

RIADENIE PODNIKU / MANAŽMENT /

Podniky pôsobiace v trhovej ekonomike dosahujú rozdielne výsledky. Je to výsledok riadenia podniku a práce jeho manažérov.

Podstata a význam manažmentu.

Trhová ekonomika vo svojej súčasnej rozvinutej podobe je charakteristická nepredvídateľnými zmenami prostredia. Riadenie je tu mimoriadne náročné.

Teória, ktorá sa zaoberá otázkami riadenia podnikov v trhovej ekonomike, sa nazýva **teória manažmentu**.

Slovo manažment / z anglického management / je odvodené od slova "to manage", čo znamená viesť, riadiť, vládnuť.

V súčasnosti sa s pojmom **manažment** stretáme v dvoch podobách, a to

1. ako proces riadenia
 - manažment v tomto chápaní predstavuje proces riadenia, prostredníctvom ktorého dosahuje podnik svoje ciele.
2. ako riadiaci aparát podniku
 - respektíve nositeľ funkcií.

Manažérske funkcie

Základné charakteristické úlohy, ktoré sú predmetom činnosti manažérov sú **manažérske funkcie**.

Poznáme 4 základné funkcie:

1. **plánovanie**
 - strategický plán podniku
 - ročný plán
2. **organizovanie**
 - tvorba organizačnej štruktúry
 - zásobovanie
3. **regulovanie**
 - operatívne riadenie
 - dispečing
4. **kontrola**
 - mesačné rozbor
 - ročné rozbor

A: PLÁNOVANIE

Plánovanie sa považuje za východiskovú a najdôležitejšiu funkciu manažmentu.

Plánovanie je proces vytyčovania cieľov podniku, ako aj spôsobu ich dosahovania.

Plánovanie **zahŕňa:**

1. vytyčovanie cieľov
2. stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov
3. určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov

Ciele sú budúce stavy, ktoré chceme dosiahnuť k určitému časovo vymedzenému okamihu.

Z **časového** hľadiska rozlišujeme **ciele:**

1. dlhodobé / napr. na obdobie 5-10 rokov/
2. strednodobé / napr. na obdobie 2-3 roky/
3. krátkodobé / napr. na obdobie do 1 roka/

Medzi **najčastejšie ciele** podniku zaraďujeme napríklad:

1. prežitie

- v trhovej ekonomike nie je prežitie v každom podniku zaručené. Prežitie znamená predovšetkým udržanie si dlhodobej platobnej schopnosti.

2. efektívnosť

- vyjadruje pomer medzi výstupmi a vstupmi podniku.

3. podiel na trhu

- vychádza z toho, že ak podnik získa výrazné postavenie na trhu získava tým možnosť ovplyvňovať situáciu na trhu, ovplyvňovať úroveň cien, rozsah a intenzitu inovačných zmien výrobkov a pod.

Prostriedky na dosahovanie cieľov podniku:

1. pracovné

- napr. manažéri, robotníci, štábni pracovníci

2. materiálové

- napr. suroviny, materiál, polovýrobky

3. kapacitové

- napr. stroje, zariadenia, výrobné kapacity

4. finančné

- napr. úvery, zisk, akciový kapitál

Cesty a spôsoby, ktorými chceme dosiahnuť vytýčené ciele,

- sú variantnými riešeniami, predstavujúcimi kombináciu využitia rôznych zdrojov tak, aby sa dosiahli ciele podniku.

B: ORGANIZOVANIE

- je zavádzanie takých vzťahov, ktoré umožňujú realizovať plánované úlohy v zmysle vytýčených cieľov.

Organizovanie v manažmente vytvára:

1. organizáciu

- organizovanie vytvára **organizáciu**, nahrádza neusporiadanosť /chaos/ poriadkom, živelnosť cielavedomosťou a neurčitost' určitost'ou.

2. hierarchické vzťahy

- organizácia vytvára **hierarchické vzťahy**, rozlišuje rôzne úrovne riadenia / nadriadené a podriadené úrovne/.

3. stabilitu

- organizácia vytvára **stabilizačný účinok**, stabilizuje činnosť podniku. Vnáša do podniku prvok rovnovážnosti, pevnosti, ale aj zotrvačnosti, a to v pozitívnom i negatívnom zmysle.

4. synergické efekty

- organizácia vytvára podmienky pre vznik **synergických efektov**, ktoré vyplývajú z predpokladu, že celok je viac ako súčet jednotlivých častí.

C: REGULOVANIE / rozhodovanie /

- hlavnou úlohou regulovania je zabezpečiť bežný chod riadených procesov. Zameriava sa na odstraňovanie odchýlok od plánu.

Pri regulačnom pôsobení zohráva dôležitú úlohu **regulátor**, ktorý sústavne hodnotí dosahované výstupy riadeného systému a porovnáva ich s plánovanými výstupmi. V prípade vzniku odchýlok koriguje správanie sa riadeného systému.

V podniku plní funkciu regulátora útvar **dispečing**. Dispečerské útvary na všetkých výrobných stupňoch tvoria tzv. **dispečersky systém**. Dispečerský systém podniku je súčasťou **operatívneho riadenia**.

D: KONTROLA

- je hodnotenie javov alebo procesov, ktoré v riadenom objekte alebo jeho častiach už prebehli, prebiehajú, alebo očakávame, že nastanú.

Kontrola môže plniť túto funkciu vtedy, ak máme:

- dostatok informácií na kontrolovanie javov,
- stanovené objektívne kritéria na hodnotenie javov,
- schopnosť odhaľovať príčiny vzniku odchýlok od požadovaných stavov a možnosť odovzdať včas informácie zodpovedným pracovníkom na korekciu týchto stavov.

Kontrolu rozlišujeme:

1. predbežná
 - napr. kontrola, či sú stále aktuálne predpoklady, z ktorých sme vychádzali pri tvorbe plánu
2. priebežná
 - napr. kontrola priebežných výsledkov v priebehu plánovacieho obdobia / mesiaca, štvrťroka, roka /
3. výsledná
 - napr. kontrola konečných výsledkov dosiahnutých po skončení plánovacieho obdobia / mesiaca, štvrťroka, roka /

Nepretržitosť procesu manažmentu

- manažment je súhrnom vzájomne súvisiacich funkcií, ktoré tvoria jeden celok.
- Dôležité je rozlišovanie stratégie a taktiky v manažmente podniku.

STRATÉGIA

- pod stratégiou v manažmente rozumieme formuláciu strategických cieľov podniku a ciest, ktorými chceme tieto ciele dosiahnuť.
- Poslaním stratégie je uskutočniť "životne dôležité" rozhodnutia.

TAKTIKA

- pod taktikou rozumieme výber spôsobov použitia prostriedkov a zdrojov podniku tak, aby sme sa dopracovali k výsledkom zodpovedajúcim stanovenej stratégii.
- Poslaním taktiky je reagovať na vznikajúce problémy.

Manažment je postupným a nepretržitým procesom so vzájomným prepojením stratégie a taktiky, pričom kontrola v procese manažmentu plní dôležitú funkciu spätnej väzby. Tým umožňuje v prípade potreby uskutočniť korektúry nielen v taktike podniku, ale aj zmeny v rámci stratégie podniku. Kontrola týmto dáva procesu manažmentu charakter stále prebiehajúceho nepretržitého procesu.

PODNIKOVÉ PLÁNOVANIE:

- výsledkom plánovacieho procesu podniku je **sústava plánov podniku**, kde rozlišujeme podnikové plány:
1. podľa hierarchických úrovní riadenia
 - napr. plán podniku, plán divízie, plán prevádzky
 2. podľa časového horizontu
 - napr. dlhodobý plán, strednodobý plán, krátkodobý plán
 3. podľa funkčného zamerania
 - napr. plán marketingu, plán výroby, finančný plán

Podľa hierarchických úrovní riadenia rozlišujeme plány:

1. plány podniku ako celku
2. plány vnútropodnikových organizačných celkov/závodov, divízií, prevádzok a podobne/.

