



**SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
MATERIÁLOVOTECHNOLOGICKÁ FAKULTA SO SÍDLOM V
TRNAVE**

Mgr. Martin Császár

Autoreferát dizertačnej práce

**Návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie a jej
využitia v priemyselných podnikoch na Slovensku s využitím stratégie
výhra-výhra a USZP**

na získanie: akademického titulu doktor (*philosophiae doctor, PhD.*)

v doktorandskom študijnom programe: *priemyselné manažérstvo*

v študijnom odbore: *strojárstvo*

Forma štúdia: denná

Trnava, máj 2021



Dizertačná práca bola vypracovaná na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu Materiálovotechnologickej fakulty STU so sídlom v Trnave

Predkladateľ: **Mgr. Martin Császár**
Ústav priemyselného inžinierstva a
manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovakia

Školiteľ: **prof. Ing. Peter Sakál, CSc.**
Ústav priemyselného inžinierstva a
manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovakia

Oponenti:
.....
.....
.....
.....
.....

Autoreferát bol rozoslaný:.....

**Obhajoba dizertačnej práce sa bude konať dňao
.....h.**

**na Materiálovotechnologickej fakulte STU, Ulica Jána Bottu č.
2781/25, 917 24 Trnava**

Dekan Materiálovotechnologickej fakulty STU

.....
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.

SÚHRN

CSÁSZÁR, Martin: *Návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie a jej využitia v priemyselných podnikoch na Slovensku s využitím stratégie výhra-výhra*

a USZP. [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2021. 117s.

Kľúčové slová: právo, udržateľná právna stratégia, bonum supra legem, stratégia výhra-výhra, udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie, priemyselný podnik.

Dizertačná práca je zameraná na tému tvorby udržateľnej právnej stratégie (UPS) a jej využitia v slovenských priemyselných podnikoch (PP) v kontexte stratégie výhra-výhra a udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (USZP). Hlavný vedecký cieľ tejto dizertačnej práce spočíva v „návrhu konceptu udržateľnej právnej stratégie a jej využitia v priemyselných podnikoch na Slovensku s využitím stratégie výhra-výhra a USZP“. Práca je delená na 6 kapitol. V prvej kapitole sa analyzujú a dopĺňajú teoretické východiská konceptu UPS a jej využitia v PP na Slovensku s využitím stratégie výhra-výhra a USZP. V druhej kapitole sú uvedené ciele, metódy, metodiky a predpoklady tejto dizertačnej práce. V tretej kapitole je analýza súčasného stavu využitia konceptov UPS v PP na Slovensku. Štvrtá kapitola obsahuje samotný návrh metodiky tvorby UPS a jej využitia v PP na Slovensku v kontexte stratégie výhra-výhra a USZP. Návrh konceptu UPS predstavuje metodiku postupu tvorby UPS a odporúčaní pre vlastníkov a vrcholových manažérov priemyselných podnikov, ktorý sa môže stať (okrem iného) žiadanou a vítanou pomôckou pri realizácii konceptu USZP a nastavenia jednotlivých funkčných stratégií v jeho rámci. Dôležitou časťou návrhu okrem konkrétnych odporúčaní a postupov je odporúčenie implementovať do podniku decentralizovanú aplikáciu Kleros pre riadenie, rozhodovanie procesov a dodržiavanie noriem v rámci podniku ako i smerom k externému prostrediu. Piata kapitola verifikuje praktickú aplikovateľnosť uvedeného návrhu. V šiestej kapitole je zhodnotený prínos z pohľadu teórie, praxe a vzdelávania.

Zároveň je táto práca súčasťou projektu VEGA č. 1/0235/17: „Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR“. Zároveň nadväzuje na výsledky úspešne ukončeného projektu

APVV č. LPP- 0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“ a projektu KEGA č. 037STU-4/2012: „Zavedenie predmetu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava“.

ABSTRACT

CSÁSZÁR, Martin: *Proposal of the concept of a sustainable law strategy and its use in industrial enterprises in Slovakia using the win-win strategy and SCSR.* [Dissertation thesis] – Slovak University of Technology in Bratislava. Faculty of Materials Science and Technology in Trnava; Institute of Industrial Engineering and Management. - Supervisor: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2021. 117p.

Keywords: law, sustainable law strategy, bonum supra legem, win-win strategy, sustainable corporate social responsibility, industrial enterprise.

The focus of the dissertation thesis is put on the topic of the development of sustainable law strategy (SLS) and its use in Slovak industrial enterprises (IE) in the context of the win-win strategy and sustainable corporate social responsibility (SCSR). The main scientific objective of this dissertation thesis is the “proposal of the concept of a sustainable law strategy and its use in industrial enterprises in Slovakia using the win-win strategy and SCSR”. The thesis is divided into six chapters. In the first chapter, we analyzed and amended the theoretical basis of the SLS concept and its use in the IE in Slovakia with the win-win strategy and the SCSR. The second chapter introduces the objectives, methods, methodology and preconditions for this dissertation thesis. The analysis of current condition of using the SLS concept in the IE in Slovakia is the topic of the third chapter, while the fourth chapter contains the proposal of the methodology for the development of a SLS and its use in the IE in Slovakia, in the context of the win-win strategy and the SCSR itself. The proposal of the SLS concept represents a methodology for the development of the SLS and recommendations for the owners and top managers of the industrial enterprises, which can become (besides other tools) demanded and welcomed tool by performing the SCSR concept and setting of individual functional strategies within its scope. Besides specific recommendations and processes, an important part of the proposal is the recommendation to implement decentralized application Kleros into the enterprise for controlling, decision-making on processes, and following the standards within the enterprise, as well as toward the external environment. The fifth chapter verifies the practical applicability of this proposal. In the sixth chapter, we have assessed the contribution from the point of view of the theory, practice, and education.

The thesis is also a part of VEGA Project No. 1/0235/17: “System identification of more complex preconditions for the support of industrial innovations and employment rate in less developed regions of

Slovakia". At the same time, this thesis continues in the results of successfully concluded APVV Project No. LPP- 0384-09: "The Concept of the HCS Model 3E vs. the Concept of the Corporate Social Responsibility (CSR)" and the KEGA Project No. 037STU-4/2012: "Incorporation of the Subject "Sustainable Corporate Social Responsibility" into the Study Programme Industrial Management on the II. Level of the MTF STU Trnava".

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ANALÝZA TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK KONCEPTU UDRŽATEĽNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE A JEJ VYUŽITIA V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch NA SLOVENSKU S VYUŽITÍM STRATÉGIE VÝHRA-VÝHRA A USZP.....	10
1.1 Stratégia „výhra-výhra“ ako metodologický základ pre tvorbu udržateľných právnych stratégií v strategickom manažmente podnikov.....	11
1.2 Strategický manažment vs. stratégia „výhra-výhra“.....	12
1.3 Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie ako paradigmatický model podnikania pre 21. storočie.....	12
1.4 Od podstaty práva k udržateľnej právnej stratégii v priemyselných podnikoch.....	15
1.4.1 Norma a udržateľná právna stratégia	17
1.4.2 Právna stratégia podniku vs. stratégia „výhra-výhra“	18
1.4.3 Bonum supra legem - ľudskoprávny základ USZP a stratégie „výhra-výhra“	19
1.4.4 Aplikáčn e a výkladové právne súvislosti USZP	20
1.5 Realita medzinárodného rámca UPS.....	22
1.6 Nová paradigma udržateľnej právnej stratégie.....	22
1.6.1 Kleros.....	23
1.7 Rekapitulácia záverov z analyzovaných teoretických poznatkov a východísk.....	25
2 CIELE, METÓDY, METODIKA A PREDPOKLADY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	26
2.1 Hlavný cieľ a čiastkové ciele dizertačnej práce.....	26
2.2 Metódy použité v dizertačnej práci.....	26
2.3 Metodika dizertačnej práce.....	26
2.4 Predpoklady dizertačnej práce.....	27
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VYUŽITIA KONCEPTOV UDRŽATEĽNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch NA SLOVENSKU.....	29
3.1 Analýza súčasného stavu využitia konceptov udržateľnej právnej stratégie v priemyselných podnikoch v Slovenskej republike prostredníctvom dotazníkového prieskumu.....	29

3.1.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – identifikačné otázky	31
3.1.2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu- výskumné otázky- Udržateľná právna stratégia podniku	31
3.2 Analýza súčasného stavu využitia konceptov udržateľnej právnej stratégie vo vybraných podnikoch.....	32
3.3 Analýza súčasného stavu národných právnych stratégií NPK 1 a NPK 2 v podmienkach Slovenskej republiky.....	32
3.4 Vyhodnotenie predpokladov dizertačnej práce.....	35
3.5 Zhrnutie záverov z uskutočnenej analýzy súčasného stavu využitia konceptov udržateľnej právnej stratégie v priemyselných podnikoch na Slovensku.....	36
4 NÁVRH KONCEPTU UDRŽATELNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE A JEJ VYUŽITIA V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch NA SLOVENSKU V KONTEXTE SO STRATÉGIou VÝHRA-VÝHRA A USZP.....	37
4.1 Návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP.....	38
4.2 Návrh metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku.....	43
5 VERIFIKÁCIA PREDLOŽENÉHO NÁVRHU.....	49
6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE PRE ROZVOJ TEÓRIE, PRAXE A VZDELÁVANIA.....	49
ZÁVER.....	52
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	52
ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDA.....	57

ÚVOD

Najmodernejšie poznatky o stave spoločnosti a riadenia PP premietnuté do strategického manažmentu najlepšie vystihuje koncept USZP. Pri rešpektovaní výsledku "výhra-výhra" sa domnievame, že veľmi dôležitú úlohu zohráva v rámci USZP správne nastavenie funkčnej právnej stratégie podniku. Dokonca aj *"literatúra zaoberajúca sa spoločensky zodpovedným podnikaním (SZP) upozorňuje na fakt, že bezproblémové fungovanie a dlhodobé výnosy možno zabezpečiť lepšie vtedy, ak podniková stratégia obsahuje nástroje na identifikáciu a primerané uspokojenie potrieb všetkých záujmových skupín"*(Čarnogurský, Černá 2012). Z toho možno vyvodzovať, že udržateľný normatívny aparát, teda v podobe UPS podniku v rámci uplatňovania USZP (a stratégie výhra-výhra ako imanentného atribútu USZP), je naplnením problematiky dizertačnej práce.

Súčasťou každého PP je normatívny aparát, ktorý je prítomný počas jeho každodenného fungovania. Tento systém noriem, okrem iných funkcií, pomáha manažérom riadiť podnik, zamestnancom orientovať sa v ich právach a povinnostiach a smerom von vytvára prezentáciu značky, hodnôt, cieľov a vízií podniku. Zároveň definuje chod smerom do vnútra organizácie, ako i navonok vo vzťahu k iným podnikom. V našej dizertačnej práci preto nadväzujeme na koncept USZP ako výsledok obhájenej dizertačnej práce G. Hrdinovej z r. 2013, celoživotného úsilia môjho školiteľa prof. P. Sakála a jeho kolektívu spolupracovníkov. Doplníme ju o podobu UPS vychádzajúc z teórie noriem a právneho štátu, ku ktorým sa hlási Slovenská republika vo svojej ústave. Znamená to, že systematicky analyzujeme doterajšie teoretické východiská týkajúce sa najnovších trendov strategického manažmentu založeného na koncepte „výhra-výhra“ s konečným zameraním na právnu stratégiu podniku. V texte rozvíjame tento pojem až do komplexnej podoby UPS a poukazujeme na vhodnosť tvorby, implementácie UPS do priemyselných podnikov - s vysoko pravdepodobným účinkom pozitívneho vplyvu na celospoločenský ekosystém. Všetky zistenia sme priebežne publikovali a predstavili odbornej i laickej verejnosti za účelom overenia, kritiky i kontinuálneho vplyvu našich myšlienok s cieľom pozitívne vplyvať a konštruktívne rozvíjať diskusiu v danej oblasti. Takisto pomenúvame a definujeme prívlastok udržateľného normatívneho systému vhodného (nielen) pre PP v pojme „*bonum supra legem*“, čo je pre právne systémy v PP doposiaľ nie výrazne uzrozumená téma a množina charakteristík, činností a vlastností s potenciálom naplňania cieľov USZP. Na druhú stranu „*bonum supra legem*“ výrazne zapadá do najnovších definícií a

medzinárodných trendov v SZP. V tejto súvislosti zároveň reagujeme na nové definície, výzvy a zmeny až paradigmatických rozmerov v súvislosti s riadením podnikov. Výsledkom toho je analýza rozhodovacej decentralizovanej aplikácie *Kleros* s cieľom implementácie ako pomocného prvku UPS dostávajúcu pojem udržateľnosť v riadení PP na novú doposiaľ neprebádanú úroveň.

Hlavným vedeckým cieľom tejto DizP je „*návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie a jej využitia v priemyselných podnikoch na Slovensku s využitím stratégie výhra-výhra a USZP*“.

Uvedený hlavný vedecký cieľ DizP je podporovaný nasledovnými čiastkovými cieľmi:

1. *Analyzovať a doplniť teoretické východiská tvorby udržateľných právnych stratégií v priemyselných podnikoch na Slovensku v kontexte strategického manažmentu založeného na stratégii WIN-WIN.*
2. *Navrhnuť koncept UPS v podobe metodiky postupu tvorby UPS a odporúčaní pre vlastníkov a vrcholových manažérov priemyselných podnikov, ktorý sa môže stať (okrem iného) žiadanou a vítanou pomôckou pri realizácii konceptu USZP a nastavenia jednotlivých funkčných stratégií v jeho rámci.*
3. *Verifikovať praktickú aplikovateľnosť navrhnutého konceptu UPS.*
4. *Zhodnotiť prínosy DizP z hľadiska teórie, praxe a vzdelávania.*

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK KONCEPTU UDRŽATEĽNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE A JEJ VYUŽITIA V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch NA SLOVENSKU S VYUŽITÍM STRATÉGIE VÝHRA-VÝHRA A USZP

Celospoločenská situácia v 21. storočí, na Slovensku i vo svete, je ovplyvňovaná a skúšaná neustálym vývojom a zmenami. Či už v podobe ekonomických korekcií, technologických pokrokov, prírodných javov, rôznych sociálno-politických úkazov alebo ako v súčasnej situácii-pandémiou COVID-19.

