nádejní startupisti dokázali včas overiť, či má ich inovatívna myšlienka potenciál pre ďalšie rozpracovanie.

Problémom je aj fakt, že inštitúcie, ktoré vytvárajú slovenský startupový systém, sú koncentrované prevažne v okolí hlavného mesta, zatiaľ čo v regiónoch vykazujú veľmi slabú aktivitu. Pretrváva trend, že sa spoločnosti sústrediajú do miest s dobrou podnikateľskou infraštruktúrou. Aby bolo dosiahnuté plné využitie potenciálu Národného podnikateľského centra, mali by sa začať zriaďovať siete podnikateľských centier v krajských mestách. Ak by navyše boli zriaďované v mestach, ktoré vykazujú vysokú nezamestnanosť, mohlo by to byť mimoriadnym prínosom pre ekonomiku.

V rámci rozširovania siete podnikateľských centier by sa pozornosť mala sústrediť okrem aktivít na slovenských regiónoch aj na aktivity medzinárodného charakteru a to minimálne na úrovni krajín strednej Európy. Najčastejším problémom v tomto smere je zabezpečenie konzistentnej kvality služieb aj mimo hlavného mesta Slovenskej republiky. Podpora, ktorá sa nazýva efektívnou, by mala vykazovať podporu zastrešovania medzinárodnej prezentácie napríklad formou organizácie networkingových podujatí, prípadne aspoň poskytnutím prostriedkov na účasť startupistov a ich prezentáciu na zahraničných podujatiach. Prieskum na vybranej vzorke respondentov nám ukázal nedostatok podpory v tejto oblasti.

Cieľom rigoróznej práce bolo na základe zhromaždených dostupných poznatkov vyhodnotiť a analyzovať súčasný stav podpory startupov na Slovensku a na ich základe navrhnúť odporúčania pre zlepšenie podmienok startupového podnikania zo

strany štátu. V rámci písania tejto práce sme zhromaždili poznatky, realizovali dva druhy výskumu, na základe ktorých sme navrhli odporúčania. Z toho dôvodu konštatujeme, že cieľ práce bol naplnený.

Literatúra

- [1] BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. 2013. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra. 157 s. ISBN 978-80-88823-55-1.
- [2] CROLL, A. - YOSKOWITZ, B. 2013. *Lean Analytics. Use Data To Build A Better Startup Faster*. 2013. s.50-78 ISBN 978-14-4933-567-0.
- [3] FREŇÁKOVÁ, M. 2011. *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava : Trend. s.20 ISBN 978-80-89357-06-2.
- [4] GUILLEBEAU, CH. 2013. *Startup za pakatel*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2013. s 45-58. ISBN 978-80-87270-59-2.
- [5] KOLEKTÍV AUTOROV, 2015. *Startup 4 Dummies*. Bratislava : Digitalvisions, 2015. s.28. ISBN 978-80-971112-3-6.
- [6] KURZOVÁ, S. 2013. *Pitch it!* 2013. Praha : Akadémia muzických umení, s.169. ISBN 978-80-7331-284-8.
- [7] LYNN, J. 2007. *The Entrepreneurs Almanac: Fundamentals, Facts and Figures You Need To Run And Grow Your Business*. 2007. Canada : Enterpreneur Press. s.354. ISBN 978-1-59918-139-4.
- [8] PAPULA, J. a kol. 2018. *Ako začať úspešne podnikať*. 2018. Bratislava : Wolters Kluwer. s.280. ISBN 978-80-7552-985-5.
- [9] PAPULA, J. a kol. 2017. *Podnikanie a manažment*. 2017. Praha : Wolters Kluwer. s.318 ISBN 978-80-7552-579-6.
- [10] PAPULA, J. a kol. 2016. *Podnikanie a podnikateľské myšlenie II*. 2016. Bratislava : Wolters Kluwer. s.236. ISBN 978-80-747-8994-6.
- [11] REUM, C., 2018. *Shortcut Your Startup*. 2018. New York : Random House. s.116 978-18-4794-230-2.
- [12] RIES, E. 2014. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Publishing. s. 103. ISBN 978-03-0788-789-4.
- [13] RIES, E. 2015. *The Lean Startup – Jak budovať úspešný byznys na základě neustálé inovace*. Brno : BizBooks, 2015. 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.
- [14] RIES, E. 2017. *The Startup Way*. 2017 New York: Crown Publishing. s. 301 ISBN 978-15-2476-239-1.
- [15] SLÁVIK, Š. 2015. Rozvoj podnikateľského nápadu. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 11. ISBN 978-80-225-4167-1.