Podnik vystupuje navonok ako jednotný organizmus. Plán podniku slúži na jednotné usmerňovanie. Súčasne je integráciou jednotlivých čiastkových procesov a čiastkových plánov.

V podniku existuje množstvo činností a procesov, ktoré treba podrobne plánovať. To je úloha čiastkových a vnútropodnikových plánov.

Podľa časového horizontu, na ktoré je plánovanie zamerané, rozlišujeme:

1. dlhodobé plány /nad 5 rokov/
2. strednodobé plány / 3-5 rokov /
3. krátkodobé plány / do 1 roka /

Stanovenie dĺžky plánovacieho obdobia závisí jednak od hierarchickej úrovne riadenia a jednak od charakteru odvetvia, v ktorom podnik pôsobí.

Dĺžka obdobia súvisí s otázkou nutného časového predstihu pre zásadné rozhodnutia podniku.

Podľa funkčného zamerania rozlišujeme čiastkové plány:

1. plán marketingu
2. plán výroby
3. finančný plán
4. plán ľudských zdrojov
5. plán zásobovania
6. plán výskumu a vývoja
7. ďalšie plány

Poslaním čiastkových plánov je rozpracovať v podniku čiastkové ciele a hľadať cesty na naplnenie týchto cieľov.

ROZHODOVANIE V PLÁNOVANÍ

Úspešnosť manažmetnu vo veľkej miere závisí od kvality rozhodovacieho procesu.

Každý manažér / riadiaci pracovník /, uskutočňuje dôležité rozhodnutia, prípadne sa na nich spoluzúčastňuje.

A: PODSTATA A OBSAH ROZHODOVANIA

R O Z H O D O V A N I E ako činnosť:

1. odhaľuje a analyzuje problém ako predmet riešenia
2. stanovuje možné varianty riešenia
3. podľa zvolených kritérií vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému.

Základné charakteristické znaky rozhodovacieho procesu sú tieto:

1. existuje možnosť výberu, to znamená, že ten, kto rozhoduje, má možnosť vytvoriť niekoľko variantov riešení.
2. výber riešenia je vedomý, t. j. zakladá sa na myšlienkovom procese. Inštinktívny akt alebo nepremyslenú, oúíúúévnú činnosť nemožno považovať za rozhodovanie.
3. výber je cielavedomý, t. j. zameriava sa na jeden alebo niekoľko cieľov.
4. výber riešenia sa deje podľa určitých kritérií, čomu zodpovedá aj výber prostriedkov na dosiahnutie cieľa.
5. po rozhodnutí nasleduje realizácia, t. j. rozhodnutie vyvoláva reťaz cielavedomých činností, ktoré smerujú k uskutočneniu vybraného riešenia a vedú k požadovaným výsledkom.

B: ZÁKLADNÉ DRUHY ROZHODOVACÍCH PROCESOV

Medzi základné druhy rozhodovacích procesov patria:

1. rozhodovanie za podmienok istoty
2. rozhodovanie za podmienok rizika
3. rozhodovanie za podmienok neurčitosti

Pri rozhodovaní v podmienkach istoty rozhodovateľ pozná všetky tri dôležité podmienky rozhodovania:

- a, alternatívy riešenia, medzi ktorými môže vyberať tie najvýhodnejšie, t. j. má možnosť voľby
- b, možné stavy okolia, t. j. stavy, ktoré môžu nastať a ovplyvniť výber najvýhodnejšieho riešenia
- c, účinky jednotlivých alternatív pri rôznych stavoch okolia, ktoré slúži rozhodovateľovi na hodnotenie najvýhodnejšieho riešenia.

S rozhodovaním v podmienkach istoty sa v podnikovom plánovaní stretávame pomerne zriedkavo. / napr. na úrovni dielni /.

Rozhodovanie v podmienkach rizika

- ak poznáme možné alternatívy, aj ich prípadné účinky, ale nevieme, aký stav okolia skutočne nastane. Rozhodujeme sa potom na základe pravdepodobnosti výskytu každého z možných stavov okolia.

Na stanovenie pravdepodobnosti využívame údaje o výskyte javov v minulosti, ktoré získame najčastejšie zo štatistiky.

Rozhodovanie v podmienkach neurčitosti

- ak rozhodovateľ nemá k dispozícii žiadne informácie. Aj v tomto prípade existujú alternatívy, možné stavy i účinky jednotlivých alternatív. Neurčitosť je v tom, že nepoznáme pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia.

Pri riešení rozhodovacích situácií tohto charakteru môžeme postupovať dvoma spôsobmi:

1. stanovíme nejaké pravdepodobnosti subjektívnym spôsobom a postupujeme ako pri rozhodovaní v podmienkach rizika
2. vyžiadame si posudky expertov o ich subjektívnej pravdepodobnosti a pokračujeme ako pri rozhodovaní v podmienkach rizika.

Podnikateľské riziko

Čím je vyššie riziko podnikania, tým vyššie efekty možno očakávať od podnikateľskej činnosti.

Podnikatelia a manažéri sa preto riziku nevyhýbajú, je súčasťou ich činnosti. Svojou plánovacou činnosťou sa snažia udržať prijateľnú mieru rizika tak, aby nebola ohrozená existencia samotného podniku.

V tejto súvislosti v rámci manažmentu hovoríme o tzv. **podnikovom rizikovom manažmente**. / **RISK MANAŽMENT** /.

Jeho úlohou je hodnotiť pravdepodobnosť výskytu rizík v manažmente podniku a riadiť, resp. obmedzovať negatívne dôsledky podstupovaných rizík.

Z pohľadu podnikateľov a manažérov rozlišujeme dva druhy rizík:

1. poistiteľné

- napr. poistenie zásob, poistenie pracovníkov, poistenie strojov, zariadení...

2. nepoistiteľné

- riziko získania zákazníkov pre nové výrobky, riziko presadenia na nových trhoch, riziko súťaže s konkurenciou na domácom trhu.

Pri hodnotení rizík podniku postupujeme podľa základných rizikových faktorov.

RIZIKOVÝ FAKTOR	FORMA RIZIKA
* základný majetok	- poškodenie, zničenie
- pozemky, budovy, stroje	- živelné pohromy
	- pokles hodnoty na burze
* obežný majetok	- poškodenie, zničenie, strata
- suroviny, materiály, tovary, pohľadávky	- riziká spojené s prepravou
	- pokles cien
	- platobná neschopnosť zákazníkov
* kapitál	- riziko finančných investícií
- vlastný, cudzí	- bankrot veriteľov
* personál	- úraz, nemoc, absencie, výpoveď
* výrobky	- kvalita, inovácia, náklady, ceny
* zákazníci	- požiadavky, solventnosť
* dodávatelia	- kvalita, cena, dodacie termíny
* konkurenti	- cenová politika, reklama
- súčasní, noví	- kvalita a inovácia výrobkov
* spoločenské prostredie	- politické vplyvy
	- legislatívne podmienky

Manažment podniku pri **analýze rizík** postupuje nasledujúcimi krokmi:

- odhaľovanie rizík
- hodnotenie príčin a pravdepodobnosti ich výskytu/hodn.príč./
- hodnotenie vzniku možných dôsledkov a škôd
- hodnotenie možností znižovania rizík
- hodnotenie vplyvu rizika na náklady a zisk podniku

Organizácia a organizačná štruktúra

Pojem **organizovanie** vyjadruje činnosť, resp. proces usporadúvania, organizátorskú činnosť. Pritom môže ísť o dva druhy činností, odlišujúcich sa cieľom, ktorý chcú dosiahnuť, a to:

1. vytváranie nového systému
 - prvotné vytváranie organizácie, čiže budovanie novej organizácie
2. pretváranie už existujúceho systému
 - zlepšovanie existujúcej organizácie

Pojem **organizácia** sa používa v dvoch významoch, a to:

1. vo význame označenia objektu
 - ktorého základnými prvkami sú ľudia
2. vo význame vnútorného usporiadania
 - vnútornej štruktúry organizácie /systému /. Organizácia sa chápe ako určitý statický jav, zloženie objektu, v rámci ktorej sa uskutočňujú činnosti riadenia.