Sme tak svedkami zrodu, vývoja a adaptácie rôznych fenoménov a trendov. Ilustratívne spomeňme blockchainovú technológiu, sociálne siete, zdieľané podnikateľské platformy (napr. UBER, AIRBNB atď.), ktoré výrazne vplývajú na chod podnikateľského sektora a život

spotrebiteľov, ako aj podnikového substrátu. Tieto trendy a zmeny zachytáva konkrétne aj sektor priemyselných podnikov, ktoré sa prenášajú do stratégií a rozhodovaní manažérov, teda do chodu podnikov a "života" v nich. Samozrejme, nesmieme zabúdať na kontinuálny vývoj právneho prostredia a právnej kultúry v štátoch a nadštátnych združeníach. V tejto (a aktuálne skutočne náročnej) situácii chce každý podnik dosahovať čo najefektívnejší výsledok. Ako sa s týmito výzvami vyrovná strategický manažment? Je možné aj v týchto sťažených podmienkach dosahovať rovnováhu, udržateľnosť a kontinuálne napredovanie? V prvej kapitole DizP sa venujeme teoretickým východiskám riešenej problematiky. Chceme poukázať na potrebu byť férový (stratégia WIN-WIN), mať efektívne a udržateľné pravidlá (UPS), robiť niečo navyše v pozitívnom slova zmysle a priaznivo tak motivovať a inšpirovať okolie- či už čiastočne alebo celkovo (*bonum supra legem*). V neposlednom rade sa zameriavame na dosiahnutie prvého čiastkového cieľa DizP: „*Analyzovať a doplniť teoretické východiská tvorby udržateľných právnych stratégií v priemyselných podnikoch na Slovensku v kontexte udržateľného strategického manažmentu založeného na stratégii WIN-WIN*“ v rozsahu 7 podkapitol.

1.1 Stratégia „výhra-výhra“ ako metodologický základ pre tvorbu udržateľných právnych stratégií v strategickom manažmente podnikov

Vyššie načrtnuté výzvy, či bežné problémy, s ktorými sa musia manažéri vysporiadať pri riadení podniku ponúka viacero riešení. Najzaujímavejším riešením, z nášho pohľadu, sa javí riešenie, kedy všetky zúčastnené subjekty dosiahnu nejaký ošoh. Takéto riešenie nazývame stratégia „výhra-výhra“ alebo cudzojazyčne stratégia „win-win“. Jej pôvod siaha do obdobia 70-tych a 80-tych rokov 20-teho storočia, kedy došlo k vytvoreniu základných konceptov riešení konfliktov so situáciou obojstrannej spokojnosti. Miesto zrodu je spájané s americkou Harvardskou univerzitou v rámci tzv. *Harvard Negotiation Project* (harvard.edu, 2019).

Predpokladom pre takúto formu prístupu sú podobné záujmy, žiadne záujmové protiklady a možnosť záujmy presne a jasne formulovať. Pri stratégii „výhra-výhra“ ide o to, presadiť vlastné pozície alebo urobiť navrhnuté ústupky, prípadne nájsť nejaké trvajúce riešenie, ktoré bude akceptované všetkými zúčastnenými stranami. Podstatou „win-win“ riešenia je identifikácia a objasnenie záujmov. Nejde teda o argumentáciu pomocou sily (napr. vyhrážanie, vydieranie), ale vecná diskusia, konštruktívna debata a úsilie o nájdenie riešenia na spoločný problém.

Preto je veľmi žiaduce, až nevyhnutné ovládanie rôznych komunikačných techník. Tými môžu byť tzv. aktívne počúvanie, rôzne negociačné a mediačné zručnosti atď. Príkladom môže byť aj situácia, že po dosiahnutí záujmu dochádza k navýšeniu spokojnosti „súpera“ - na znak vyjadrenia vlastnej spokojnosti. „Win-win“ situáciu nie je možné dosiahnuť aj v prípadoch, kedy je sila (moc) medzi účastníkmi veľmi neproporčne rozdelená. Musíme tiež doplniť, že historicky veľmi zriedkavo viedli čisto egoistické motívy k trvalým alebo vyčnievajúcim úspechom v podobe „win-win“ (Rieck, 1992). O životaschopnosti, širokospektrálnosti a aktuálnosti konceptu hovorí i pohľad nemeckej kancelárky A. Merkelovej, ktorá vo svojom vystúpení na zasadnutí Svetového ekonomického fóra v Davose v r. 2019 žiadala pri presadzovaní vlastných národných záujmov štátov o pozornosť a akceptáciu oprávnených záujmov ostatných štátov s cieľom tvorby win-win situácie (spravy.pravda.sk, 2019).

1.2 Strategický manažment vs. stratégia „výhra-výhra“

Strategický manažment chápeme podľa najaktuálnejších teórií ako proces, ktorého charakteristickými vlastnosťami sú kontinuálnosť, kompaktnosť a vnútorná harmónia. V porovnaní so strategickým plánovaním strategický manažment bazíruje na prepojení plánu (ako cieľavedomého usmerňovaného konania, či návodu na správanie sa v určitej situácii) a následnej aplikácie do života podniku. (Sakál a kol., 2007). J. Papula dopĺňa túto formuláciu grafickým zobrazením, ktoré charakterizuje strategický manažment ako proces skladajúci sa zo: skúmania prostredia, formulácie stratégie, implementácie a hodnotení a kontroly. Aj z tohto teoretického hľadiska sa nám javí stratégia „win-win“ ako najzaujímavejším riešením, ktoré by mal manažér priemyselného podniku dosahovať. Aplikáciou stratégie „win-win“ sa podľa nášho názoru napĺňa charakteristika tzv. integrovaného strategického plánovania (Sakál a kol., 2007) ako najvyššej fáze plánovania v strategickom manažmente.

1.3 Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie ako paradigmatický model podnikania pre 21. storočie

Z doposiaľ uvedeného textu sa nám javí koncept USZP ako trendový a „smer budúcnosti“ pokiaľ sa bavíme o naplnení poslania strategického manažmentu v ponímaní dosahovania výsledkov win-win v 21. storočí.

USZP vychádza z konceptu „*Spoločensky zodpovedného podnikania*“ (SZP), ktorý vznikol prekladom anglického slovného spojenia *Corporate Social Responsibility* (CSR). Túto tému môžeme výraznejšie badať, a jej začiatky datovať, do 50. rokov 20. storočia, konkrétne v Spojených štátoch amerických (USA). Európske poňatie CSR voči USA spracovaniu je považované za v podstate totožné. Rozdiely badáme najmä v pojmosloví. V USA je jednotnejšia, no dané pojmy sa vo viacerých prekladoch môžu líšiť- základný prienik je však rovnaký (Ivanovová, Bernardová, 2018).

Viaceri autori považujú za otca myšlienky CSR H. R. Bowena, ktorý v r. 1953 vo svojej publikácii „*Social Responsibilities of the Businessman*“ definoval CSR ako „*záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti*“ (Bowen, 1953).

Napriek tomuto „zlomovému“ momentu existujú snahy ešte spred tejto kľúčovej udalosti. Napr. Oliver Sheldon ešte v r. 1923 vo svojej knihe „*Filozofia manažmentu*“ volá po spoločenskej angažovanosti a zodpovednosti v podnikaní (in Rolný, 2001). Z pohľadu podnikateľov, pravdepodobne bez podrobnej znalosti konceptu CSR, možno badať veľmi blízke tendencie správania sa zo strany Henryho Forda, či dokonca mimoamerického Tomáša Baťu (Ivanovová, Bernardová, 2018).

Tak, či onak, dielo H. R. Bowena je kľúčové, od ktorého sa odvíjajú ďalšie debaty, čo patrí alebo nepatrí do CSR, čo ho rozširuje alebo bližšie špecifikuje. V 70-tych rokoch 20. storočia zhrňa Keith Davis definíciu CSR do „*firemného prijímania sociálnych záväzkov idúcich nad rámec požiadaviek zákona*“. Tiež vytvoril argumenty pre CSR a proti CSR s dovetkom, že sa podnik musí sám rozhodnúť, ktorému z argumentov pripisuje tú ktorú váhu, potrebnú pre dosiahnutie svojich cieľov v podnikaní a že trh pravdepodobne ukáže, že nedodržiavanie konceptu CSR povedie firmu do útlmu. Nemenej dôležitým vývojovým medzníkom však bola aj štvordielna definícia A. Carrolla, ktorý hovorí o ekonomickej, právnej, etickej a dobrovoľnej (neskôr filantropickej) zodpovednosti (Kahounova, 2009).

Konceptu sa venujú i ďalšie výrazné osobnosti ako William C. Frederick, Michael E. Porter. Pridávajú sa pojmy ako udržateľnosť, firemné občianstvo, CSR reporting, či koncept tvorby zdieľaných hodnôt a stakeholders (Ivanovová, Bernardová, 2018).

V súčasnosti je ustálené, že CSR pozostáva z 3 pilierov alebo zložiek (Stead, W. E., 2012):

1. ekonomickej;

2. spoločenskej (sociálnej);

3. prírodnej (environmentálnej),

čo odzrkadľuje historický a s tým súvisiaci obsahový vývoj konceptu CSR. Medzi najkomplexnejšiu definíciu CSR možno zaradiť tú podľa STN ISO 26 000, kedy SZP (resp. spoločenská zodpovednosť) je *„...zodpovednosť organizácie za vplyvy jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie na základe transparentného a etického správania, ktoré prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju vrátane zdravia a blahobytu spoločnosti, zohľadňuje očakávania zúčastnených subjektov, je v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými normami v oblasti správania a je integrované do celej organizácie a uplatňované v jej vzťahoch“* (STN ISO 26 000, 2010).

I napriek komplexnosti a aktuálnosti ISO 26000 Hrdinová (Hrdinová, 2013) kritizuje vynechanie spomínaného ekonomického piliera, čím konštatuje narušenie systémového prístupu k danej problematike i vnútornej konzistentnosti pojmu SZP. Konštatuje, že ak je SZP (a jeho definícia) okrem iného založené na udržateľnom rozvoji (UR), resp. v tomto prípade ide o pomôcku k jeho implementácii a ľahšie dosahovanie, nemôže dôjsť k vypusteniu jedného z pilierov, a že musia byť obsiahnuté (aj v definícii) všetky tri piliere.

Hrdinová (Hrdinová, 2013) teda definuje USZP ako *“...integrálnu súčasť stratégie UR priemyselného podniku. Stratégia UR predstavuje komplexnú, resp. hlavnú podnikovú stratégiu, opierajúcu sa o princípy konceptu UR. Ide o hlavnú stratégiu podniku, ktorý prijíma zodpovednosť za stav okolia a chce konať tak, aby jeho aktivity nemali pozitívny dopad iba na ekonomické aspekty, no aj environmentálne a sociálne.“*

Aj vďaka dizertačnej práci G. Hrdinovej (Hrdinová, 2013), v ktorej načrtla koncept metodiky tvorby stratégie pre malé a stredné podniky v ponímaní USZP v modifikácii HCS modelu 3E, sa dostávame hlbšie do problematiky USZP a nadväzujeme na prácu kolektívu prof. Sakála. Obr. 2 graficky znázorňuje vyššie spomenutý koncept. Len dodávame, že v obrázku spomenutý systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) má už označenie STN ISO 45001. Takisto, vzhľadom na to, že sa používa pojem systém (napr. systém manažérstva kvality QMS a i.) aktuálne očíslovanie je podľa uvedeného poradia aktuálne v znení 9001, 14001 a 27001.

Z práce kolektívu prof. Sakála vznikla aj definícia USZP ako *„...dobrovoľné úsilie spoločnosti, ktoré presahuje bežný rámec dodržiavania právnych predpisov. Jedná sa o dosahovanie sociálnych,*

environmentálnych a ekonomických cieľov v rámci každodenných činností spoločnosti“ (Hrdinová, 2013).

Z tohto dôvodu, aj predošlého textu sa domnievame, že koncept USZP spĺňa nároky najaktuálnejších prísnych požiadaviek pre vývoj strategického manažmentu pri rešpektovaní dosahovania výsledku „výhra-výhra“. Za jadro celého systému považujeme správne nastavenie normatívneho aparátu podniku, preto sme sa v ďalšom texte pri našom výskume zamerali na funkčné podnikové právne stratégie z hľadiska teoretického, ako aj následne praktického.

Keďže sme pri doterajšom štúdiu prameňov a vedeckej literatúry z oblasti strategického manažmentu vs. USZP vs. právna funkčná stratégia priemyselných podnikov zistili, že v slovenskom vedeckom priestore, zameranom na strategický manažment, ucelená teória o udržateľnej právnej stratégii podnikov pre účely našej DizP nie je postačujúca, rozhodli sme sa tento nedostatok odstrániť. Ide o využitie poznatkov, myšlienok i skúseností získaných z nášho odborného štúdia práva na bakalárskom a magisterskom stupni, a tiež strategického manažmentu na doktorandskom stupni, vrátane stážových pobytov doma i v zahraničí. Tieto naše úvahy v spojení s existujúcou teóriou nám môžu poskytnúť dostatočný základ k návrhovej časti našej DizP.

1.4 Od podstaty práva k udržateľnej právnej stratégii v priemyselných podnikoch

Ako uvádzame aj v našej doterajšej publikačnej činnosti, základom úspešného a udržateľného podnikania je právom aprobované konanie. Takéto konanie môžeme chápať ako správanie sa neodporujúce právnym normám účinným v podmienkach príslušného štátu. Napriek tomuto chápaniu existujú úspešne vnímané podnikateľské subjekty, ktorých podnikanie sa vyznačuje neudržateľnosťou. Znamená to však, že ich konanie odporuje právnemu poriadku?

Áno, aj nie. Všetko závisí od uhla pohľadu, ako ironicky naznačil aj vyššie uvedený citát. Je to dôsledkom faktu, že právo nie je exaktná veda, hoci úlohou zákonodarcu je ho čo najviac spresňovať, vylepšovať a vytvárať podmienky na čo najlepšiu aplikáciu (Prusák, 2001). Načrtnutý fenomén však nie je „chorobou“ len dnešnej doby. Zo samotnej podstaty práva, čiže spoločenskou dohodou uznaných a ustanovených noriem správania sa a predpisov týkajúcej sa iste ustanovizne, odvetvia (Krátky slovník slovenského jazyka, 2003) existovalo, existuje a domnievame sa, že aj bude existovať akýsi právny dualizmus. Židlická (Židlická a kol., 2016) identifikuje tento dualizmus v podmienkach tvorby moderného kontinentálneho práva už v období medzi

12.-14. storočím, teda obdobím vzniku prvých univerzít. V danom čase, z dnešného pohľadu, môžeme veľmi zreteľne vnímať existenciu dvoch súvisiacich, a pri tom odlišných právnych systémov. Hovoríme o praktickom práve, teda práve realizovanom v národných a regionálnych podmienkach a práve tvorenom učencami.