- [16] SLÁVIK, Š. 2016. Rozvoj podnikateľského nápadu. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s.25, ISBN 978-80-225-4167-1.
- [17] STRÁŽOVSKÁ, E. - STRÁŽOVSKÁ, I. - PAVLÍK, A. 2007. *Malé a stredné podniky*. 2007. Bratislava : Sprint. 328 s. ISBN 978-80-89085-64-4.
- [18] ŠTĚDROŇ, B. a kol. 2012. *Prognostické metódy a jejich aplikace*. 2012 Praha: C.H.Beck, 200 s. ISBN 978-80-7179-174-4.
- [19] THIEL, P. 2015. *Od nuly k jedničke*. 2015. Brno: Jan Melvil Publishing. s.88 ISBN 978-80-87270-72-1.
- [20] VGL. BRACHTENDORF, G. 2004. *Gestaffelte Finanzierung junger Unternehmen*. 2004. Wiesbaden. s.4 ISBN 978-3-640-6478-1.
- [21] WOMACK, J. – JONES, J. – ROOS, D. 1990. *The machine that changed the world: based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile*. New York: Rawson Associates. 253 s. ISBN 089-25-635-08.
- [22] AMBROZOVÁ, M.: *Od 1.septembra platí zákon proti byrokracii. Slovensko vyhlásilo koniec „papierovačkám“*. [online] [cit 21.09.2018] Dostupné online: <<https://www.startitup.sk/local-od-1-septembra-plati-zakon-proti-byrokraci-slovensko-vyhlasilo-koniec-papierovackam/>>.
- [23] ANDACKÝ, J. 2017. *Štartujú siedme Startup Awards. Do finále pôjde osem najlepších projektov*. 2017 [online]. [citované 25.09.2017]. Dostupné online: <<https://www.etrend.sk/technologie/startuju-siedme-startup-awards-do-finale-pojde-osem-najlepsich-projektov.html>>.
- [24] ANDACKÝ, J. 2017. *Vítaz Startup Awards 2017:Uľahčíme prístup k čistej vode* [online] TREND, [online]. [cit. 21.09.2018]. <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2017/cislo-49/vitaz-startup-awards-2017-ulahcime-pristup-k-cistej-vode.html>>.
- [25] ANDACKÝ, J. 2014. *Vstupné brány slovenského internetu* [online]. TREND, [online]. [citované 25.09.2017]. Dostupné online.: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-November/vstupne-brany-slovenskeho-internetu.html>>.
- [26] BLANK, S. 2010. *A Startup is Not a Smaller Version of Large Company*. 2010. [online]. [citované 28.09.2017]. Dostupné online: <<http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-largecompany/>>.
- [27] BLANK, S. 2010. *Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup*. 2010. [cit. 02.09.2015]. Dostupné online: <<http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-definingthe-scalable-startup/>>.
- [28] BLANK, S. 2010. *Whats A Startup First Principles*. 2010. [online]. [citované 02.11.2017]. Dostupné online: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>.