Organizačná štruktúra podniku

Pojem **organizačná štruktúra** sa používa vo význame štruktúry prvkov organizácie / útvarov, resp. pracovísk/ s dôrazom na vzťahy medzi nimi.

V organizačných štruktúrach rozlišujeme:

1. organizačná štruktúra riadiaceho systému
 - napr. organizačná štruktúra riadiacich orgánov a riadiaceho aparátu podniku
2. organizačná štruktúra riadeného systému
 - napr. organizačná štruktúra výrobnotechnického systému/prevádzky/

Funkciou organizačnej štruktúry v riadení podniku je organizačne vymedziť základné prvky organizačného celku a definovať vzťahy medzi nimi tak, aby vytvorená štruktúra zodpovedala charakteru procesu riadenia.

Poslaním organizačnej štruktúry je vytvárať podmienky na účinné riadenie.

Pri tvorbe organizačných štruktúr je potrebné riešiť dve vzájomne súvisiace otázky, a to:

1. organizačná diferenciacia
 - napr. rozčleňovanie činností, rozlišovanie činností
 - pri o r g a n i z a č n e j d i f e r e n c i á c i i rozlišujeme dva spôsoby rozčleňovania podniku na útvary, resp. pracoviská, a to:
a, vertikálna diferenciacia činností, znamená, že sa vytvára niekoľko úrovní / stupňov / riadenia v podniku s delbou právomocí a zodpovedností medzi jednotlivými stupňami riadenia. Výsledkom tejto činností je vytvorenie stupňov riadenia / podnik, závod, prevádzka, dielňa /.

b, horizontálna diferenciacia činností znamená, že nastáva delba práce na rovnakom stupni riadenia, a to podľa jednotlivých špecializovaných oblastí, resp. činností, t. j. vytváranie útvarov s jedným zodpovedným vedúcim. Výsledkom je vytváranie špecializovaných útvarov. / závod 01, závod 02, závod 03 - v rámci podniku /.

2. organizačná integriácia

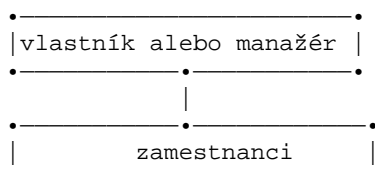
- napr. spájanie, činností, zlučovanie činností
- úlohou organizačnej integrácie je zjednocovať organizačné útvary vytvorené organizačnou diferenciaciou. Integrácia nastáva zlučovaním, koordináciou a zosúladovaním činností jednotlivých organizačných útvarov v záujme plnenia spoločných cieľov.

Typy organizačných štruktúr podniku rozlišujeme:

- jednoduchú štruktúru malého podniku
- funkčnú štruktúru podniku
- divizionálnu štruktúru
- maticovú štruktúru
- holdingovú štruktúru

A: Jednoduchá štruktúra malého podniku

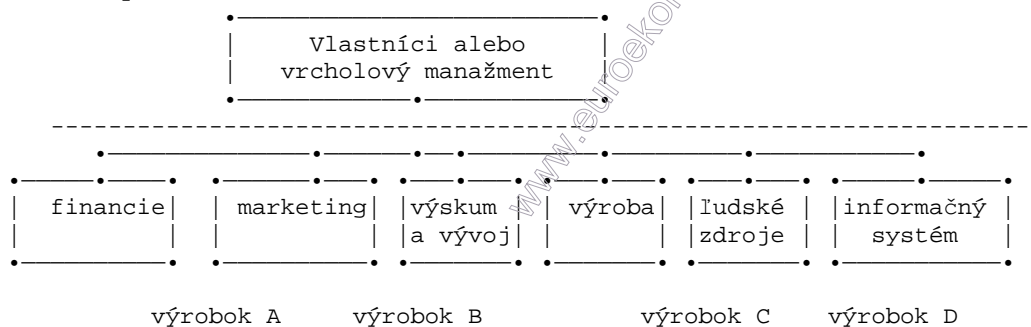
- najjednoduchším typom organizačnej štruktúry
- štruktúra malých firiem
- má iba dve hierarchické úrovne:
 1. podnikateľskú úroveň, ktorú tvorí vlastník, plniaci aj funkciu manažéra
 2. operačnú úroveň, ktorú tvoria zamestnanci podniku



- používa sa v malých podnikoch s malým počtom pracovníkov, ktorý vyrábajú úzky sortiment výrobkov, určených na obmedzený lokálny trh, / napr. miestne pekárne, oprávarne a pod. /.

B: Funkčná podnikateľská štruktúra

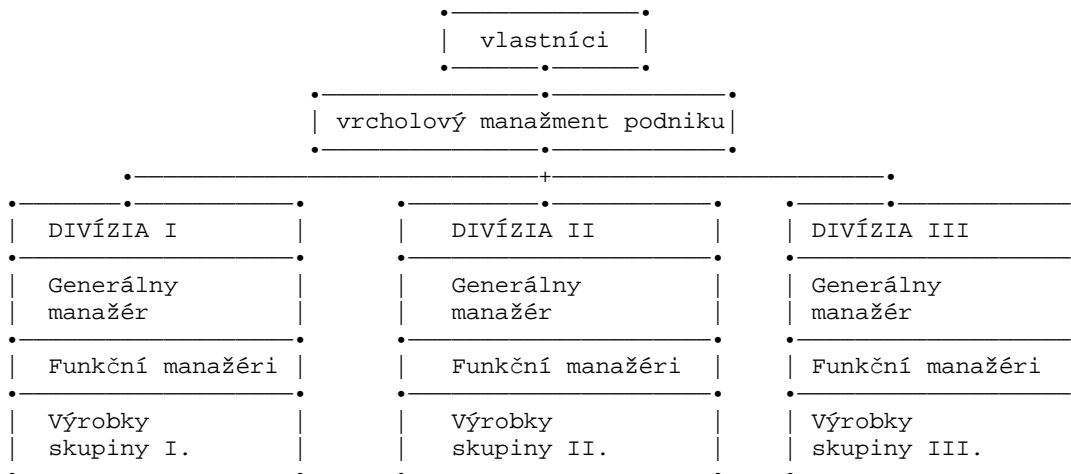
- je vyšším typom podnikateľskej štruktúry.
- popri vrcholovom manažmente sa vytvárajú odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti manažmentu / financie, marketing, výrobu.../. Na čele odborných funkčných útvarov sú funkční manažéri.
- je charakteristická dvojstupňovým riadením
 1. stupeň tvoria vlastníci alebo vrcholový manažment
 2. stupeň riadenia tvorí funkčný manažment.



C: Divizionálna štruktúra

- v divizionálnej podnikovej štruktúre rozlišujeme tri hierarchické úrovne:
 - úroveň podniku
 - úroveň divízií
 - funkčnú úroveň
- Podnik sa člení na:
 1. podnikateľské jednotky - divízie / závody /, ktoré sa vyznačujú rozsiahlou právomocou a zodpovednosťou za vymedzenú podnikateľskú oblasť.
 2. na úrovni vrcholového vedenia stojí vrcholový manažment, ktorý rozhoduje o otázkach rozvoja podniku ako celku.