V súčasnosti tomu rozumieme ako objektívne právo, čiže právo, ktoré existuje vo všeobecnosti ako forma riadenia štátu autoritou (tiež *de lege lata*) a subjektívnom práve, čo je právo jednotlivca, právo aplikované alebo tiež právo realizujúce sa v praxi (tiež *de lege ferenda*). A tiež sa stretávame s tým, že nemusí ísť o súhlasnú výslednú množinu (vzorové vs. výsledné konanie). Príčiny môžu byť viaceré.

Uvažujeme o faktoroch ako:

a) Ľudia (napr. porozumenie, napĺňanie potrieb a pod.);

b) kvalita legislatívy (napr. legislatívny proces, aplikácia, donucovacie a sankčné metódy);

c) krízová situácia (napr. vojna, prírodná katastrofa, pandémie);

d) novotvar (napr. blockchainová technológia).

Myslíme si každopádne, že cieľom spoločnosti má byť ideálny stav alebo čo najbližšie priblíženie sa k nemu. Teda kvalitné právo, kedy *de lege ferenda* takmer kopíruje *de lege lata*. To však vyžaduje **obrovské a sústavné úsilie všetkých členov spoločnosti**. Vyžaduje to aktívne zapojenie nie len k subjektívnej realizácii práva, ale aj k jeho objektívnej tvorbe a samokontrolu. Príkladom môže byť grécka priama demokracia alebo švajčiarsky model fungovania vecí verejných. Tieto modely sa vyznačujú zameraním na funkčnosť do najmenšej miery- uvedomelého a aktívneho občana.

Vyššie uvedené myšlienky môže niekto hodnotiť ako stav blížiaci sa utópii, čiže do nejakej miery nereálny alebo nerealizovateľný stav. Okamihom, kedy si niečo dokážeme predstaviť však to niečo už existuje, a preto to použijeme pojem- vízia. Vtedy by malo byť našim poslaním túto víziu naplniť čo najpresnejšie, a to už nie je utópia.

Vyššie sa zamýšľame nad tým, že existujú situácie, kedy sa konanie javí právne v poriadku, no z obsahu a dlhodobého pôsobenia je neutržateľné. Čo si ale predstavujeme pod pojmom neutržateľné?

Opäť sa pozrime na podstatu práva, z nášho pohľadu. Právo je od ľudí, pre ľudí. Ľudia si dohadujú pravidlá, aby spoločnosť konštruktívne rástla, nie deštruktívne skomierala. Už rímsky filozof Celsus definoval právo ako umenie dobra a spravodlivosti. Je teda neutržateľné konanie právne správne? Vzhľadom na predchádzajúce myšlienky sa domnievame, že nie. Implicitne sa tak prikláňame k známej Radbruchovej formule, ktorá vyriešila filozofický konflikt medzi pozitívnym a prirodzeným právom,

teda medzi tým, čo je aktuálne písané právo a čo je spravodlivé. Navyše sa stala kľúčovým argumentačným nástrojom v ťažkých právnych prípadoch v oblasti ľudských a občianskych práv, najmä v období tesne po druhej svetovej vojne. Radbruchova formula znie (Radbruch, 1946): „*Konflikt medzi spravodlivosťou a právnou istotou je možné riešiť len tak, že pozitívne právo, zaistené predpismi a mocou, má prednosť aj vtedy, ak je obsahovo nespravodlivé a neúčelné, okrem prípadu, ak rozpor medzi pozitívnym zákonom a spravodlivosťou dosiahne tak neznesiteľnej miery, že zákon musí ako „nenáležité právo“ spravodlivosti ustúpiť.*“

Analogicky a z obširneho hľadiska môžeme túto silnú filozoficko-právnu tézu aplikovať aj na právne konanie, ktoré fakticky spĺňa zákonné požiadavky, no zo svojej podstaty je neutržateľné. **Konštatujeme teda, že existujú konania, ktorých znaky môžu spĺňať zákonné parametre. Avšak, ak je konanie podnikateľ a natoľko neutržateľné, nezodpovedné a všeobecne deštruktívne, musí toto ustúpiť vyššiemu dobru, či spravodlivosti.** Aj takto môžeme vysvetliť koncept UR a USZP, ktorého, z tohto hľadiska, je imanentnou súčasťou udržateľné právne správanie pretavené do udržateľnej právnej stratégie (UPS).

Najčastejšou formou neutržateľného právneho správania sa podnikateľov, z vyššie uvedeného, je obchádzanie zákona.

Z našej praxe sa najčastejšie stretávame s týmito najzásadnejšími prípadmi:

- a) Zastretý pracovný pomer**
- b) Minimálna mzda a doplatky v hotovosti**
- c) Simulované splnenie právnej povinnosti**

V týchto, ale aj ďalších prípadoch, vo zvýšenej miere bývajú formálne zákonné znaky splnené a často prvotná myšlienka vyznieva priaznivo a konštruktívne. Dlhodobou realizáciou a prekračovaním miery únosnosti však dochádza k neutržateľnému trendu, ktorý môže mať škodlivý až protizákonný charakter.

1.4.1 Norma a udržateľná právna stratégia

Už starí Rimania vraveli, že kde je spoločnosť, tam je právo. A v podmienkach existencie spoločnosti v rámci priemyselných podnikov je zrejmé, že sa stretávame nie len s právom s externým vplyvom (najmä všeobecne záväzné normy), tak aj interným vplyvom (napr. miestne alebo podnikovo záväzné normy, ISO a STN normy). Normu vo všeobecnosti chápeme ako „...požiadavku na správanie alebo postup, ktorý vedie k uskutočňovaniu a ochrane určitej hodnoty alebo hodnôt.“ (Prusák, 2001).

V našom ponímaní sú tými hodnotami okrem iného a vo všeobecnosti aj „udržateľnosť“ a výsledok „výhra – výhra“. Mnoho manažérov a vedení podnikov by pri tejto predstave mohlo namietat' náročnosť aplikácie zvoleného konceptu. Lenže riadenie podniku samo o sebe nie je jednoduché a jeho smerovanie je určené spoločnosťou (personálnym substrátom), jeho hodnotami a prístupom k riadeniu tohto spoločnosti a čo najúspešnejšieho (najefektívnejšieho) dosahovania hodnôt, cieľov a vízií podniku. Vzorová norma udržateľného právneho systému by tak mala spĺňať nie len funkciu úpravy vzťahov v rámci podnikového spoločnosti. Okrem kogentného charakteru, by mala obsahovať aj ten dispozitívny. Kogentným charakterom rozumieme povinnú časť v rozsahu najmä- povinnosť existencie, príkaz orgánu dohľadu alebo iného subjektu verejnej moci, zmena pod hrozbou sankcie a pod. Dispozitívnym charakterom zasa vnímame existenciu, formuláciu, či úpravu požiadaviek na správanie a postupy k ochrane hodnôt, ich systematickému dopĺňaniu a prevyšovaniu hoci aj kogentného charakteru, avšak nie v negatívnom, či *contra legem* slova zmysle.

1.4.2 Právna stratégia podniku vs. stratégia „výhra-výhra“

Existencia noriem v priemyselnom podniku je nevyhnutnou súčasťou jeho činnosti, fungovania a spravovania. Ide tiež o výsledok rozhodovacej činnosti manažéra alebo dokonca prostriedok, či v istých prípadoch i návod na rozhodovanie. Vo všeobecnosti rozumieme právnomu systému ako systému alebo súboru platných právnych noriem, nazývanom tiež právny poriadok (Prusák, 2001). Právny systém (stratégia) v ponímaní (priemyselných) podnikov, môžeme definovať ako **platnú úpravu správania alebo postupov, ktorá vedie k uskutočňovaniu a ochrane určitej hodnoty alebo hodnôt.**

Pri implementácii stratégie „výhra – výhra“ a imperatívu udržateľnosti môžeme hovoriť o **udržateľnom právnom systéme (stratégii) ako o platnej úprave udržateľného správania alebo postupov, ktoré vedú k uskutočňovaniu a ochrane výsledkov „výhra – výhra“ a hodnôt priemyselného podniku v ponímaní *bonum supra legem*.**

Podľa nášho konceptu Udržateľnej právnej stratégie (UPS) spĺňa takto definovaný právny systém nasledovné požiadavky (Sakál et al 2018) :

- a) *Samostatnosť*
- b) *Profesionalita*
- c) *Transparentnosť*

- d) *Systematickosť a systémovosť*
- e) *Hierarchickosť*

1.4.3 *Bonum supra legem* - ľudskoprávny základ USZP a stratégie „výhra-výhra“

Pri pojmosloví „nad zákonom“ alebo v súvislosti s ním sa stretávame väčšinou s negatívnou stránkou, majúcou deštruktívny, a teda neudržateľný charakter. Rímsko-právna zásada *nemo este supra legem* alebo pojem *contra legem* logicky definuje nenaplnenie významu udržateľnosť a „výhra – výhra“. V prvom prípade je zdôraznené, že **nikto nemôže byť nad zákonom alebo nebodaj viac ako zákon**, keďže jeho existencia má zabezpečiť dodržiavanie hodnôt spoločnosti a dosahovanie spoločných cieľov. Úlohou právneho systému je definovať, aké správanie je dovolené, resp. aké je zakázané. Pojem *contra legem* je už výslovné označenie na protiprávnosť. Teda, že došlo k správaniu, výkladu alebo skutočnosť mimo právneho systému (také, ktoré je v rozpore s normami) a úpravy normy, čo je zväčša nasledované sankciou, aby sa neopakovalo takéto správanie, prípadne, aby odradilo ďalšie subjekty od takéhoto správania.

Vo všeobecnosti platí pre súkromné subjekty, že môžu robiť všetko to, čo normy nezakazujú. A naopak, verejné subjekty môžu robiť iba to, čo im norma dovoľuje. To však niekedy u súkromných subjektov smeruje k tzv. obchádzaniu zákona, čo definujeme ako najčastejšiu formu neudržateľného právneho správania sa podnikateľov (Sakál et al 2018). Verejné subjekty zasa vplyvom "obmedzených" možností prichádzajú o určitú možnosť proaktivity potrebnú pre napĺňanie čo najefektívnejšej tzv. dobrej správy, a tak sa často dostavuje stav pasivity, resp. určitej statiky.

Na základe vyššie uvedených úvah sa preto domnievame, že ak chce podnik dosahovať čo najefektívnejšie výsledky, najvhodnejšie rozhodnutia, koexistovať v koncepte USZP a využívať stratégiu „výhra – výhra“ pri svojom riadení, tak je nevyhnutné, aby jeho činnosti, rozhodovania, normy atď. podliehali kritériu alebo princípu „*bonum supra legem*“. Týmto pojmom označujeme všetko, čo je síce nad mieru zákona, avšak v pozitívnom slova zmysle. Teda, že ide napr. o také konanie, ktoré nie je porušením normy, ale hlbším naplnením, prípadne doplnením, či vhodnou nadväznosťou. *Bonum supra legem* je teda množina pozitívneho správania sa a postupov prevyšujúcich formu všeobecne záväznej normy, no na druhú stranu vhodné a vítané doplnenie obsahu, čím hodnoty nielen že chránime, ale v podstate aj proaktívne propagujeme a tým poukazujeme na jej aktuálnosť a existenciu. V

takomto prípade je opakované alebo inšpirované správanie subjektov veľmi žiaduce. Príkladmi *bonum supra legem* správania sú, podľa nášho názoru, nasledovné:

- a) právne zastupovanie/poradenstvo pro bono (bezplatne);
- b) zber odpadu vo svojom okolí;
- c) deľba zisku podniku so zamestnancami;
- d) vzdanie sa prednosti v jazde na križovatke napr. za účelom plynulosti premávky;
- e) charitatívne akcie a dobrovoľnícke programy podnikov alebo zamestnancov a pod.
- f) aplikácia metód, zariadení, systémov atď. nad povinnú mieru zákona s cieľom dosiahnuť väčšiu efektivitu, bezpečnosť, transparentnosť a pod. (napr. model CAF 2020)

1.4.4 Aplikačné a výkladové právne súvislosti USZP

Právna podniková stratégia je jednou z tzv. podnikových funkčných stratégií, ktoré vo všeobecnosti slúžia na plnenie a dosahovanie cieľov podniku. Rozoznávame niekoľko takýchto funkčných stratégií. Vzhľadom na špecifickosť a funkcionálnosť jednotlivých funkčných stratégií je vhodné, aby priemyselné podniky vytvárali špecifické plány činností, pre tie ktoré funkčné stratégie, aby došlo k čo najefektívnejšiemu dosahovaniu strategických podnikových cieľov (Sakál a kol. 2007).

Pri rešpektovaní konceptu USZP v rámci interných procesov priemyselného podniku je neoddeliteľným prívlastkom funkčnej právnej stratégie pojem udržateľnosť. Z právneho hľadiska je zaujímavé, že princíp trvalo udržateľného rozvoja nie len morálny imperatív, ale aj zákonná povinnosť právnických aj fyzických osôb plynúca zo zákona č. 17/1992 Zb. o Životnom prostredí v znení neskorších predpisov.

Trvalo udržateľný rozvoj v Slovenskej republike právne vymedzuje § 6 zákona č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí. Podľa neho ide o taký „rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.“

V nami skúmanej problematike tak rozumieme *ipso facto*, že udržateľné správanie je také, ktoré pôsobí momentálne i smerom do budúcnosti. Toto správanie nesmie byť *contra legem*, ani deštruktívne, čo podporuje opodstatnenie a aplikáciu konceptu *bonum supra legem*. Následne, pri extenzívnom chápaní, môžeme za určitú formu "miniekosystému" považovať aj priemyselný podnik, teda vzťahy *inter partes* vo vnútri podniku. Nadstavbovo, samozrejme, aj *erga omnes*.