- [29] BLANK, S. 2013. *The 6 Types of Startups*. *The Wall Street Journal*. 2013. [online] [citované 25.09.2017]. Dostupné online: <<http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>>.
- [30] CENTRUM VEDECKO TECHNICKÝCH INFORMÁCIÍ SR. *Vedecké parky a centrá*. [online]. [citované 04.02.2019]. Dostupné online: <<https://npc.cvti-sr.sk/vedeckeparky>>.
- [31] GAŠPARÍK, L. 2015. *Štát sa rozhodol konať a pripravuje koncepciu pre podporu startupov*. [online]. [citované 28.10.2017]. Dostupné online: <<http://www.startitup.sk/article/detail/ar1847-stat-sa-rozhodol-konat-apripravuje-koncepciu-pre-podporu-startup>>.
- [32] GLASA, F. *Zisky slovenských internetových firem*, 2013. [online]. [citované 28.09.2017]. Dostupné online : <<http://ako-investovat.sk/clanok/507/slovenske-internetove-a-technologicke-firmy>>.
- [33] Hnonline.sk. 2008. *Azet.sk je lidrom. Po prvýkrát predbehol Zoznam.sk*. 2008. [online].[citované 25.09.2017]. Dostupné online: <https://dennik.hnonline.sk/274231-azet-sk-je-lidrom-po-prvykrat-predbehol-zoznam-sk>.
- [34] KPMG. 2016. *Startup Ecosystem Survey*. 2016. [online] [cit. 20.07.2018]. Dostupné online: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.pdf>>.
- [35] LOIZOS, C. 2011. *‘Lean Startup’ evangelist Eric Ries is just getting started*. [online]. [citované 05.11.2017]. Dostupné online : <<http://blogs.reuters.com/small-business/2011/05/26/lean-startup-evangelist-eric-ries-is-just-getting-started>>.
- [36] OBCHODNÝ REGISTER SR. 2017. *Výpis z obchodného registra SR* [online]. [citované 21.09.2017]. Dostupné online: <<http://www.orsr.sk/>>.
- [37] OLSON, S. 2017. *Top 3 Crowdfunding Platforms of 2017* [online]. [citované 30.06.2018]. Dostupné online : <<https://www.investopedia.com/small-business/top-crowdfunding-platforms>>.
- [38] PENENBERG, A. 2011. *Eric Ries is a Lean Startup machine*. 2011. [online]. [citované 25.09.2017]. Dostupné online: <https://www.fastcompany.com/1778706/eric-ries-lean-startup-machine>.
- [39] RÉDLI, E. 2015 *Successful start-up must think globally*. 2015.[online]. [citované 25.09.2017]. Dostupné online: <https://spectator.sme.sk/c/20053257/successful-start-up-must-think-globally.html>.
- [40] RIES, E. 2009. „Continuous deployment in 5 easy steps“. [online]. [citované 05.11.2017]. Dostupné online : <<http://radar.oreilly.com/2009/03/continuous-deployment-5-eas.html>>.
- [41] RIES, E. 2011. *Venture Capital: Eric Ries, author of, The Lean Startup*. 2011. [online]. [citované 05.11.2017]. Dostupné online : <<https://www.youtube.com/watch?v=txbt7eDdBf8>>.