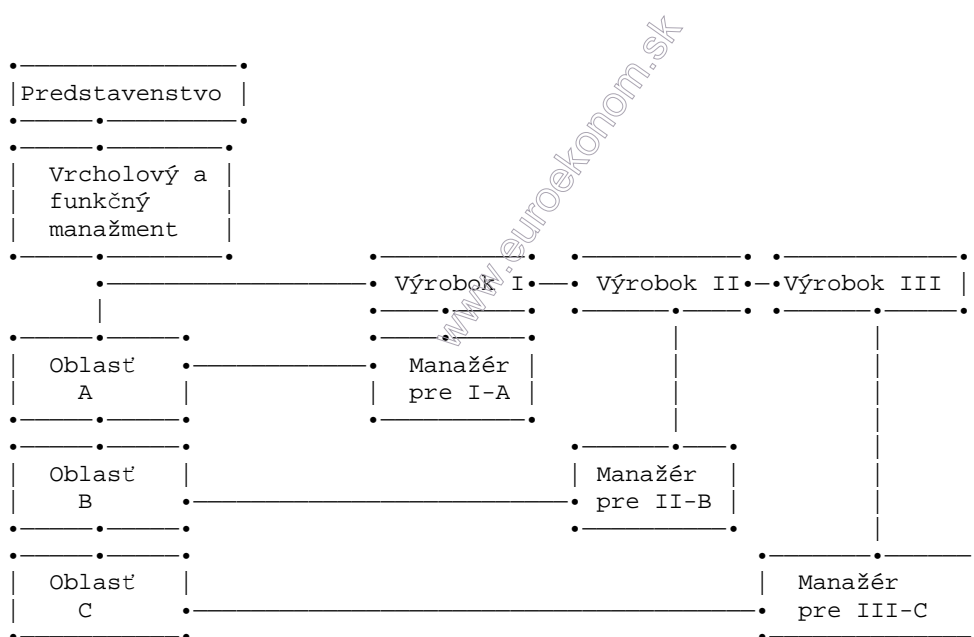
divizionálna štruktúra:



C: Maticová štruktúra

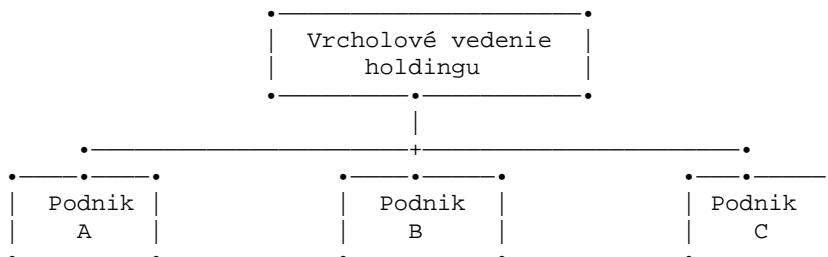
Rozlišujeme tri úrovne riadenia:

1. úroveň podniku, na ktorej sa rozhoduje o rozvoji podnikateľských aktivít vo výrobe a v predaji podniku
2. podnikateľskú úroveň, ktorú realizujú manažéri špecializovaní na vybrané výrobky a oblasti trhov
3. funkčnú úroveň, orientovanú na funkčné oblasti manažmentu, ktorú zabezpečujú funkční manažéri



D: Štruktúra holdingovej spoločnosti

- holding je voľným združením samostatných podnikov, ktoré sú spojené prostredníctvom finančného kontrolného systému.
 - je to kapitálová spoločnosť vlastniaca určitý balík akcií viacerých spoločností.
- Právna subjektivita týchto spoločností sa zachováva ale ekonomická samostatnosť sa čiastočne obmedzuje.



Orgány a riadiaci aparát podniku

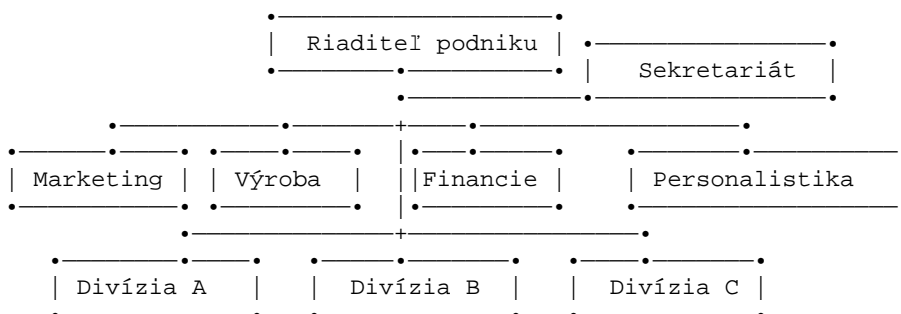
A: Orgány podniku

V procese transformácie ekonomiky vznikajú rôzne podnikateľské subjekty, a to:

1. Podnik jednotlivca
 - malé firmy podnikateľov, ktoré sú charakteristické tým, že vlastník vykonáva riadiace funkcie samostatne a nevytvára iné orgány
2. Spoločné podnikanie prostredníctvom osobných spoločností /verejné obchodné spoločností a komanditných spoločností /. Podiel spoločníkov na riadení sa zakotvuje v spoločenskej zmluve.
3. Kapitálové spoločnosti / s.r.o. , a. s. /
 - ich orgány sú vymedzené Obchodným zákonníkom. Orgány s. r. o. tvoria valné zhromaždenie, konatelia a dozorná rada. Orgány a.s. sú valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada.
4. Družstvá
 - spoločenstvá osôb, ktoré sa zakladajú s cieľom podnikat' Ich základnými orgánmi sú: členská schôdza, predstavenstvo, kontrolná komisia.
5. Štátne podniky
 - rozhodujúcim vlastníkom je štát. Ich riadiacimi orgánmi sú vedenie podniku a dozorná rada.

B: Riadiaci aparát / manažment / podniku zahŕňa:

- riaditeľa podniku
- sekretariát
- štábne odborné útvary
- líniové útvary



- a, Riaditeľ podniku**/resp.generálny riaditeľ, prezident, predseda,.. /
- stojí na čele riadiaceho aparátu podniku.
- je štatutárnym orgánom, a preto má právo vystupovať a konať v mene podniku. Komplexne riadi činnosť podniku a zodpovedá za jeho výsledky.
- b, Sekretariát**
- má za úlohu vykonávať bežné administratívne a technické záležitosti podniku / prijímanie návštev, vybavovanie bežnej korešpondencie,.. /
- c, Štábne odborné útvary**
- vytvárajú sa v podniku na výkon odborných činností.
- v organizačnej štruktúre podniku vystupujú ako úseky na čele s odborovým riaditeľom. Vnútorne sa môžu členiť na odbory, oddelenia a referáty.

Odbor

- je organizačný útvar, v ktorom sa zoskupuje väčší rozsah úzko súvisiacich skupín činností.

Oddelenie

- je organizačný útvar, ktorý sa zameriava na určitú skupinu činností.

Referát

- je organizačný celok, ktorý zlučuje a zabezpečuje nadväznú alebo rovnorodú činnosť.
- referát môže zabezpečovať jeden alebo viacerí pracovníci.
- pracovník, ktorý vykonáva túto funkciu sa nazýva **referent**.

d, Líniové útvary

- vytvárajú sa v podniku po vertikálnej osi riadenia. Sú odvodené od jednotlivých úrovní riadenia. Na čele týchto útvarov stoja línioví vedúci / riaditeľ závodu, vedúci prevádzky, majster dielne /.