Systematickým výkladom sa tak dostávame k záveru, že vytvorenie UPS alebo jeho aplikácie v priemyselných podnikoch je implicitnou požiadavkou slovenského právneho poriadku. Toto tvrdenie podporuje aj Ústava SR, v ktorej sa v čl. 20, ods. 3, prvá veta konštatuje „*Vlastníctvo zaväzuje.*“ **Je teda evidentné, že aj keď je to neľahká úloha, vlastníci podnikov sa z povahy vlastníckeho práva zaväzujú voči celosvetovému ekosystému správať udržateľne.**

Obdobné myšlienkové prúdy možno badať aj vo vyjadreniach ďalších autorov, skúmajúcich koncept USZP.

Podľa Šmida by podnik mal pri tvorbe systému UZH (udržateľné zdieľané hodnoty) byť v súlade s externým a interným prostredím, v ktorom pôsobí (Šmida, 2015). Podľa toho istého autora by preto podniky mali brať ohľad na udržateľnosť samotného podniku i spoločnosti, na ktoré svojimi aktivitami priamo, alebo nepriamo pôsobia (Šmida, 2011). Ďalej môžeme spomenúť pohľad na USZP, kedy „*asi najlepšou cestou ako pochopiť spoločenskú zodpovednosť je uvažovať o nej ako o dobrom susedstve. V tomto koncepte sú obsiahnuté dve etapy. Na začiatku to znamená nerobiť veci, ktoré by mohli poškodzovať susedstvo. V druhom štádiu ide o dobrovoľné osvojenie si záväzku pomáhať riešiť problémy v susedstve.*“ (Bussard a kol. 2005). Aj z týchto vyššie uvádzaných pohľadov je nutné ozrejmiť, že pojem „*ekosystém*“ nechápeme ako striktnú alebo úzko definovanú kategóriu. V pracovnom kolektíve p. prof. Sakála vnímame pojem ekosystém v najširšom zmysle (systémy v systémoch, všetko so všetkým súvisí, ekonomično aj ekologično, prepojenie subsystémov). Citácia zo str. 30 sa skôr viaže na pojem „udržateľný rozvoj“, od ktorého odvodzujeme viaceré výkladové súvislosti v rámci skúmanej problematiky a pojmoslovia. Ekosystém tak pre účely tejto DizP. a následných výkladových, či návrhových súvislostí môžeme chápať ako celospoločenské prostredie alebo prostredie pre podnikanie (teda celospoločenský ekosystém).

UPS preto môžeme považovať za kľúčovú funkčnú podnikovú stratégiu, keďže „vymedzuje pravidlá hry“ ako parciálne, tak komplexne opierajúc sa o globálne, či národnoprávne požiadavky smerujúce k individuálnemu riešeniu- komplexnej udržateľnej stratégii priemyselného podniku.

Nesprávne a neudržateľne nastavená právna stratégia (metodika), podľa nášho názoru, dokáže nielen negatívne ovplyvniť i ďalšie funkčné stratégie podniku, a dozaista má aj za následok nenaplnenie princípu USZP. Navyše, neudržateľná právna stratégia nie je len popretím vyššie uvedených princíпов s ohľadom na dosahovanie

výsledkov „výhra -výhra“, ale často môže ísť aj o (úmyselné alebo nedbanlivostné) nezákonné konanie.

1.5 Realita medzinárodného rámca UPS

Tak ako slovenské právne prostredie je ovplyvňované normami s medzinárodnoprávnou a európskou účinnosťou a pôsobnosťou, východiskom UPS pre slovenské priemyselné podniky sú rôzne zahraničné normy a stratégie majúce povahu prameňov normotvorného charakteru.

Zväčša ide o dobrovoľné usmernenia a rámce, ktoré *de iure* ťažko vynucovať priamou sankciou za porušovanie. Mnohé z nich sú však koncipované organizáciami, ktorých je Slovensko súčasťou alebo podlieha jej právomociam (napr. Európska komisia). Alebo ide o akty, ku ktorým ak sa pristúpi, člen sa ich zaväzuje dodržiavať. Preto *de facto* môže dôjsť k tlaku o dodržiavanie zo strany ostatných členov, prípadne k tlaku o opustenie členstva alebo vypovedaniu takého aktu, v prípade nedodržiavania.

Tiež sa môžeme stretnúť, na jednej strane, s normami **priameho** charakteru, ku ktorým PP jednoducho pristúpi, či sa prihlási k obsahu. Na druhej strane môže ísť o **nepriame** normy, ku ktorým sa musí prihlásiť napr. Slovensko a prijať následné podrobnejšie kroky na svojom území v rámci vlastného poriadku.

Pri štúdiu podstaty UPS sme sa stretli s najrôznejšími iniciatívami, kódexmi, stratégiami, programami a ďalšími normami európskeho alebo medzinárodného charakteru. Pre účely DizP sme však za obsahovo najdôležitejšie dokumenty vyhodnotili dokumenty s názvami „*Európa 2020*“ (Európska komisia), „*ISO 26 000*“ (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu), „*CODE OF RESPONSIBLE CONDUCT FOR BUSINESS*“ (iniciatíva nemeckých podnikov), „*Dobrovoľné zásady bezpečnosti ľudských práv*“ (pôvod USA a VB) a „*Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011-2014*“ (Európska komisia).

1.6 Nová paradigma udržateľnej právnej stratégie

Medzi najaktuálnejšie trendy súvisiace s novou paradigmatou UPS patrí problematika tzv. blockchainu, smart contractov a decentralizovaných aplikácií. Samo o sebe ide o veľmi náročné a obsiahle témy, preto sa zameriame iba na rámce potrebné pre našu skúmanú problematiku.

Dôležité pre ciele našej DizP je vedieť, že jedna z foriem využitia technológie blockchainu sú tzv. smart contracts (inteligentné zmluvy). Ide

o „dohodu strán uchovaných v podobe zdrojového kódu zaznamenaného na blockchainovej platforme, ktorá zaisťuje nezávislosť a automatické prevedenie obsahu dohody na základe vopred určených podmienok“. (Savelyev, 2016). Súhrnom viacerých smart contractov vznikajú tzv. decentralizované aplikácie, ktoré v kontexte našej problematiky chápeme ako **riadiace normatívne štruktúry pre nestrannú, nezávislú a demokratickú formu participácie a vzájomného zdieľania na systéme a chode podniku**. Absolútna aplikácia takejto decentralizovanej formy riadenia nevyhnutne predpokladá existenciu podniku v ideálnom ponímaní mimo existencie aktuálnych právnych noriem. Čiže by išlo o podnik *sui generis* založený na členskom systéme (napr. tzv. DAO systémy). Aktuálny právny stav však nevyklučuje dohodu napr. písomnou formou (v rámci foriem súčasného právneho stavu) s budúcou podmienkou povinnosti pokračovať v ďalšom riešení vzájomných (parciálnych) právnych vzťahov formou decentralizovanej aplikácie.

Počet štúdií využitia decentralizovaných konceptov v PP v poslednom období stúpa. Súvisí to nielen s popularizáciou kryptomien ako vyjadrenie tzv. digitálnej vzácnosti (NBS, 2020), ale aj s pribúdajúcimi funkčnými konceptami. Kým v minulosti šlo prevažne o prieskumy zamerané na výhody a využitie technológie blockchainu v podnikovom prostredí (napr. Newman 2017), dnes môžeme badať koncepty a projekty, ktoré pretavujú teóriu do praxe. Jedným z takýchto decentralizovaných konceptov je *Kleros*.

1.6.1 Kleros

Kleros je „decentralizovaná aplikácia postavená na platforme *Ethereum*, ktorá funguje ako decentralizovaná tretia strana na rozhodovanie sporov pri všetkých druhoch zmlúv, od veľmi jednoduchých po veľmi zložitých. Spolieha sa na herné teoretické stimuly, aby porotcovia správne rozhodovali prípady.“ (Leseage, Ast, George, 2019)

Kleros spája inteligentné kontrakty, teóriu hier a technológiu blockchainu. Tvorcovia ho charakterizujú ako rýchly, lacný, transparentný, spoľahlivý a decentralizovaný (plne automatizovaný) mechanizmus určený na rozhodovanie o správnych výsledkoch pri uplatňovaní súboru pravidiel. Nespolieha na čestnosť niekoľkých jednotlivcov, ale na herno-teoretické a ekonomické stimuly. Je založený na základnom pohľade z právnej epistemológie: súd je nástrojom epistémie, nástrojom na zisťovanie pravdy o udalostiach z neprehľadnej škály indícií. Porotca postupuje podľa postupu, keď sa na vytvorenie výstupu (rozhodnutia) použije vstup (dôkaz). Teoretickým základom je

tzv. koncept kontaktných miest alebo tiež tzv. *Schelling points* (Leseage, Ast, George, 2019).

Koncept Schellingových bodov je pomenovaný po americkom hernom teoretikovi a nositeľovi Nobelovej ceny za ekonómiu z r. 2005 Thomasovi C. Schellingovi. Popísal ju v knihe *Stratégia konfliktu* z r. 1960.

Schellingove body môžeme v jednoduchosti charakterizovať ako riešenie, ktoré majú ľudia tendenciu používať na koordináciu svojho správania pri absencii komunikácie, pretože sa im to javí ako prirodzené alebo relevantné. Čiže, ide o kontaktné body pre očakávania každého človeka od toho druhého, kedy človek očakáva, že ten druhý bude očakávať, čo bude robiť. Schelling dokázal, že je pravdepodobnejšie, že sa vyberú niektoré možnosti viac než tie iné. Preto aj keď osobitne zrejماً možnosť neexistuje, niektoré možnosti budú vnímané ako pravdepodobnejšie k výberu. (Schelling, 1981)

Kleros spojil identifikáciu takéhoto správania s odmenami, tokenmi s názvom pinakoin (značka PNK z the pinakoin), ktoré slovenská legislatíva charakterizuje ako tzv. virtuálnu menu. Ide o podiel na poplatkoch spojených s rozhodovaním slúžiacich na odmenu za vykonanú prácu.

Porotca pri rozhodovaní je motivovaný vyberať také riešenie, ktoré sa javí ako prirodzené, relevantné, správne alebo žiaduce k naplneniu zmluvy, za čo je v prípade účasti vo väčšinovej skupine hlasujúcich porotcov odmenený inkasom tokenov. A na druhú stranu, sankcionovaný, v prípade „nesprávneho hlasovania“, kedy dochádza k odňatiu tokenov. Takto dochádza k profilácii najlepších porotcov (získavanie akéhosi koeficientu, či sily pravdy a správnosti), ktorí sú aj lepšie odmeňovaní. Naopak, „najhorší“ porotcovia dostávajú menšie odmeny až dôjde v prípade nerelevantnosti k ich postupnému vylúčeniu z rozhodovacieho procesu alebo neaktivity pri rozhodovaní. Výsledkom je vysoká úroveň riešenia. Je nutné podotknúť, že je zachovaná anonymita, keďže porotcovia o sebe nevedia a takisto nedochádza k identifikácii konkrétneho subjektu, či subjektov, o ktorých sa rozhoduje. Výber porotcov je zabezpečený žrebom. *Kleros* musí byť na využitie označený vzájomnou dohodou účastných strán (inteligentnou zmluvou) a hlavná myšlienka spočíva v špecializácii sa porotcov na oblasti, o ktorých by mohli relevantne rozhodnúť (pričom relevancia a kompetencia je daná odmenou alebo sankciou v prípade úspechu, či neúspechu v hlasovaní). Síce nemožno čakať, že porotcovia budú mať vždy pravdu a v každom hlasovaní vyberú správnu možnosť. Pokiaľ však celkovo nestratia väčšiu

hodnotu ako to, čo získajú, bude systém fungovať. (Leseage, Ast, George, 2019)

Tvorcovia však vidia využitie Klerosu aj v týchto oblastiach:

1. **Podmienené služby-** napr. po obdržaní tovaru alebo služby dôjde k „odmoknutiu“ prostriedkov pre predajcu; podmienka zložiť zálohu.
2. **Crowdsourcing-** je to spôsob deľby práce, pri ktorom je úloha obvykle vykonávaná zamestnancom alebo zmluvnou stranou v rámci outsourcingu, pričom sa zadá bližšie nešpecifikovanej skupine ľudí ako všeobecná výzva.
3. **Zaistenie-** napr. poistenia.
4. **Interaktívna knižnica dát a komunikácie, dátový priestor-** niečo ako infolinka, či infoweb, prípadne vyhľadávač odpovedí.
5. **Databázy, zoznamy-** napr. tzv. čierne alebo biele listiny.
6. **Sociálne siete** (Leseage, Ast, George, 2019).

V čase písania tohto textu spoločnosť stojaca za platformou *Kleros* uskutočnila viaceré prieskumy a aplikačné experimenty (v rámci programu *Kleros Fellowship of Justice*) v oblastiach dlhodobých kontraktov pre podniky v energetickom priemysle, spotrebiteľských vzťahov, aplikácie na verejnoprávne vzťahy (so zameraním na rodičovské právo), certifikačných a regulačných vzťahov pre potravinársky priemysel, nastavení a vzorov inteligentných zmlúv a i. (Ast, 2020). *Kleros* deklaruje zapojenie viac ako 50 porotcov vo vyše 100 aktívnych prípadoch a vyplatených približne 15000 \$ v ukončených kauzách (Kleros, 2020).

Vzhľadom na vyššie uvedené parametre je relevantné konštatovať, že takýto spôsob rozhodovania a riadenia je najspravodlivejší z dôvodu nízkej miery ovplyvniteľnosti. Koncept *Kleros* preto považujeme za životaschopnú decentralizovanú aplikáciu využiteľnú v riadení PP spĺňajúcu aspekty UPS v kontexte USZP a stratégie „výhra-výhra“.

1.7 Rekapitulácia záverov z analyzovaných teoretických poznatkov a východísk

Na základe uskutočnenej analýzy teoretických východísk v predchádzajúcich podkapitolách a ich rekapitulácií sme vytvorili **závery**, ktoré využijeme pri naplnení základného vedeckého cieľa DizP.

2 CIELE, METÓDY, METODIKA A PREDPOKLADY DIZERTAČNEJ PRÁCE

2.1 Hlavný cieľ a čiastkové ciele dizertačnej práce

Hlavným vedeckým cieľom tejto DizP je *„návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie a jej využitia v priemyselných podnikoch na Slovensku s využitím stratégie výhra-výhra a USZP“*.