- [42] ROUSH, W. 2011. Eric Ries, the face of the Lean Startup movement, on how a once-insane idea went mainstream. 2011 [online]. [citované 03.11.2017]. Dostupné online : <<https://www.xconomy.com/san-francisco/2011/07/06/eric-ries-the-face-of-the-lean-startup-movement-on-how-a-once-insane-idea-went-mainstream/>>.
- [43] SITA. 2015. *Ministri schválili koncepciu na podporu startupov*. 201 [online] [cit. 28.07.2017]. Dostupné online: <<http://www.profini.sk/ministri-schvalili-koncepciu-na-podporu-startupov>>.
- [44] SLIACKY, P. 2015. *CROWDFUNDING – INOVATÍVNE FINANCOVANIE STARTUPOV* [online]. [citované 18.07.2018]. Dostupné online : <https://www.ef.umb.sk/konferencie/_kfu_2015/prispevky%20%prezentacie/Sekcie/Sliacky.pdf>.
- [45] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2016. [online]. [citované 18.10.2017]. Dostupné online: <<http://www.sbagency.sk/nova-vyzva-slovak-business-agency-hlada-expertovpre-startupistov#.VfyhKX1g9tA>>.
- [46] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2015. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2013*. 2015 [online]. [citované 28.09.2017]. Dostupné online: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_sk_web.pdf>.
- [47] SLOVENSKO CALLING. 2007. *Eset: príbeh slovenského Google*. 2007. [online]. [citované 22.09.2017]. Dostupné online: <<http://www.slovenskocalling.sk/slovensko-calling/vyrobene-na-slovensku/eset/63/>>.
- [48] STEIGERHALT, L. and Co. 2018 *EU Startup monitor*. 2018. [online]. [cit. 10.07.2019]. Dostupné online: <<http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>>.
- [49] ŠRENKEL, Ľ. 2016. *Top 10 svetových startupov*. 2016. [online]. [cit. 23.07.2018]. <<https://www.podnikajte.sk/financie/c/2961/category/investor/article/top-10-svetovych-startupov.xhtml>>.
- [50] ŠULC, M. 2018. *Toto je firma budúcnosti. Saftra Photonics mení vedu na ziskový biznis*. 2018. [online]. [cit. 23.07.2018]. <<https://www.forbes.sk/toto-je-firma-buducnosti-saftra-photonics-meni-vedu-na-ziskovy-biznis/#/>>.
- [51] TAM, P-W. 2010. „*Philosophy helps start-ups move faster*“. *The Wall Street Journal*. [online]. [citované 05.11.2017]. <Dostupné online : <https://www.wsj.com/articles/>>.
- [52] THE ECONOMIST. 2014. *Special Report: Tech Startups*. 2014 [online]. [citované 16.09.2017]. Dostupné online: <<http://www.economist.com/news/special-report/21593580-cheap-andubiquitous-building-blocks-digital-products-and-services-have-caused>>.
- [53] TRUBAN, M. 2011. *Slovenská startup scéna je ešte batola, rastie rýchlo*. 2011 [online]. [citované 25.09.2017]. Dostupné online : <<http://www.tyinternety.cz/startupy/slovenska-startup-scena-je-este-batola-rastie-rychlo/>>.

- [54] VENDETTI, D. 2010. *Company Evolution & the Organizational Life Cycle*. [online]. [citované 28.09.2017]. Dostupné online: <http://www.productarts.com/attachments/article/1246/Company_EvolutionThe_Organizational_LifeCycle.pdf>.
- [55] WACHTARCZYKOVÁ, J. 2015. Nové kľúčové slovo ekonomiky – STARTUP/ START-UP. In: Slovenská reč [online]. Roč.80, č.1-2/2015, s.127-130 [citované 2018-03-31]. ISSN 1338-4279. Dostupné online: <<http://www.juls.savba.sk/ediela/sr/2015/1-2/sr15-1-2.pdf>>.

Informácie a pokyny pre autorov príspevkov

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor. V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: edita.kulova@vsevmvs.sk)
- a v dvoch tlačených exemplároch na adresu redakcie časopisu ČasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word. Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenzieach a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuľiek a literatúry.

Základné formátovanie

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozmery šírka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

LITERATÚRA:

- Uvádzajte v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené v abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

Príspevky nie sú honorované.

Autori príspevkov:

Mgr. Simona Comorková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: simona.comorkova@gmail.com

PhDr. Adrián Halan, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: adrian555@centrum.sk

Mgr. Jan Lípa, Ph.D., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jan.lipa@centrum.cz

Mgr. Tomáš Moravčík, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: apolloautoskola@gmail.com

Mgr. Martin Rubeš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: mr.rubes@seznam.cz

Mgr. Sandra Šuchová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: sandra.suchova@gmail.com



ISSN 1337-9593