C: Manažéri - kategória riadiacich pracovníkov v podniku

Za manažéra považujeme pracovníka podniku, ktorý spĺňa tieto charakteristiky:

1. riadi prácu a preberá zodpovednosť za výsledky práce iných
2. jeho náplňou práce je vykonávať riadiace činnosti

Pod manažérom podniku rozumieme vedúce manažérske osobnosti podniku, tzv. vrcholových manažérov podniku - **top manažment**.

Rozlišujeme tri úrovne manažérov: - vrcholový manažéri
manažéri strednej línie
- manažéri prvej línie

- * **Manažéri prvej línie** / majstri, vedúci dielní /
- sú v priamom kontakte s výkonnými pracovníkmi podniku.
- sú zodpovední za zadávanie úloh a kontrolu ich plnenia.
- * **Manažéri strednej línie**
- vedúci rôznych útvarov
- * **Vrcholový manažéri** / top manažment /
- usmerňujú a koordinujú činnosť podniku ako celku.

* Manažéri podľa charakteru činností:

1. Univerzalisti

- sú manažéri, ktorí stoja na čele líniových, t.j. priamych riadiacich útvarov.

2. Špecialisti

- odborný manažéri zameraný na jednotlivé funkčné oblasti, ich hlavným poslaním je pomáhať líniovým manažérom presadzovať stanovené ciele.

D: Vlastnosti manažéra a štýly vedenia

Manažér by mal mať tieto vlastnosti:

- * Iniciatívnosť
 - schopnosť vytyčovať ciele a vyhľadávať cesty na ich dosiahnutie.
 - v opačnom prípade hovoríme o pasivite a ľahostajnosti.
- * Samostatnosť
 - schopnosť rozhodovať a konať v danej situácii na základe vlastných úvah. / nesamostatnosť /.
- * Rozvážnosť
 - schopnosť rozhodovať a konať až po dôkladnom zhodnotení dôsledkov konania. / unáhľenosť /.
- * Cielavedomosť
 - schopnosť cielavedomej, organizovanej a koordinovanej činnosti, ako aj kontroly plnenia vytýčených cieľov. / chaotickosť /.
- * Zodpovednosť
 - schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si ich zmysel a dôležitosť. / nezodpovednosť /.
- * Zásadovosť
 - schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj v prípade, ak sú v rozpore s osobnými výhodami. / bezzásadovosť /
- * Disciplinovanosť
 - schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme vytýčených cieľov. / nedisciplinovanosť /
- * Vytrvalosť
 - húževnatosť pri prekonávaní ťažkostí až do dosiahnutia stanoveného cieľa. / vrtkavosť /.
- * Optimizmus
 - zmysel orientovať sa na pozitívne veci a ciele / pesimizmus /.
- * Fantázia
 - schopnosť vytvárať si predstavy, vízie / stereotype /
- * Emocionálna, citová vyrovnanosť
 - schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám, ako sú hnev, závisť, zlosť, žiarlivosť. / nevyrovnanosť /

Vedením ľudí rozumieme bezprostredné pôsobenie vedúceho pracovníka na podriadených, ktorým chce dosiahnuť u nich žiaduce pracovné správanie sa.

Pod štýlom vedenia ľudí rozumieme spôsob vedenia pracovníkov, ktorý motivuje ich správanie sa v rôznych situáciách.

Rozoznávame štyri základné štýly vedenia ľudí:

- * autoritatívny
- * participatívny
- * demokratický
- * liberálny

1. Autoritatívny štýl vedenia

- manažér za všetkých okolností trvá na svojich rozhodnutiach a príkazoch. Svoje názory presadzuje aj proti mienke a názorom svojich podriadených. Uznáva iba prísny organizačný postup, podriadenie na základe moci.

2. Participatívny štýl vedenia

- zakladá sa na aktívnej účasti všetkých pracovníkov na riadení a rozhodovaní. Medzi manažérom a pracovníkom prevláda atmosféra vzájomnej dôvery. Do rozhodovania sa zapájajú pracovníci podľa ich odbornosti.

3. Demokratický štýl

- vedúci pracovník pri rozhodovaní radí s podriadenými, vie vypočítať ich mienku a názory. Podriadení majú priestor na uplatnenie svojich názorov. Vedenie sa zakladá na dobrovoľnej podriadenosti a sebadisciplíne podriadených.

4. Liberálny štýl vedenia

- mäkký prístup vedúceho, ktorí má nízku autoritu. Vedúci sa snaží robiť populistickú politiku, vyhýba sa zodpovednosti za uskutočnenie zásahov. Kritiku, sankcie presúva na iných pracovníkov. Vedúci pracovník je tolerantný k chybám a nedostatkom podriadených.

ZHRNUTIE:

Manažment: - ako proces riadenia
- ako riadiaci aparát

Manažérske funkcie: - plánovanie
- organizovanie
- regulovanie
- kontrola

Plánovanie: 1. podľa hierarchickej úrovne: - podniku
- divízie
- prevádzky
2. z hľadiska časového horizontu: - dlhodobé
- strednodobé
- krátkodobé
3. podľa funkčného zamerania: - marketingu
- financií
- ľudských zdrojov
- a podobne

Rozhodovanie: - v podmienkach istoty
- v podmienkach rizika
- v podmienkach neurčitosti

Typy organizačných štruktúr: - jednoduchá
- funkčná
- divizionálna
- maticová
- holdingová

Úrovne manažérov: - vrcholoví manažéri
- manažéri strednej línie
- manažéri prvej línie

II. PODNIK A ROZPOČTOVÁ SÚSTAVA

Vzťahy medzi podnikmi a rozpočtovou sústavou

Pod rozpočtovou sústavou rozumieme **určité vzťahy**, ktorými sa rozdeľujú peňažné prostriedky medzi rôzne ekonomické subjekty.

V rámci rozpočtovej sústavy sa využívajú rôzne ekonomické nástroje. Základným ekonomickým nástrojom je **štátny rozpočet**.

Štátny rozpočet je centralizovaný peňažný fond prostredníctvom ktorého sa tvoria, rozdeľujú a používajú peňažné prostriedky.

V univerzálnych štátoch sa zostavuje jeden štátny rozpočet na príslušný rok.

Vo federálnom štáte sa spravidla zostavuje viacero štátnych rozpočtov.

V Slovenskej republike sa zostavuje jeden štátny rozpočet, ktorý súčasne dopĺňa o **sústavu miestnych rozpočtov**, rozpočtov jednotlivých obcí. Jednotlivé podniky majú vzťahy jednak k štátnemu rozpočtu republiky, jednak aj k miestnym rozpočtom.

Štátny rozpočet predstavuje **určitú finančnú bilanciu** hospodárenia štátu za príslušné hospodárske obdobie. **Na strane príjmov** sa zachytávajú jednotlivé druhy príjmov, ktoré plynú do štátneho rozpočtu, **výdavkami štátneho rozpočtu** sa zabezpečujú úlohy štátu v rôznych oblastiach / štátna správa, obrana, bezpečnosť, výdavky na sociálne opatrenia /.

Práce súvisiace so štátnym rozpočtom na príslušný kalendárny rok nazývame súhrne ako **rozpočtový proces**. Môžeme ich rozdeliť do týchto etáp:

1. vypracovanie návrhu štátneho rozpočtu

- vypracováva ministerstvo financií na základe požiadaviek jednotlivých rezortov / jednotlivé ministerstvá výrobnej a nevýrobnej sféry, ostatné orgány štátnej správy /, tieto požiadavky posudzuje v súlade s hospodárskymi výsledkami štátu v minulom období, ako aj s očakávanými výsledkami roku, na ktorý sa rozpočet zostavuje.