Uvedený hlavný vedecký cieľ DizP je podporovaný nasledovnými čiastkovými cieľmi:

- 1. Analyzovať a doplniť teoretické východiská tvorby udržateľných právnych stratégií v priemyselných podnikoch na Slovensku v kontexte udržateľného strategického manažmentu založeného na stratégii WIN-WIN.*
- 2. Navrhnuť koncept UPS v podobe metodiky postupu tvorby UPS a odporúčaní pre vlastníkov a vrcholových manažérov priemyselných podnikov, ktorý sa môže stať (okrem iného) žiadanou a vítanou pomôckou pri realizácii konceptu USZP a nastavenia jednotlivých funkčných stratégií v jeho rámci.*
- 3. Verifikovať praktickú aplikovateľnosť navrhnutého konceptu UPS.*
- 4. Zhodnotiť prínosy DizP z hľadiska teórie, praxe a vzdelávania.*

2.2 Metódy použité v dizertačnej práci

Pre dosiahnutie stanovených hlavných i čiastkových vedeckých cieľov DizP sme použili tieto vedecké metódy a postupy: *analýza, syntéza, indukcia a dedukcia, komparácia, tvorivé skúmanie, systémový prístup, metóda AHP, dotazníková metóda, štatistické metódy, grafické metódy, výroková logika, metóda rozhovoru.*

2.3 Metodika dizertačnej práce

Tvorba DizP vychádzala z metodických pokynov MTF STU Trnava s názvom *„Metodika tvorby a úpravy záverečných prác na MTF STU“* zo dňa 7.2.2012. Taktiež sme vychádzali zo skúseností a poznatkov získaných z úspešného spoluriešiteľstva projektu VEGA č. 1/0235/17: *„Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR“* a z prác vypracovaných v rámci daného projektu, ako i zo stanovených cieľov v rámci DizP.

Pri tvorbe DizP sme postupovali nasledovne:

- 1. Kritická historicko-logická systémová analýza teoretických východísk UPS v priemyselných podnikoch na Slovensku*

v kontexte udržateľného strategického manažmentu založeného na stratégii WIN-WIN v súčinnosti so štúdiom literatúry a ďalších zdrojov s postupným publikovaním zistení.

2. *Špecifikovanie hlavného vedeckého cieľa DizP a čiastkových cieľov DizP, stanovenie metód a metodiky tvorby DizP a konkretizovanie predpokladov pre DizP.*
3. *Analýza súčasného stavu využitia UPS v priemyselných podnikoch na Slovensku.*
4. *Návrh metodiky postupu tvorby UPS a odporúčaní pre vlastníkov a vrcholových manažérov priemyselných podnikov v kontexte USZP so zameraním na optimálne nastavenie jednotlivých funkčných stratégií priemyselného podniku.*
5. *Verifikácia aplikovateľnosti návrhu.*
6. *Vyhodnotenie prínosu DizP z pohľadu teórie, praxe a vzdelávania.*

2.4 Predpoklady dizertačnej práce

Základom analýzy súčasného stavu udržateľných právnych stratégií

v priemyselných podnikoch na Slovensku bola tvorba a vyhodnotenie dotazníkového prieskumu. Pred realizáciou dotazníkového prieskumu sme vytvorili súbor 6 predpokladov. Na potvrdenie, či zamietnutie našich predpokladov sme sformulovali 6 výskumných a 3 doplnkové otázky, na ktoré odpovedali respondenti účastní na výskume. Komplexnosť predpokladov a otázok pre respondentov sme doplnili súvisiacimi závislými a nezávislými premennými v tabuľka 2.

Tabuľka 1 Súhrn predpokladov, výskumných a doplňujúcich otázok, závislých a nezávislých premenných, Zdroj: Vlastné spracovanie

Predpoklad	Výskumná otázka	Závislá premenná	Nezávislá premenná
P1. Viac než 50% podnikov nevyužíva právnu stratégiu.	VO č. 1: Využívate na podporu Vašej podnikovej stratégie právnu stratégiu?	Právna stratégia	Funkčná podniková stratégia
	DO č. 1a: Ak nie, aký je dôvod?		
P2. Viac než 50% podnikov nemá právnu stratégiu	VO č. 2: Je právna stratégia Vášho podniku orientovaná na	Právna stratégia	Udržateľný rozvoj

orientovanú na udržateľný rozvoj.	udržateľný rozvoj (udržateľná právna stratégia)?		
P3. Viac než 50% podnikov nepovažuje udržateľnú právnu stratégiu za potrebnú pri riadení podniku.	VO č. 3: Považujete udržateľnú právnu stratégiu za potrebnú pri riadení podniku?	Udržateľná právna stratégia	Riadenie podniku
	DO č.3a : ak označí nie- Z akého dôvodu si myslíte, že nie je potrebná?		
P4. Aspoň 70% podnikov využíva pri svojom riadení všeobecne nezáväzný systém noriem.	VO č. 4: Využívate vo Vašom podniku niektoré z týchto normatívnych aktov?	Normatívne akty	Riadenie podniku
P5. Aspoň 20% podnikov vo svojej činnosti prvky <i>bonum supra legem</i>	VO č. 5: Máte zakotvené v podnikových normatívnych aktoch nasledujúce formy/inštitúty nad zákonné povinnosti (ustanovené minimá) ?	Formy/Inštitúty nad zákonné povinnosti	Podnikové normatívne akty
P6. Činnosť viac než 30% podnikov nie je v súlade s konceptom Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie.	VO č. 6: Je činnosť Vášho podniku v súlade s konceptom Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie a Národným programom kvality?	Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie	Činnosť podniku
	DO č.6: Vnímate vládne opatrenia		

	prijaté v súvislosti s pandémiou za systémové pre udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie na Slovensku? Aké by ste navrhli vy?		
--	---	--	--

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VYUŽITIA KONCEPTOV UDRŽATEĽNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKCH NA SLOVENSKU

3.1 Analýza súčasného stavu využitia konceptov udržateľnej právnej stratégie v priemyselných podnikoch v Slovenskej republike prostredníctvom dotazníkového prieskumu

V prieskume USZP č. 10 sme nadviazali na overený systém dotazníkových prieskumov s názvom USZP realizovaných pod vedením prof. Sakála a jeho spolupracovníkov (USZP č. 1-7). Takisto sme využili poznatky získané v prieskumoch USZP č. 8 a 9, kde sme už priamou účasťou kreovali a dopĺňali hypotézy a dáta k úspešnému splneniu cieľov našej DizP.

Dotazníkový prieskum „*Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 10*“ bol realizovaný v období od júla 2020 do 15. februára 2021 Mgr. Martinom Császárom a Ing. Marekom Šarmírom v rámci doktorandského štúdia na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU Trnava, pod dozorom prof. Petra Sakála.

Dotazník bol delený do nasledovných častí:

- I. Úvod a nadviazanie na predchádzajúcu výskumnú činnosť
- II. Identifikačné otázky
- III. Integrácia decentralizovaných aplikácií (dApps) do podniku
- IV. Udržateľná právna stratégia podniku
- V. Poďakovanie a referencie na doterajšie ohlasy

Veľkosť databázy dotazníkového dopytovania bola určená na základe veľkosti základného súboru. Podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky k 30.11.2020 sme za **základný súbor** považovali **20 054 priemyselných podnikov**. **Výberový súbor** predstavoval výskumnú

vzorku **1226 podnikov**, čo predstavuje **6,11%** zo základného súboru. Dotazník vyplnilo k 31.1.2021 106 respondentov. **Návratnosť** dotazníka bola 8,64%. Vďaka tomuto prístupu sme predpokladali presnejšie odpovede z dôvodu overenosti kontaktov, či vnímania problematiky z predchádzajúcich prieskumov. Zároveň bolo zaujímavé sledovať mieru ochoty spolupráce vzhľadom na zhoršené podmienky v rámci bežného chodu podniku vplyvom pandémie COVID-19. Mierou návratnosti vo výške 8,64%, sme o takmer 1% získali viac odpovedí než v prípade prieskumu USZP č. 9. Na druhú stranu, klesol počet zúčastnených priemyselných podnikov (53), avšak iba o jeden, oproti predchádzajúcemu dotazníkovému prieskumu. Daný výsledok nenaplnil naše obavy o výrazne väčší nezáujem o spoluprácu, na druhú stranu si vieme predstaviť väčšiu účasť. Približne rovnaký počet respondentov oproti predchádzajúcemu prieskumu tak považujeme za dostatočnú referenčnú vzorku, obzvlášť vzhľadom na nepriaznivé podmienky spôsobené reštrikciami vlády Slovenska z dôvodu už spomínanej pandémie. Pre účel výskumu sme zvolili cieľovú skupinu tých respondentov, ktorí patria do oblasti „**Priemyselná výroba**“. Počet týchto respondentov je **53**, čo predstavuje **50%** z celkového počtu respondentov.

Prieskum sme viedli chronologicky nasledovnými fázami:

I. Formulácia predpokladov a otázok (júl 2020 – október 2020)

Zamerali sme sa na obsahové zefektívnenie, aby vyplnenie dotazníka trvalo približne 5 minút. Vychádzali sme z predchádzajúcich skúseností a spätnej väzby respondentov poukazujúcu najmä na časovú obťažnosť účasti na prieskume USZP č. 8 a 9. Časťou venovanej integrácii decentralizovaných aplikácií (dApps)

do podniku bol poverený Ing. Marek Šarmír. Mgr. Martin Császár zostavil časť o UPS. Obaja doktorandi vytvorili na základe svojho štúdia a doterajších skúseností, súbor relevantných otázok, ktoré sa vzťahovali ku konkrétnej oblasti ich výskumu.

II. Zostavenie, overenie databázy kontaktov a zostavovanie dotazníka (november 2020)

Na zostavenie dotazníka sme použili overený nástroj spoločnosti Alphabet Inc., Google forms (<https://docs.google.com/forms/d/1fTOWLywPewEikkd92UPiYdSMmbq0f2x30QkMTmPzuwY/edit#responses>). Databázu oslovených podnikov sme vytvorili na základe dostupných informácií na internetových portáloch Európska databanka, Revue priemyslu a Datacube, kontaktov

bakalárov, diplomantov, iných doktorandov, ale aj prostredníctvom osobných kontaktov.

III. Distribúcia dotazníka (november 2020 – december 2020)

Dotazník sme distribuovali prostredníctvom elektronickej pošty na nami overené a relevantné kontakty (podľa zamerania výskumu) na podniky účastné v našich predchádzajúcich prieskumoch. Postupovali sme tempom cca 100 respondentov denne kvôli tzv. antispamovej ochrane systému Google forms, aby nedošlo k vyhodnoteniu, že ide o nevyžiadajú aktivitu, ktorá by mohla spôsobiť zaradenie formulára do spamu alebo jeho nedoručenie.

IV. Zber odpovedí a údajov (december 2020 – január 2021)

Žiadané údaje sme zbierali 2 mesiace, na prelome rokov 2020-2021 s ukončením k 31.1.2021.

V. Spracovanie a vyhodnotenie získaných dát (február 2021)

Získané dáta sme spracovali a vyhodnotili za účelom naplnenia cieľov našej DizP. Viaceré výstupy z prieskumu sme spracovali do vedeckých publikácií z dôvodu šírenia našich zistených poznatkov pre oblasť USZP a UPS pre PP.

3.1.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – identifikačné otázky

Prvý okruh otázok, na ktoré odpovedali respondenti, boli identifikačné otázky (IO). Slúžia na bližší prehľad o podnikoch, ktoré sa prieskumu zúčastnili. USZP č. 10 obsahoval 5 IO.

3.1.2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu- výskumné otázky- Udržateľná právna stratégia podniku

Výskumné otázky (VO) dotazníkového prieskumu USZP č. 10 pre oblasť UPS sme koncipovali v celkovom množstve 6. Na doplnenie VO, ako aj pre presnejšie potvrdenie, či vyvrátenie našich predpokladov sme sformulovali 3 doplnkové otázky (DO).

3.1.3 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu- súvisiace výskumné otázky z oblasti integrácie decentralizovaných aplikácií - dApps do podniku

Napriek tomu, že primárna oblasť nášho záujmu bola sústredená na UPS (otázka č. 8 – 16), nami skúmaná problematika sa dotýka i ďalších otázok dotazníkového prieskumu USZP č. 10. Vybrali sme preto vyhodnotenie tých s najvýraznejším dopadom na UPS z pohľadu interdisciplinárneho chápania problematiky dApps.

3.2 Analýza súčasného stavu využitia konceptov udržateľnej právnej stratégie vo vybraných podnikoch

Analýza súčasného stavu využitia konceptov UPS prebiehala počas celej dĺžky nášho doktorandského štúdia a zameriavala sa aj na nasledovné podniky:

- a) Continental Matador Rubber, s.r.o.
- b) ZF Slovakia a.s.
- c) myWorld Slovakia s.r.o.
- d) Phoenix Investor CZ s.r.o.
- e) Phoenix Investor SK s.r.o.
- f) Pre-Tech Industries, s.r.o.

3.3 Analýza súčasného stavu národných právnych stratégií NPK 1 a NPK 2

v podmienkach Slovenskej republiky

Dôležitou súčasťou tvorby návrhu konceptu UPS pre priemyselné podniky je preskúmanie národných východísk, pokiaľ také existujú. Vzhľadom na zameranie sa na slovenské PP sme analyzovali existujúce právne stratégie národného charakteru:

- a) *Národný program kvality Slovenskej republiky 2013 - 2016 (ďalej ako "NPK 1") a*
- b) *Národný program kvality Slovenskej republiky - Stratégia zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií 2017 - 2021 (ďalej ako "NPK 2").*

Cieľom analýzy bolo identifikovať, ktorá zo skúmaných právnych stratégií najviac napĺňa, v predchádzajúcej časti DizP nami opisovanú, charakteristiku UPS s ohľadom na výsledok "výhra - výhra" vhodný na implementáciu pre priemyselné podniky. Na analýzu sme využili metódu viackriteriálnej analýzy AHP, ktorú sme realizovali cez program Expert Choice 11.5, ktorý bol zakúpený z finančných prostriedkov grantovej úlohy APVV-LPP-0384-09 „Koncept HCS modelu 3E vs Corporate Social Responsibility (CSR)“ pre kolektív prof. Sakála.

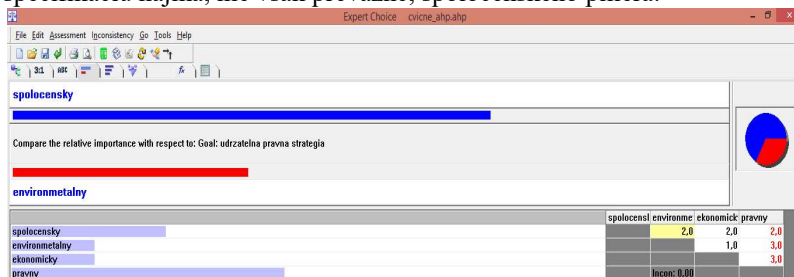
Kritériá na vyhodnotenie zvolených variantov sme zostavovali na základe objektívnej pravdy postavenej na principiálnych pilieroch vychádzajúcich z teórie strategického manažmentu.

Ako základné kritériá sme použili klasický trojpilierový model udržateľného

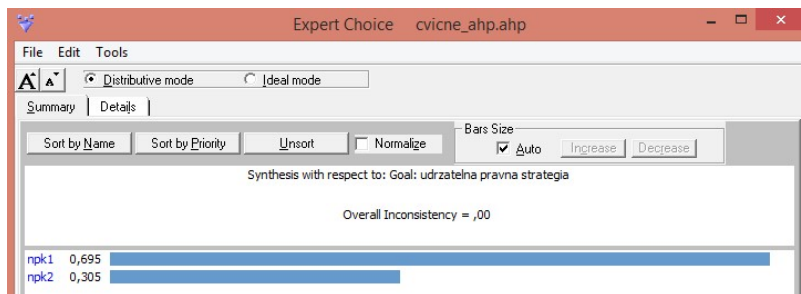
spoločensky zodpovedného podnikania, ktorými sú (Hrdinová, 2013):

- I. Spoločenský (pôvodne známy ako sociálny),*
- II. Environmentálny,*
- III. Ekonomický.*

Doplnili sme ho o **špecifický pilier - právny**, ktorého existencia vyplýva zo samotnej podstaty cieľa analýzy. Podľa nášho chápania teoretických poznatkov ide o vyčlenenie a špecifikáciu najmä, nie však prevažne, spoločenského piliera.



Obrázok 11 Stanovenie váh pre základné piliere/kritériá, zdroj: vlastné spracovanie autora



Obrázok 2 Výsledky porovnávania, zdroj: vlastné spracovanie autora

Hodnotenie variantov prebiehalo našim expertným úsudkom, analýzou obsahu NPK 1 a NPK 2, ktorý sme zaznamenali v obrázkovej podobe.

kritérium	NPK1 (2013-2016)	NPK2 (2017-2021)
vplyv na pracovné prostredie	AAAAA	AAA
rozvoj ľudského kapitálu vzhľadom na zdravie a bezpečnosť zamestnancov	AAAAAAAAA	AAAAAAA
starostlivosť o vyvážený osobný a pracovný život zamestnancov	AAA	A
participácia na riadení firmy	AA	AA
ochrana prírodných zdrojov	AAA	AA
aktivity podporujúce zníženie negatívnych dopadov na životné prostredie	AA	AA
nákladovosť implementácie	AAA	A
protikorupčná politika		
mzdová politika	AA	AAA
kvalita obchodnoprávných vzťahov	AAAAA	AAAAA
kvalita pracovnoprávných vzťahov	AAAAAA	AAAAA
etickosť, spravodlivosť, bonum supra legem	AAAAA	AAA

Obrázok 3 Zápis výskytu hodnotených kritérií, zdroj: vlastné spracovanie autora

Po našej podrobnej expertnej analýze oboch právnych stratégií NPK 1 a NPK 2 a využitia softvéru Expert Choice 11.5 môžeme skonštatovať, že NPK 1 je právna stratégia, ktorá z uvedených skúmaných variant spĺňa podmienky udržateľnosti so zameraním na výsledok "výhra - výhra" na cca 70% a je vhodnejšia na implementáciu. **Zároveň sme si všimli niekoľko zaujímavých skutočností:**

A. Napriek tomu, že NPK 2 nadväzuje a odvoláva sa na NPK 1, nemáme pocit, že by pokračoval v úspešne implementovaných riešeniach NPK 1 a v odstraňovaní nedostatkov NPK 1. Vzhľadom na deklarovanú kontinuitu sme očakávali tesnejšie výsledky, ak nie väčšiu vhodnosť pre implementáciu NPK 2. Na národnej úrovni môžeme hovoriť o neudržateľnosti ďalších prípadných stratégií NPK 3 atď. , ak by dochádzalo v pokračovaní nastoleného trendu a k podobným analýzám s tak rozdielnym výsledkom.

B. Vyjadrujeme sklamanie nad nezaobraním sa oboch stratégií oblasťou protikorupčnej politiky, resp. neexistencie explicitne pomenovaných riešení, oblastí záujmu a pod. Takisto nás zaráža veľmi malý priestor, ktorý bol venovaný mzdovej politike. Považujeme ju za jednu zo zásadných v oblasti zachovania úrovne kvality, a teda udržateľného rastu. Prисudzujeme to historickému hľadisku, keďže Slovenská republika nemá veľké skúsenosti s prácou s kapitálom a súkromným vlastníctvom v oblasti fungovaní podnikov (v porovnaní s centralizovaným plánovaným konceptom).

C. Obsahovo sa NPK 2 profiluje ako dokument, ktorý sa bude aktualizovať (NPK 2, s. 13). To považujeme za nie šťastné riešenie z pohľadu nastavovania podnikových stratégií. NPK 2, ako aj iné právne podnikové stratégie, chápeme tiež ako rámcové dobrovoľné návody pre ľahšie dosahovanie cieľov aj v oblasti udržateľného rastu a USZP. Ak existuje časový rámec (2017 - 2021) na implementáciu a sledovanie výsledkov s následným vyhodnotením, prečo neustále aktualizovať? Ak aktualizovať, tak k akým termínom? Pri analýze sa nám nepodarilo nájsť prípadnú aktualizáciu NPK 2 a ani nemáme poznatky o jej najbližšej aktualizácii. Pri tom ju vyhodnocujeme ako "horšiu" v porovnaní s NPK 1. Túto skutočnosť chápeme ako destabilizujúcu a do určitej miery popierajúcu funkciu a existenciu NPK 2.

3.4 Vyhodnotenie predpokladov dizertačnej práce

V DizP sme si určili 6 prevažne negatívne formulovaných predpokladov z dôvodu expertného odhadu aktuálneho stavu našej riešenej problematiky vychádzajúc prevažne z praktických skúseností získaných počas nášho doktorandského štúdia. Nižšie uvedená tabuľka zobrazuje podrobný prehľad vyhodnotenia predpokladov.

Tabuľka 2 Vyhodnotenie predpokladov DizP. Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Predpoklad	Výsledok
P1. Viac než 50% podnikov nevyužíva právnu stratégiu.	Potvrdený (54% respondentov)
P2. Viac než 50% podnikov nemá právnu stratégiu orientovanú na udržateľný rozvoj.	Zamietnutý (32% respondentov)
P3. Viac než 50% podnikov nepovažuje udržateľnú právnu stratégiu za potrebnú pri riadení podniku.	Zamietnutý (29,2% respondentov)
P4. Aspoň 70% podnikov využíva pri svojom riadení všeobecne nezáväzný systém noriem.	Potvrdený (75,5% respondentov)
P5. Aspoň 20% podnikov vykazuje vo svojej činnosti prvky <i>bonum supra legem</i>	Potvrdený (40% respondentov)
P6. Činnosť viac než 30% podnikov nie je v súlade s konceptom Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie.	Potvrdený (36% respondentov)

Nami stanovené predpoklady P1, P4, P5 a P6 boli potvrdené. Predpoklady P2 a P3 boli zamietnuté.

To však nevnímame ako negatívny výsledok. Naopak vyvrátenie predpokladu č. 2, kde sme očakávali, že *viac než 50% podnikov nemá právnu stratégiu orientovanú na UR (UPS)* a zároveň nepotvrdenie, že *viac než 50% nepovažuje UPS za potrebnú pri riadení podniku* je podcenenie práce s našim výberovým súborom dotazníkových prieskumov počas posledných 3 rokov výskumu, publikačnej a osvetovej činnosti. Zároveň však môže ísť aj o pozitívny trend v oblasti adaptácie konceptu USZP, čo je nanajvýš pozitívna skutočnosť.

Ostáva len veriť, že ide o všeobecnú tendenciu prítomnú na celom Slovensku, nie o výsledok vývoja aj vďaka našej viacročnej práci s obmedzeným množstvom respondentov.

3.5 Zhrnutie záverov z uskutočnenej analýzy súčasného stavu využitia konceptov udržateľnej právnej stratégie v priemyselných podnikoch na Slovensku

Problematiku využitia konceptov UPS v PP sme prostredníctvom analýzy súčasného stavu skúmali z viacerých hľadísk. Primárne sme sa sústredili na realizáciu a spracovanie dát z dotazníkového prieskumu USZP č. 10. Doplnkovo sme stav UPS skúmali aj v jednotlivých PP.

Vyhodnotili sme aj existujúce NPK z pohľadu normatívneho odporúčania na fungovanie UPS v jednotlivých PP na Slovensku.

Na základe analýzy súčasného stavu využitia konceptov a využívania UPS v slovenských PP s použitím stratégie „výhra-výhra“ v kontexte USZP konštatujeme:

- 1. Viac ako 50% podnikov nevie identifikovať funkčnú právnu stratégiu, ktorú považujeme za kľúčovú pri riadení priemyselných podnikov. Zistili sme však, že najmä z dôvodu nepochopenia pojmoslovía a neznalosti teoretických východísk (65% respondentov).**
- 2. Menej než 50% podnikov nemá právnu stratégiu orientovanú na udržateľný rozvoj. V tomto prípade ďalej vypínajúci respondenti uviedli, že v 68% prípadoch vykazuje ich právna stratégia podmienku udržateľnosti, čo je nevyhnutný dôsledok aplikácie konceptu USZP.**
- 3. Menej než 50% podnikov nepovažuje UPS za potrebnú pri riadení podniku. Teda až 71% respondentov považuje UPS za dôležitý faktor pri riadení podniku.**

4. Viac než 70% podnikov využíva pri svojom riadení všeobecne nezáväzný systém noriem, čo len potvrdzuje všetky tri predchádzajúce spomenuté závery.
5. Takmer polovica respondentov (40%) vykazuje vo svojom normatívnom riadiacom systéme prvky *bonum supra legem*, ako nepovinnú zložku neustanovenú všeobecne záväznými predpismi.
6. Až 64% podnikov je v súlade s konceptom USZP, v ktorom prisudzujeme primárny význam funkčnej stratégie podniku UPS postavenom na stratégii „výhra-výhra“ a *bonum supra legem*.
7. Pre potreby návrhovej časti využijeme v niektorých momentoch zavedený pojem „*ideálny podnik*“ (IP) (Šujaková, 2018). Pojem IP využijeme z dôvodu, že náš návrh konceptu UPS mení paradigmatický pohľad na podnik v zmysle v akom ho chápeme v momentálnom právnom poriadku, najmä čo sa týka rigidity slovenskej pracovnoprávnej úpravy, písaného práva, vzťahu podniku (zamestnávateľa) a zamestnanca na činnosti podniku, odmeňovaní a pod. A preto síce pracujeme s aktuálnym stavom, no zároveň uvádzame žiaduci, budúci možný (a pravdepodobne v budúcnosti do veľkej miery nahradzujúci) súčasné pomery.

4 NÁVRH KONCEPTU UDRŽATELNEJ PRÁVNEJ STRATÉGIE A JEJ VYUŽITIA V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH NA SLOVENSKU V KONTEXTE SO STRATÉGIOU VÝHRA-VÝHRA A USZP

V návrhovej časti DizP sa zameriame na návrh konceptu UPS v podobe metodiky postupu tvorby UPS a odporúčaní pre vlastníkov a vrcholových manažérov PP pri realizácii konceptu USZP a nastavenia jednotlivých funkčných stratégií v jeho rámci. To je zároveň hlavným vedeckým cieľom tejto DizP.

V rámci návrhovej časti DizP sme sa zamerali na tieto oblasti:

1. *Návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP.*
2. *Návrh metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku.*

4.1 Návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP

Nami uvádzaný koncept UPS vychádza z kontextu USZP a stratégie výhra-výhra, pričom vyplýva zo syntézy:

- a) výsledkov z analýzy teoretických východísk UPS, USZP, stratégie výhra-výhra a ich vzájomného vzťahu,
- b) výsledkov z analýzy súčasného stavu využitia konceptov UPS v PP na Slovensku,
- c) výsledkov z výskumov v rámci riešenia záverečných prác na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU a realizovaných stáží.

Nadväzujeme pri tom na Hrdinovej (2013) „*Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre malé a stredné podniky v kontexte s konceptom HCS modelu 3E*“. Vychádzajúc teda z obr. 2 na str. 22 platí, že podnik sa správa udržateľne iba ak je udržateľný jeho hodnotový reťazec a zároveň jeho systém riadenia, zároveň jeho funkčné stratégie, t.j.:

$$\text{SURP} \approx \text{UHRP} \wedge \text{IMSP} \wedge \text{UFSP} \quad (1)$$

\approx - symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;
 \wedge - symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „*aj*“) – konjunktior;
SURP – stratégia udržateľného rozvoja podniku;
UHRP – udržateľný hodnotový reťazec podniku;
IMSP – integrovaný manažérsky systém podniku;
UFSP – udržateľné funkčné stratégie podniku.

Zároveň platí, že:

$$\text{SURP} \supset \text{US SPJ} \supset \text{UFSP} \quad (2)$$

tzn., že UFSP je podsystem US SPJ a tento je zároveň podsystem SURP (obr. 27, str. 79), pričom:

\supset - je symbol operácie podsystem;
SURP – stratégia udržateľného rozvoja podniku;
US SPJ - udržateľné stratégie strategickej podnikateľskej jednotky;
UFSP – udržateľné funkčné stratégie podniku.