2. schválenie návrhu štátneho rozpočtu

- návrh sa posudzuje vo vláde, a vzniká tzv. vládny návrh rozpočtu. Po jeho prerokovaní v parlamente sa dáva na schválenie plenárnej schôdzi. Schválený štátny rozpočet má charakter zákona. Zásadné zmeny, týkajúce sa štátneho rozpočtu môže prijať len parlament, niektoré menej významné zmeny môže urobiť ministerstvo financií / tzv. rozpočtové opatrenia, napr. obmedzenia pri čerpaní prostriedkov v rozpočtových organizáciách v určitom období /.

3. plnenie štátneho rozpočtu a kontrola plnenia štátneho rozpočtu

- v priebehu roka sa sleduje plnenie jednotlivých druhov príjmov a výdavkov a na základe toho sa prijímajú rôzne opatrenia.

4. vypracovanie a schválenie štátneho záverečného účtu.

- ide o záverečnú správu, do ktorej sa zahŕňajú výsledky rozpočtového hospodárenia príslušného roku. Vypracúva ju ministerstvo financií. Jej obsahom je plnenie príjmov a výdavkov spolu v členení podľa jednotlivých druhov. Konečný výsledok hospodárenia môže byť celkove **vyrovnaný rozpočet** / príjmy = výdavkom / **prebytkový rozpočet** alebo **schodkový rozpočet** / výdavka boli vyššie ako príjmy /. V prípade schodkového rozpočtu musí štátny záverečný účet obsahovať spôsob pokrytia schodku / napr. úverom od emisnej banky /. Štátny záverečný účet sa schvaľuje v parlamente.

Obdobný proces ako pri štátnom rozpočte prebieha aj na úrovni územných samosprávnych celkov / obcí / pri miestnych rozpočtoch.

Medzi štátnym rozpočtom a miestnymi rozpočtami existuje určitý vzťah vo forme dotácií na financovanie niektorých potrieb obyvateľstva.

Pri zostavovaní rozpočtov platia určité zásady, ktoré vychádzajú z konkrétnych podmienok ekonomiky v príslušnom období:

1. zásada úplnosti

- vyjadruje požiadavku vykazovať príjmy a výdavky tzv. brutto systémom, teda v celkových sumách, aby bol prehľad o celkovom objeme a skladbe príjmov a výdavkov štátneho rozpočtu.

2. zásada jednotnosti

- všetky príjmy a výdavky štátu obsahuje jediný dokument-zostavuje sa jediný rozpočet.Niekedy sa uplatňuje tzv.**zásada plurality** - existencia viacerých relatívne samostatných rozpočtov, napríklad podľa územných oblastí.

3. zásada reálnosti

- zakladá sa na princípe, aby sa pri vypracovaní návrhu rozpočtu vychádzalo z reálnych možnosti ekonomiky, aby sa v plnej miere vychádzalo z možných príjmov v nasledujúcom období.

4. zásada ročnej platnosti

- uplatňuje sa vo všetkých krajinách sveta. Ročné obdobie sa javí ako optimálne.

5. zásada vyrovnanosti, schodkovosti, resp. prebytkovosti rozpočtu

- uplatňuje sa zásada vyrovnanosti rozpočtu. Táto zásada by mala vyjadrovať dlhodobejšiu ekonomickú stabilitu tej-ktorej krajiny.

6. zásada špecializácie

- jej cieľom je vymedziť zdroje príjmov a určiť výdavky v podrobnejšom členení, podľa ich štruktúry. Podrobnejšie členenie príjmov a výdavkov obsahuje tzv. **rozpočtová klasifikácia**, z ktorej sa pri zostavovaní rozpočtu vychádza.

7. zásada verejnosti

- vychádza z požiadavky, aby sa rozpočet v parlamente schvaľoval za prítomnosti verejnosti a aby sa aj verejne publikoval.

Pri prácach súvisiacich s rozpočtovým procesom sa vychádza z tzv.**rozpočtových pravidiel**. Rozpočtové pravidlá sa prijímajú zákonom na dlhšie obdobie. Vyjadrujú základné kompetencie a povinnosti jednotlivých inštitúcií v rámci rozpočtového procesu.

V rámci štátneho rozpočtu **sa využívajú ďalšie nástroje**. Sú to:

- v oblasti príjmov:** - sústava daní : - priame dane
- nepriame dane
- colné nástroje: - dovozné clo
- vývozné clo
- dovozné prirážky
- poplatky: - správne poplatky
- súdne poplatky
- miestne poplatky
- štátne dlhopisy a obligácie
- v oblasti výdavkov:** - financovanie - účelové dotácie
nevýrobnej sféry: - rozpočtové financovanie
- globálne dotácie
- dotácie do vý- - do poľnohospodárstva
robnej sféry -na riešenie zamestnanosti
/len účelové/:- na podporu podnikateľskej
činnosti
- prídely do úče - so špeciálnym určením
lových fondov: - všeobecné zamerania
- financovanie - ostatné verejné práce
verejných prác: - rozvoj infraštruktúry
- splácanie štát - splátky úveru emisnej banky
nych dlhov: - vyplácanie dividend majiteľom
štátnych dlhopisov.

Podniky môžu vstupovať do všetkých vzťahov, či už ide o oblasť príjmov alebo o oblasť výdavkov štátneho rozpočtu, resp. miestnych rozpočtov. **Konkrétna forma a intenzita vzťahov k rozpočtovej sústave** príslušného podniku bude závisieť od jeho charakteru - od toho, aké úlohy podnik plní, resp. zabezpečuje.

Podniky, ktoré uskutočňujú svoju činnosť v podmienkach ekonomiky Slovenskej republiky môžeme členiť takto:

1. podniky s podnikateľskou činnosťou
 - ide o podniky, ktorých hlavným cieľom je dosahovať zisk.
2. verejnoprospešné podniky
 - hlavným cieľom je plniť určité úlohy predovšetkým vo vzťahu k obyvateľstvu.
3. podniky, ktoré plnia určité špeciálne úlohy na základe splnomocnenia štátu.

Verejnoprospešné podniky, ako aj podniky so špeciálnym určením sa napájajú na príslušný rozpočet najmä vo výdavkovej oblasti. Sú odkázané pri svojom hospodárení na prostriedky pridelné im z rozpočtovej sústavy. Podľa miery odkázanosti ich členíme takto:

1. rozpočtové organizácie
 - majú len nepatrné vlastné príjmy a v plnej miere závisia od prostriedkov, ktoré v rámci schváleného rozpočtu dostávajú z príslušného rozpočtu.
2. príspevkové organizácie
 - majú vlastné príjmy, ale tie im nestačia na plnenie svojich úloh, takže sú odkázané na príspevok z príslušného rozpočtu.

V podnikoch s podnikateľským charakterom **zasahuje štát do ich hospodárenia minimálne**. Činnosť týchto organizácií **ovplyvňuje štát nepriamo**, prostredníctvom platných daňových zákonov.

Je potrebné v rozpočtových a príspevkových organizáciách **dodržiavať zásady čo najväčšej hospodárnosti**. Samotné hospodárenie týchto organizácií **ovplyvňuje štát priamo** tak, že stanovuje **zásady hospodárenia rozpočtových a príspevkových organizácií** vo forme vyhlášky ministerstva financií.

V oblasti príjmov rozpočtovej sústavy majú dominantné postavenie **dane**.

Daňami zatažuje štát:

- príjmy z podnikateľskej činnosti
- pracovné príjmy obyvateľstva
- príjmy z kapitálového majetku
- spotrebu tovarov a služieb obyvateľstvom
- vlastníctvo nehnuteľného majetku
- určitú činnosť, na ktorej obmedzení má štát záujem / napr. cestná daň /

Štát uplatňuje viacero daní, ktoré sa navzájom dopĺňajú. Jednotlivé dane spoločne vytvárajú **daňovú sústavu**. Pri jej konštrukcii je potrebné **vychádzať z určitých zásad**. **Zásady zdaňovania** sa rozdeľujú podľa viacerých hľadísk.