Následne:

$$\mathbf{UFSP} \approx (\mathbf{UMS} \wedge \mathbf{UVS} \wedge \mathbf{UIS} \wedge \mathbf{USEZ} \wedge \mathbf{UFZ} \wedge \mathbf{UES} \wedge \mathbf{ULS} \wedge \mathbf{UeRS} \wedge \mathbf{UInS} \wedge \mathbf{UPS} \wedge \mathbf{UOS} \wedge \dots \wedge)$$

(3)

kde:

\approx - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „*aj*“) – konjunkt;

bodky medzi symbolmi operácie logického súčinu ($\wedge \dots \wedge$) znamenajú „*otvorenosť systému*“;

UMS - Udržateľná marketingová stratégia;

UVS - Udržateľná výrobná stratégia;

UIS - Udržateľná inovačná stratégia;

USEZ - Udržateľná stratégia ľudských zdrojov;

UFZ - Udržateľná finančná stratégia;

UES - Udržateľná environmentálna stratégia;

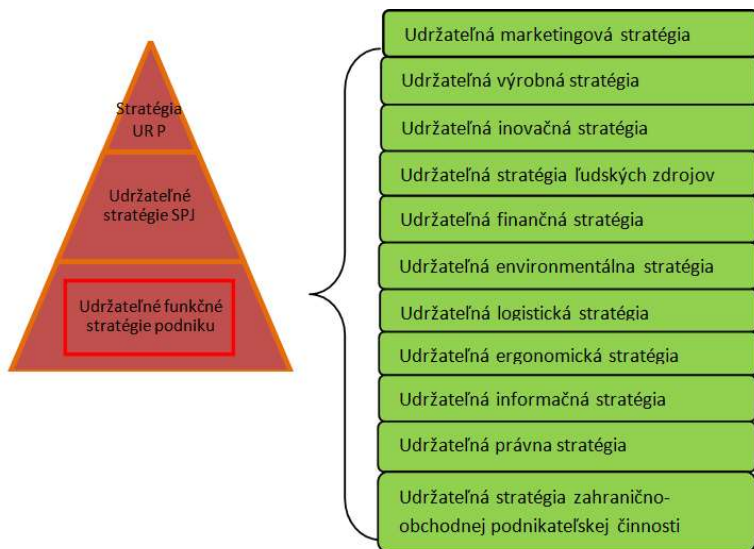
ULS - Udržateľná logistická stratégia;

UeRS - Udržateľná ergonomická stratégia;

UInS - Udržateľná informačná stratégia;

UPS - Udržateľná právna stratégia;

UOS - Udržateľná stratégia zahranično-obchodnej podnikateľskej činnosti.



Obrázok 4 Grafické znázornenie UFSP podľa Hrdinovej návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre malé a stredné podniky v kontexte s konceptom HCS modelu 3E, Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Potom vzťah UPS voči ostatným UFSP navzájom v podniku sú nasledovné:

$$\text{UFSP} \quad \supset \quad \text{UPS} \quad \supset \quad \text{O UFSP} \quad (4)$$

kde:

\supset - je symbol operácie podsystem;

UFSP – sú udržateľné funkčné stratégie podniku;

UPS – Udržateľná právna stratégia;

O UFSP – sú ostatné udržateľné funkčné stratégie podniku.

Tzn., že **O UFSP je (otvorený) podsystem UPS a tento je zároveň podsystem UFSP.**

Zároveň teda platí, že:

$$\text{USZP} \quad \approx \quad \text{UPS} \quad \wedge \quad \text{O UFSP} \quad (5)$$

kde:

\approx - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „*aj*“) – konjunktork;

USZP – je udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie;

UPS – Udržateľná právna stratégia;

O UFSP – sú ostatné udržateľné funkčné stratégie podniku.

A vtedy tiež platí, že:

$$\text{UPS} \approx (\text{“win} - \text{win“}) \wedge \text{BSL} \quad (6)$$

kde:

\approx - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „*aj*“) – konjunktork;

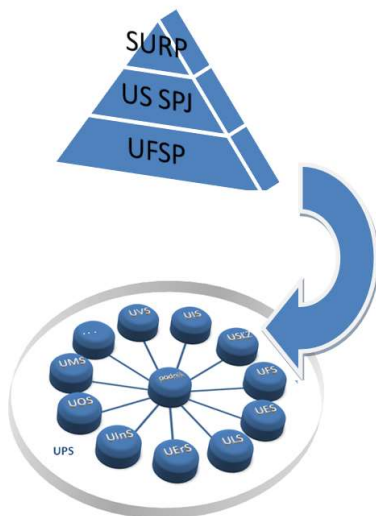
(“win-win“) – je stratégia výhra-výhra;

BSL- je *bonum supra legem*.

Graficky vyjadrujeme vertikálny vzťah UPS medzi O UFSP podľa obr. 5 v DizP a vo vzájomnej súvislosti s predchádzajúcimi odvodzeniami vidíme na obr. 6 (oba na str. 42) koncept UPS v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP, pričom sa vytvára systém, ktorý keď je čiastková súčasť udržateľná a všetky zároveň tiež, tak celý systém riadenia podniku je udržateľný, pričom základom je UPS a ostatné sa od toho odvíjajú.



Obrázok 5 Grafické znázornenie pod systému O UFSP v pod systéme USP v pod systéme USFP , Zdroj: Vlastné spracovanie autora



Obrázok 6 Koncept UPS v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP, Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Takto navrhnutý koncept UPS nám ďalej poslúži na splnenie hlavného vedeckého cieľa DizP. „Návrh metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku.“

4.2 Návrh metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku

Metodiky tvorby UPS sme pripravili najmä pre PP. **Je však nutné podotknúť** (aj podľa výsledkov analýzy súčasného stavu), že na Slovensku môžu byť v súčasnosti niektoré body ťažšie realizovateľné vzhľadom na pokrokovosť modelu oproti aktuálnemu stavu legislatívnej, spoločenskej, ekonomickej a enviromentálnej úrovni.

Takisto si myslíme, že model ako celok je vhodný najmä na malé a mikro PP vzhľadom na lepšiu flexibilitu a náročnosť riešenia.

V ideálnom prípade by bolo vhodné, aby sme neuvažovali o zamestnávateľoch a zamestnancoch, ale skôr o členoch jednej entity (ideálneho podniku IP), kde chod IP prebieha pod kontrolou a za aktívnej účasti všetkých týchto členov a ich príslušnosť vzniká na základe prístúpenia k zakladajúcej zmluve v podobe smart kontraktu (akejsi základnej riadiacej zmluve, či ústavy IP). Počet členov by bol neobmedzený, správa IP by bola decentralizovaná, do veľkej miery automatizovaná a nezávislá. To prináša bezpečnosť, spravodlivé odmeňovanie, efektívnosť, rovnaké práva, ale aj povinnosti všetkých zúčastnených, demokratizáciu chodu IP a pod. Zároveň to však prináša požiadavku odbornosti a aktívnej účasti (zodpovednosti) členov na chodu IP. **Takýto IP založený na členskom princípe prístúpením k základnej inteligentnej zmluve môžeme nazvať memberoid** (z anglického *member*, teda člen).

Náš prístup sa tak miestami prelína v oblasti aktuálne možnej s víziou zmeny paradigmy na oblasť žiaducu (a pravdepodobne v budúcnosti vysoko reálnu, vzhľadom na analýzu teoretických východísk a súčasného stavu).

Nami navrhnutá metodika tvorby UPS v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP pozostáva z nasledovných bodov:

1. *Rozhodnutie založiť podnik alebo vylepšiť aktuálnu právnu stratégiu podniku do udržateľnej podoby.*
2. *Zostavenie užšieho špecializovaného tímu alebo tzv. outsourcing.*
3. *Vypracovanie normatívneho systému udržateľného správania alebo postupov s prvkami samostatnosti, profesionality, transparentnosti, systémovosti a systematickosti, a hierarchickosti, ktoré vedú k uskutočňovaniu a ochrane výsledkov „výhra – výhra“ a hodnôt priemyselného podniku v ponímaní bonum supra legem (ideálne v podobe základnej open – source inteligentnej zmluvy slúžiacej ako tzv. „podniková ústava“).*

4. *Úplné alebo čiastočné vloženie protokolu Kleros do riadiaceho systému podniku.*
5. *Kontrola, vývoj a inovácia UPS.*
6. *Transparentnosť a otvorenosť riešení .*

Ad 1) Rozhodnutie založiť podnik alebo vylepšiť aktuálnu právnu stratégiu podniku do udržateľnej podoby

V prípade založenia podniku a v prvých fázach existencie PP je ideálne, aby veľkosť išlo o mikro podnik alebo malý podnik. Nastavenie UPS je tak oveľa jednoduchšie a realizovateľnejšie než zmena existujúcich podnikových štruktúr. **Nový podnik musí prijať za svoj kľúčovú podnikovú stratégiu UR s nadväznosťou na USZP v kontexte so stratégiou výhra-výhra.** Už len tento samotný krok možno vnímať ako prvok *bonum supra legem*, aj keď skôr iba v nepriamej forme. **Vhodná je aj verejná deklarácia tohto záväzku** prostredníctvom napr. prezentácie podnikovej vízie, princípov, na ktorých PP stojí, tvorba loga, či komunikačnej stratégie so zameraním na UR a USZP.

Vzhľadom na nemožnosť dlhodobo fungovať neudržateľne je však možný aj variant neskoršieho prihlásenia sa ku konceptu udržateľnosti, čo znamená rozhodnúť sa prehodnotiť aktuálnu právnu stratégiu a pripraviť sa na zmenu paradigmy v aktuálnom fungovaní PP. Takisto je vhodné verejne deklarováť príčiny tohto rozhodnutia a komunikovať kroky postupnej transformácie.

Ad 2) Zostavenie užšieho špecializovaného tímu alebo tzv. outsourcing

Či už pri vzniku nového PP alebo v existujúcom PP, tvorba UPS vyžaduje špecializované znalosti a skúsenosti najmä z oblasti práva, projektového riadenia podniku, účtovníctva a ekonómie a pod. Tieto vedomosti sú tak rozsiahle, že je nepravdepodobné, aby také množstvo informácií obsiahol jeden človek, **a preto predpokladáme zostavenie špecializovaného tímu v rámci podniku (jeho členov, či zamestnancov) alebo delegovanie tejto úlohy na špecialistov mimo podnik.** Môže ísť o celkovú delegáciu (tzv. outsourcing) na jeden špecializovaný subjekt, no v podmienkach SR predpokladáme skôr del'bu úloh na viaceré špeciálne firmy podľa oblasti pôsobnosti. Napriek tomu odporúčame prepojenie oboch spôsobov, aby existovalo personálne prepojenie medzi PP a outsourcingom. Čiže existenciu pracovníka, ktorý by mal tento proces na starosti v rámci podniku a bol by hlavným koordinátorom s outsourcerom.

Ad 3) Vypracovanie normatívneho systému udržateľného správania alebo postupov s prvkami samostatnosti, profesionality, transparentnosti,

systemovosti a systematickosti, a hierarchickosti, ktoré vedú k uskutočňovaniu a ochrane výsledkov „výhra – výhra“ a hodnôt priemyselného podniku v ponímaní bonum supra legem (ideálne v podobe základnej open – source inteligentnej zmluvy slúžiacej ako tzv. „podniková ústava“)

Kľúčovou časťou metodiky je samotná podoba noriem ako samostatné, systematické, systémové, transparentné a hierarchicky usporiadané vyjadrenie udržateľného správania alebo postupov k ochrane výsledkov výhra-výhra a hodnôt PP a jeho členov (zamestnávateľov a zamestnancov)- ako do vnútra, tak aj s vplyvom navonok s využitím prvkov *bonum supra legem*.

Systematická a systémová podoba je zobrazená v návrhu konceptu UPS podľa obr. 29 na str. 81 v DizP. Hierarchickosť je daná z povahy a dôležitosti kreovaných noriem v rámci vnútropodnikovej štruktúry. Predstavujeme si súhrn základných udržateľných princípov prenesené zo záväzku k UR a USZP, nasledované vykonávacími normami s riadiacim a koordinačným vplyvom na oblasti O UFSP v jednotlivých podnikových oblastiach. Nemalo by pritom vzniknúť priame a úmyselné porušenie všeobecných záväzných noriem v negatívnom slova zmysle (*contra legem*) s deštruktívnymi následkami voči UR, aj keď je nutné dodať, že existujúca legislatíva nemusí v niektorých ojedinelých prípadoch spĺňať aktuálne potreby UR spoločnosti. O to dôležitejšie je aplikovať esenciu *bonum supra legem* ako konštruktívny prvok majúci význam na pozitívne vylepšovanie legislatívneho rámca a okolitého ekosystému. **Môže ísť napr. o zavedenie konceptu CSV do podnikového odmeňovacieho systému.**

Slovenský legislatívny rámec v pracovnoprávnej oblasti do veľkej miery preferuje písomnú formu. **Preto v úvahách inklinujeme k inému modelu, ktorý nemá základy v pracovnoprávných vzťahoch.** Písaná forma má svoje miesto, avšak elektronizácia vzťahov je aktuálny trend s viacerými pozitívnymi vplyvmi aj na oblasť nášho výskumu (dostupnosť, transparentnosť, flexibilita, ľahká prenosnosť, obnoviteľnosť a pod.). **Naša predstava spočíva v elektronizácii vzájomných vzťahov pri využití tzv. smart contractov, čo by zabezpečilo väčšiu efektivitu, automatizáciu, bezpečnosť, transparentnosť, nezávislý chod procesov a pod.** Pri aktuálnom legislatívnom stave by však išlo vo veľkej pravdepodobnosti o síce realizovateľný, no protiprávny stav (aj keď s potenciálne mnohospektrálne pozitívnym dopadom).

Pri zachovaní tradičnej písomnej formy odporúčame v rámci UPS zapracovať:

- Všeobecné a základné princípy fungovania PP podľa medzinárodného a národného právneho rámca (napr. NPK, Code of responsible Conduct for business),
- STN ISO 26 000 a iné ISO normy,
- STN normy,
- Etický kódex.

Ad 4) Úplné alebo čiastočné vloženie protokolu Kleros do riadiaceho systému podniku

Bez ohľadu na podobu usporiadania zmluvných vzťahov účastníkov v podniku (písaná, či elektronická forma) **možno ako súčasť UPS využiť Kleros minimálne ako decentralizovaný, nestranný a nezávislý prvok mimosúdneho riešenia sporov medzi podnikom a zamestnancami, medzi zamestnancami navzájom a medzi obchodnými partnermi a podnikom.** Nemusí ísť pritom o jedinou možnosť riešenia sporov, ale ako alternatíva, ktorá by sa doladzovala pri vzniku zmluvných vzťahov.