Každá daň musí mať určité **náležitosti**, bez ktorých by vlastne daň nebola daňou. Rozlišujeme **základné a vedľajšie náležitosti daní**.

- Základné daňové náležitosti:**
- daňový subjekt /daňovník, resp. platiteľ dane/
 - daňový objekt /predmet dane /
 - oslobodenie od dane
 - základ dane
 - daňové sadzby

Daňovým subjektom

- môže byť buď fyzická osoba, alebo právnická osoba. Daňovníkom je ten, koho daň fakticky zatažuje, platiteľom ten, ktorý má povinnosť daň zaplatiť správcovi dane.

Daňový objekt

- vyjadruje, z čoho sa určité daň vyrubuje. Objektom dane môže byť príjem, dôchodok, majetok, predaj určitého tovaru alebo služieb, rozsah určitej činnosti a podobne.

Oslobodenie od dane

- vymedzuje určitú časť daňového objektu / predmetu dane/, ktorá je za určitých podmienok od platenia dane oslobodená.

Základ dane

- dostaneme, keď od daňového objektu odpočítame oslobodenú časť a vyjadríme ho v určitých jednotkách, napríklad:

- v hodnotových / napr. pri daniach z príjmov /
- v naturálnych / napr. spotrebné dane /

Od základu dane sa pri niektorých daniach odpočítava tzv. nezdaniteľné minimum /napr. daň z príjmov fyzických osôb /.

Daňové sadzby

- uplatňujú sa buď:

1. percentuálne

- ak sa daňový základ vyjadruje v hodnotových jednotkách

percentuálne sadzby sú buď:

a, progresívne

- s výškou daňového základu sa zvyšuje aj sadzba

b, lineárne

- výška daňového základu nemá vplyv na výšku sadzby.

2. v pevných sumách na určitú jednotku daňového základu

V praxi sa používa tzv. progresívne klzavá sadzba, pri ktorej sa sadzba dane zvyšuje pri prekročení hranice určitého pásma.

Dane sa členia podľa rôznych kritérií. **Základné členenie daní na:**

1. priame
2. nepriame

Väčšinu daní tvoria **priame dane**. Pri týchto daniach je vždy známy konkrétny daňovník, teda ten, koho daň zatažuje a kto je aj platiteľom dane /napr. pri dani z nehnuteľností je to vlastník určitého pozemku alebo stavby/.

Priame dane sa vymeriavajú priamo podľa zistených príjmov, či majet. pomerov daň. alebo podľa DP.

Nepriame dane zatažujú osoby, ktoré nevieme konkrétnu určiť, resp. nevieme u nich určiť konkrétnu mieru daňového zataženia. Tieto dane zatažujú obyvateľstvo, ktoré je spotrebiteľom /v poslednej fáze/ určitých tovarov a služieb - spotrebné dane. Zatiaľ, čo daňovník je neurčitý, daňový systém si vypomáha tým, že určuje **konkrétneho platiteľa** daní, ktorým je tá fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá vyrába alebo predáva určité tovary, resp. poskytuje určité služby.

1. januára 1993 na území Slovenskej republiky **vstúpila do platnosti nová daňová sústava**, ktorá reaguje na zásadné zmeny v oblasti hospodárskeho aj politického života.

Daňovú sústavu po 1. 1. 1993 tvoria tieto dane:

NEPRIAME DANE

1. Daň z pridanej hodnoty / vrátane dane pri dovoze tovarov /
2. Spotrebné dane: - daň z uhľovodíkových palív a mazív
 - daň z liehu a destilátov
 - daň z piva
 - daň z vína
 - daň z tabaku a tabakových výrobkov

PRIAME DANE

3. Dane z príjmov: - daň z príjmov fyzických osôb
 - daň z príjmov právnických osôb
4. Daň z nehnuteľností: - daň z pozemkov
 - daň zo stavieb
5. Cestná daň
6. Dane z dedičstva a darovania
7. Daň z prevodu a prechodu nehnuteľností

Uvažuje sa aj o zavedení daní na ochranu životného prostredia.

ZHRNUTIE:

1. Rozpočtová sústava zabezpečuje v podmienkach ekonomiky úlohy rozpočtovej politiky vo vzťahu k podnikom. Najväčší význam má štátny rozpočet / prípadne miestne rozpočty /, prostredníctvom ktorého sa rozdelujú peňažné prostriedky. Toto sa uskutočňuje v oblasti príjmov najmä daňami, v oblasti výdavkov dotáciami do nevýrobnej a sčasti aj výrobnnej sféry, pričom sa zároveň stanovujú podmienky pre používanie týchto prostriedkov.

2. Od 1. januára 1993 vstúpila do platnosti nová daňová sústava, ktorá vychádza z nových podmienok. V rámci daňovej sústavy sa uplatňujú viaceré dane, ktoré delíme na priame a nepriame. Jednotlivé dane v rámci sústavy sa navzájom dopĺňajú. Dane na ochranu životného prostredia zatiaľ neboli ustanovené, aj keď sa s nimi do budúcnosti uvažuje.

Zdanenie príjmov podnikateľskej sféry /dane z príjmov fyzických a právnických osôb /

Pri posudzovaní zdanenia musíme vychádzať z toho, či konkrétny podnikateľ **vystupuje ako fyzická osoba** / napr. živnostník / alebo ako **právnická osoba** / je zapísaná v Obchodnom registry /.

Daň z príjmov fyzických osôb

- * Daňovníkmi sú fyzické osoby
- * Platiteľmi sú fyzické alebo právnické osoby
 - pri príjmoch zo závislej činnosti je platiteľom zamestnávateľ čiže právnická osoba
 - ak je živnostník, daň si platí sám podnikateľ - fyzická osoba
- * Daňový objekt, resp. predmet dane
 - príjmy fyzických osôb delíme do 5 skupín:

1. skupina - príjmy zo závislej činnosti a funkčné pôžitky

- podniky vystupujú len ako platitelia dane, zaraďujeme sem príjmy z pracovného, členského alebo služobného pomeru, pracovné príjmy spoločníkov v spoločnosti s ručením obmedzením, odmeny členov štatutárnych orgánov / dozorné rady, predstavenstvo a podobne/, odmeny členov vlády a poslancov NR SR.

2. skupina - príjmy z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti

- v rámci tejto skupiny príjmov sa zdaňujú súkromné podniky, ak ich vlastníkom je fyzická osoba. Podrobnejšie sa tieto príjmy členia:

- * príjmy z poľnohospodárskej výroby, lesného a vodného hospodárstva
- * príjmy zo živnosti
- * príjmy z podnikania podľa osobitných predpisov
- * príjmy spoločníkov verejných obchodných spoločností
- * niektoré ďalšie príjmy

3. skupina - príjmy z kapitálového majetku

- Ide o zdanenie výnosov z určitého kapitálového majetku, dividend, z úrokov z úsporných vkladov občanov, výhier na výherných vkladných knižkách, úrokov plynúcich z podnikateľských účtov a podobne.

4. skupina - príjmy z prenájmu

- ide o príjmy z prenájmu hnutelných vecí / napr. prenájom alebo požičanie automobilov / a z prenájmu nehnuteľností /pozemky, stavby/ trvalejšieho charakteru.

5. skupina - ostatné príjmy

- ak má súkromný podnikateľ takéto príjmy, musí ich pripočítať k svojim hlavným príjmom, čo má dopad na uplatnenie sadzby dane pri zdanení. Napr. príjmy z predaja majetku v osobnom vlastníctve.

Oslobodenie od dane

- všetko, čo je od dane oslobodené, je uvedené v daňovom zákone.

Základ dane

- rozlišujeme dva základy dane : - spoločný základ
 - osobitný základ

Do spoločného základu dane zahŕňame všetky príjmy, ktoré tam podľa zákona patria.

Povinnosť zdanit' príjmy z viacerých zdrojov v spoločnom základe má nepriaznivý dopad na daňovníka, pretože je postihnutý progresivitou zdanenia. Zákon umožňuje rozdeliť v určitých prípadoch príjmy z podnikania do viacerých základov dane.

Do úvahy prichádzajú dve možnosti:

1. Postup pri zdanení tzv. jednorazových príjmov

- jednorazové príjmy sú tie, ktoré dostane daňovník v určitom roku, ale preukázateľne súvisia s jeho činnosťou za viacero rokov. Zdanenia sa v tom roku, kedy ich daňovník dosiahne, ale rozdelia sa do toľkých základov, koľko rokov určitá činnosť súvisiaca s dosiahnutými príjmami pretrváva / maximálne je to však 3 roky /.

Napríklad: sochár za svoje dielo dostane 1 200 000,-. Na soche pracoval 3 roky. Čiastku 1 200 000 delí 3 a dostane 3 daňové základy po 400 000,--.

2. Rozdelenie základu dane medzi dospelých členov domácnosti

- príjem z podnikania možno rozdeliť medzi dospelých členov domácnosti, aj keď nie sú držiteľmi živnostenského oprávnenia. Pri delení pripadá na podnikateľa 80% a ba istatných vypomáhajúcich členov súhrne 20 % základu dane. Pri delení každý z nich podáva daňové priznanie samostatne.

Spoločný základ dane dostaneme tak, že **sčítame čiastkové základy dane** podľa jednotlivých druhov príjmov:

Spoločný základ = **príjmy z podnikania znížené o výdavky**

- výdavky možno odpočítať od príjmov v skutočne preukázanej výške alebo percentom, ktoré je rozdielne podľa druhu zdaniteľných príjmov.

+ príjmy zo závislej činnosti

- znížené o platené príspevky do poisťovních fondov a do fondu zamestnanosti a o príspevok 300,- Sk na čiastočnú úhradu výdavkov spojených s výkonom zamestnania.

+ príjmy z prenájmu znížené o výdavky

- za obdobných podmienok ako pri príjmoch z podnikania.

+ ostatné príjmy

- znížené len o preukázateľné výdavky.

Ďalej rozoberieme tento vzťah:

Spoločný základ dane - nezdaniteľná časť základu dane = upravený základ dane

Nezdaniteľná časť základu dane

- vyjadruje možnosť, ktorú má každá fyzická osoba /teda aj podnikateľ/, odpočítať určité sumy, ktoré súvisia s jeho osobou alebo vyživovanými osobami. **Ide o tieto sumy:**

* **21 000 Sk** - ročne si odpočítava za svoju osobu každý daňovník

* **9 000 Sk** - na každé vyživované dieťa, ktoré žije s ním v spoločnej domácnosti /maximálne však za 4 deti/

* **12 000 Sk** - za manželku / manžel /, ak nemá vlastný príjem vyšší ako 21 000 ročne

* **6 000 Sk** - poberateľ čiastočného invalidného dôchodku, 12 000 osoba uznaná za plne invalidnú, resp. 36 000 držiteľ preukazu ZŤP-S.

Okrem týchto položiek sa od základu dane pred zdanením **odpočíta hodnota darov**, venovaných na rôzne /humánne/ účely, maximálne do výšky 10% základu dane.

Osobitný základ dane sa pred zdanením už neupravuje a zdaní sa celý príjem príslušnou sadzbou.

SADZBY DANE

sadzby dane pri spoločnom základe

- uplatňujú sa progresívne kľzavé sadzby.

sadzby dane pri osobitnom základe

- pokiaľ príjmy zdaňujeme v osobitnom základe, zdaňujú sa osobitnými sadzbami. **Spôsob zdanenia nie je progresívny**, ale rovnaká sadzba sa používa bez ohľadu na výšku základu dane.

Tento spôsob sa používa:

- * pri všetkých príjmoch fyzických osôb uvedených v 2. skupine
- * u daňovníkov uvedených v 1 skupine sa táto forma používa najmä pri príjmoch z kapitálového majetku
- * v niektorých prípadoch, keď sa tento spôsob týka aj príjmov zo závislej činnosti, príjmov z ostatných zárobkových činností a ostatných príjmov.

Daň z príjmov právnických osôb

S U B J E K T D A N E

- daňovníkmi dane sú právnické osoby. To znamená, že patria sem všetky podniky zapísané do Obchodného registra.

Právnické osoby rozdeľujeme:

1. právnické osoby, ktoré majú trvalý pobyt na Slovensku
2. právnické osoby, ktoré nemajú trvalý pobyt na Slovensku

D A Ň O V Ý O B J E K T resp. Predmet dane

- predmetom dane sú príjmy /výnosy/ zo všetkých činností právnickej osoby. V organizáciách, ktoré nie sú zriadené na účely podnikania sú predmetom dane len príjmy z podnikateľskej činnosti.

O S L O B O D E N I E O D D A N E

- všetko, čo je od dane oslobodené je uvedené v daňovom zákone a to napríklad:

- * prijaté poistné náhrady okrem náhrad za ušlé príjmy
- * príjmy z prevádzky malých vodných elektrární
- * dotácie alebo nadácie z rôznych zdrojov
- * výťažok prevádzkovateľov lotérií
- * niektoré ďalšie oslobodenia

Z Á K L A D D A N E

- existujú dva základy dane:

1. spoločný základ dane
2. osobitný základ dane

Pri používaní osobitnej sadzby dane sa používa **spôsob vyberania dane zrážkou**.

Pri výpočte základu dane vychádzame zo zisku dosiahnutého za určité obdobie /kalendárny rok/. **Právnické osoby musia povinne viesť podvojnú účtovníctvo. Zisk zistený z účtovníctva** na účely samotného zdanenia musíme určitým spôsobom upraviť:

Základ dane = Bilančný zisk za určité obdobie

- + **pripočítateľné položky** - ide o položky účtované na nákladových účtoch, hoci podľa daňového zákona ich nie je možné odpočítať /napr. výdavky na pohostenie, vyššie náhrady diét pri služobných cestách,.../
- **odpočítateľné položky** - položky, ktoré už boli zdanené /príjem z dividend/, zaplatenú daň z nehnuteľností a cestnú daň, pokiaľ sa neúčtovali v nákladoch, a taktiež príjmy, ktoré sú od dane oslobodené /dotácie/

Ako odpočítateľnú položku osobitne **treba uviesť stratu z hospodárenia za minulé zdaňovacie obdobie**. Vykazanú stratu si môže podnik odpočítať najneskoršie do 5 rokov nasledujúcich po roku, ktorého sa strata týka. **Možnosť odpočtu darov**/ale len právnickým osobám na účely stanovené zákonom/ hoci len do výšky 2% základu dane, pričom hodnota jedného daru nie je menšia ako 2000,-.

S A D Z B A D A N E

- stanovuje sa jednotne pre všetky právnické osoby. Používa sa lineárna sadzba dane vo **výške 40%** zo základu dane.

Osobitné sadzby dane sú pre právnické osoby rovnaké ako pre fyzické osoby.

PRÍKLAD:

Majiteľ obchodu v daňovom priznaní uviedol príjmy vo výške 1 640 000,- . Po odpočítaní výdavkov a nezdaniteľnej časti zostala suma 420 000,-. Máme vypočítať daň.

Ide o základ v pásme 180 000 - 540 000 potom daň bude:

$$420\ 000 - 180\ 000 = 240\ 000,-$$

$$36\ 000 + (32\% \text{ z } 180\ 240\ 000 / = 36\ 000 + 76\ 800 = 112\ 800,-$$

Daňová povinnosť majiteľa obchodu je 112 800,-