Účasťou podniku na ekosystéme *Kleros* by došlo k vzájomnému prepojeniu UR právnych vzťahov a ich udržateľnej realizácii, čím by hlavná stratégia UR podniku nadobudla medzinárodný (vševzájomný) rozmer, čo jednoznačne treba vnímať ako esenciu *bonum supra legem* za využitia stratégie výhra-výhra.

Navyše by tým podnik získaval ďalšie majetkové hodnoty (PNK tokeny), ktoré by mohol prerozdeľovať medzi pracovníkov podľa miery účasti na chode podniku, či oboch ekosystémov.

Sekundárne by podnik mohol využiť i ďalšie výhody a funkcionality dApp *Kleros* popísané v teoretickej časti našej DizP (od str. 38 v DizP).

Ad 5) Kontrola, vývoj a inovácia UPS

Vzhľadom na dynamiku vzájomných vzťahov na mikro i makroúrovni je potrebné neustále preverovať udržateľnosť systému a nastavených vzťahov podľa UPS. Z tohto pohľadu je potrebná existencia samostatného oddelenia (compliance) a ideálne i dobrovoľná externá (nezávislá) kontrola. V prípade konštruktívneho prístupu pozícia pracovníka s IT a (alebo) právnymi vedomosťami vie do veľkej miery zabezpečiť kompatibilitu vlastného ekosystému so stratégiou UR a USZP, prípadne (a zároveň) kompatibilitu ekosystému *Kleros*. Jedna z doplnkových funkcií ekosystému *Kleros* je aj „interaktívna knižnica dát a komunikácie, dátový priestor“, ktorý by sa dal využiť aj v tomto bode.

V prípade nejasnosti vlastných riešení by tak bola možná aj takáto verifikácia riešenia vo všetkých smeroch UFSP.

Takýto prístup vyžaduje aspoň základné znalosti všetkých pracovníkov o podniku a fungovaní UPS v kontexte s externým právnym prostredím, čo v režime právneho štátu zastáva domnienka a princíp znalosti a verejnosti práva. Práve však množstvo všeobecne záväzných právnych aktov v písanej podobe spôsobuje niekedy značný problém v aplikácii (prenesenie do interných noriem PP), čo opäť ukazuje najvyššiu pravdepodobnosť životaschopnosti najmä u podnikov s menším počtom pracovníkov. Udržateľnosť preto predpokladá pravidelnú komunikáciu smerom dovnútra i navonok vo forme pravidelného vzdelávania v oblasti nových trendov a smerov, ale aj základných podnikových princípov.

V aktuálnom právnom rámci navrhujeme podobu samostatného compliance oddelenia v nasledovnej podobe:

a) V compliance oddelení funguje aspoň jeden právnik senior (skúsenejší, s viac ako trojročnou praxou ideálne z oblasti IT práva), ktorý je najmä zdrojom, podkladom, hlavným spoluvorcom, gestorom, či garantom UPS. Pomáha mu menej skúsenejší právnik (junior) alebo študenti najmä právnickej fakulty, či iných obdobných právnych smerov v podobe asistentov. Výhodou tohto prepojenia je podľa nás ekonomickosť a dynamickosť. Najmä pri angažovaní študentov, z ktorých sa možno časom môžu stať zamestnanci alebo partneri PP. Ak aj nie, vedia získať neoceniteľné skúsenosti do svojho profesijného života. PP podnik zasa získava minimálne z ich nižšej ceny práce a odvodových výhod.

b) Členovia compliance oddelenia majú povinný vzdelávací systém s cieľom zvyšovania odbornosti v oblasti UPS. Je založený na minimálnych a splniteľných požiadavkách, ktoré výrazne nezasahujú do ich bežnej pracovnej činnosti. Môže ísť napr. o určitý počet povinných školení mimo PP organizované špecializovanými zariadeniami, vzdelávacími inštitúciami, či lektormi v oblasti IT- právnej, alebo úzko súvisiacej s činnosťou PP patriacej do stratégie UPS. Modernými prvkami sú tiež účasti a vystúpenia na rôznych podnikovo-profesijných fórach, diskusiách, prednáškach, konferenciách, či na pripomienkovej činnosti v rámci legislatívnych procesov štátu, krajských alebo miestnych samospráv, prípadne na ekosystéme Kleros.

c) Zvyšovanie právneho povedomia v rámci UPS smerom do vnútra podniku. Právne oddelenie pravidelnými vzdelávacími aktivitami oboznamuje substrát podniku s UPS, vnútropodnikovými normami, postupmi, vnútropodnikovými prípadmi a pod. Domnievame sa, že toto je jeden zo spôsobov, ako eliminovať neudržateľné právne správanie smerom

von i do vnútra PP. Vnútro podnikovou osvetou a vzdelávaním nemožno nič pokaziť.

d) V prípade, že má PP dozornú radu, je z našich skúseností moderným trendom umiestňovať do nej aj ľudí mimo PP. Ideálne, pokiaľ ide o odborníka z rovnakej, či obdobnej oblasti pôsobnosti PP. Podľa nášho názoru tým dokonale naplňame aj prívlastkový opis nášho UPS, obzvlášť v bodoch profesionalita a transparentnosť. Takáto nominácia sa navyše, podľa nášho názoru, dá vnímať aj ako veľká česť a ocenenie pôsobenia daného odborníka. Účasť ľudí mimo PP zároveň naplňuje požiadavku dobrovoľnej externej kontroly.

V prípade, že nie je možné zriadenie samostatného compliance oddelenia (napr. z ekonomických dôvodov) odporúčame túto funkciu outsourceovať, ako v prípade bodu 2 metodiky.

Ad 6) Transparentnosť a otvorenosť riešení

Transparentnosť a otvorenosť UPS, ako aj O UFSP predpokladá konštruktívnu a efektívnu kontrolu jednak v rámci interného, ale aj smerom do externého prostredia. To má za následok vševzájomného vplyvu na ostatné entity, nie len v ekosystéme Kleros, ale na celej Zemi. **Inšpirácia zvoleného riešenia problému týkajúceho sa stratégie UR a USZP podnikov dokáže tak posúvať všetky entity súčasne a zároveň i prinášať legislatívne trendy do budúcnosti, čo je jedna z najdôležitejších úloh *bonum supra legem*.**

Takto navrhnutú metodiku môžeme vyjadriť aj nasledovne:

$$\text{SURP} \approx \text{USZP} \approx ((\text{UPS} \approx ((\text{"win - win"}) \wedge (\text{BSL} \mid \text{Kleros} \mid))) \wedge \text{O UFSP})) \quad (7)$$

kde:

\approx - je symbol operácie ekvivalencie – ekvivalentor;

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „*aj*“) – konjunkt;

SURP – stratégia udržateľného rozvoja podniku;

USZP – je udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie;

UPS – Udržateľná právna stratégia;

(“win – win“) – je stratégia “výhra-výhra“;

BSL- je *bonum supra legem*;

Kleros- je prvkom množiny BSL, pomocný realizátor UPS;

O UFSP – sú ostatné udržateľné funkčné stratégie podniku.

V ďalšej kapitole prezentujeme výsledky verifikácie nášho návrhu, ktorá prebehla prostredníctvom riešení grantových výskumných úloh, publikačnou činnosťou a činnosťou na konferenciách, ohlasi na výsledky našej výskumnej činnosti a v konkrétnych podmienkach slovenských PP.

5 VERIFIKÁCIA PREDLOŽENÉHO NÁVRHU

Verifikácia nami predloženého návrhu metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku sme uskutočnili prostredníctvom:

- 1. Relevantných vedeckých a odborných zdrojov.*
- 2. Relevantných medzinárodných a národných normatívnych prameňov so všeobecne záväzným alebo odporúčacím charakterom.*
- 3. Výskumnej a stážijnej činnosti v oblasti podnikovej praxe.*
- 4. Konzultácií a vyjadrení manažérov a odborníkov z praxe ohľadom uplatnenia predloženého návrhu.*

6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE PRE ROZVOJ TEÓRIE, PRAXE A VZDELÁVANIA

Hlavným vedeckým cieľom DizP bolo na základe analýzy teoretických východísk tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte udržateľného strategického manažmentu založeného na stratégii WIN-WIN a analýzy súčasného stavu tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku, návrh konceptu udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP v podobe metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku.

Vzhlľadom na splnenie hlavného vedeckého cieľa i čiastkových cieľov DizP, prínosy tejto práce hodnotíme podľa týchto oblastí:

- 1. Prínosy DizP pre rozvoj teoretickej základne udržateľnej právnej stratégie a jej tvorby v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP.**
- 2. Prínosy DizP pre rozvoj praxe v oblasti tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP.**

3. Prínosy DizP pre rozvoj vzdelávania v oblasti tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP.

Ad 1) Prínosy DizP pre rozvoj teoretickej základne udržateľnej právnej stratégie a jej tvorby v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP

Hlavnými prínosmi DizP pre rozvoj teoretickej základne sú:

- *Spracovanie teoretických východísk udržateľnej právnej stratégie a jej významu v kontexte vývoja teórie strategického manažmentu pre manažment priemyselných podnikov.*
- *Spracovanie a doplnenie teoretických východísk udržateľnej právnej stratégie a jej významu v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP.*
- *Spracovanie a doplnenie pojmoslovia, aplikačných a výkladových súvislostí (udržateľnej) právnej stratégie v kontexte teórie strategického manažmentu pre oblasť funkčných stratégií riadenia priemyselného podniku.*
- *Spracovanie a doplnenie teoretických východísk udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP v národnom a medzinárodnom normatívnom rámci.*
- *Spracovanie a doplnenie teoretických východísk udržateľnej právnej stratégie pre strategický manažment v kontexte nového modelu podnikania pre 21. storočie založeného na stratégii výhra-výhra.*
- *Kritická systémová analýza súčasného stavu tvorby konceptu udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku :*
- *Šírenie našich teoretických poznatkov a názorových línií medzi akademickú obec a laickú verejnosť prostredníctvom odborných publikácií, či konferenčných výstupov a účasti doma i v zahraničí.*
- *Publikácie výstupov súvisiacich s témou DizP v rámci ukončeného projektu KEGA č. 037STU-4/2012: „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava“, na základe ktorého aj po skončení prispievame svojimi poznatkami a publikačnými výstupmi k väčšej informovanosti o nami riešenej problematike.*

- *Rozvoj teoretických východísk Kleros ekosystému.*

Ad 2) Prínosy DizP pre rozvoj praxe v oblasti tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP

Hlavnými prínosmi našej DizP pre rozvoj praxe v oblasti tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP sú:

- *Vypracovanie návrhu konceptu udržateľnej právnej stratégie v podobe metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku.*
- *Aplikácia metodiky tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP v konkrétnych podnikoch v SR.*
- *Kritická systémová analýza súčasného stavu tvorby konceptu udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP a jej využitia v PP na Slovensku :*
- *Prezentácia našich názorov a výkladových línií na vedeckých konferenciách medzi akademickou obcou i laickou verejnosťou. (https://www.youtube.com/watch?v=li67tTy_1_k&t=13s)*
- *Rozpracovanie praktickej aplikácie Kleros do priemyselných podnikov v rámci expertného programu Kleros Fellowship of Justice.*

Ad 3) Prínosy DizP pre rozvoj vzdelávania v oblasti tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP

Hlavnými prínosmi DizP pre rozvoj vzdelávania v oblasti tvorby udržateľnej právnej stratégie v kontexte so stratégiou výhra-výhra a USZP sú:

- *DizP môže slúžiť ako podklad pre doplnenie učebných textov alebo ich spracovanie v oblasti SZP, USZP a teórie práva a strategického manažmentu.*
- *Šírenie našich vedomostí, skúseností a poznatkov o USZP, stratégii výhra-výhra a USP a ich vzájomnom kontexte medzi študentami na MTF STU Trnava prostredníctvom:*
- *Spoluautorstvo pri písaní vedeckých publikácií uverejnených doma i v zahraničí*

- ***Vypracovanie záverečnej správy z expertného programu Kleros Fellowship of Justice po jeho absolvovaní.***

ZÁVER

Pre markantný technologický pokrok v posledných rokoch dochádza k zmene paradigmy myslenia, ktorá vplýva aj na problematiku strategického riadenia priemyselných podnikov. Vďaka novým možnostiam, ako sú napr. decentralizované aplikácie, či inteligentné zmluvy však dokážeme posunúť dlhodobú udržateľnosť podniku do novej roviny. **Spojenie tradičného modelu riadenia (založeného na udržateľnom nastavení normatívneho systému existujúcich podnikových štruktúr) a implementácia nových riadiacich a rozhodovacích platforiem (ako je náš koncept založený na implementácii Kleros) vie priniesť viac demokracie, nezávislosti, nestrannosti, spravodlivosti, efektívnosti, bezpečnosti a automatizácie (nielen) priemyselných podnikov.** V záujme pozitívneho synergického efektu na celospoločenský ekosystém tak už v súčasnosti, ale i blízkej budúcnosti, budeme svedkami ďalšieho podobného spájania tradičných a nových foriem riadenia, podnikania a možno aj spoločenského usporiadania. Aj preto je dôležité vyhľadávať a rozvíjať čo najviac podobných konceptov a riešení zameraných na udržateľnosť a stratégiu výhra-výhra.

Záverom konštatujeme, že hlavný vedecký cieľ i čiastkové ciele DizP boli splnené! Zároveň zdieľame nadšenie, že náš koncept vyvolal záujem i zo strany Kleros ponukou na účasti ďalšej edície expertného programu Kleros Fellowship of Justice!

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AST, F. a kol. 2020. *Dispute Revolution: The Kleros Handbook of decentralized justice*. [cit 2021-01-24] dostupné ako pdf. na <https://blog.kleros.io/dispute-revolution-the-kleros-handbook-of-decentralized-justice/>, s. 444-446.

BABIŠOVÁ a kol., 2014. VYUŽITIE STRATÉGIE UDRŽATELNÉHO SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA – OBJEKTÍVNEJ STRATÉGIE UDRŽATELNÉHO ROZVOJA - V SLOVENSKOM PRIEMYSELNOM PODNIKU. Košice: TRANSFER INOVÁCIÍ. s. 99-107. ISSN 1337-7094. Dostupné na internete: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/29-2014/pdf/099-107.pdf>

BOWEN, H. R., *Social responsibilities of the businessman*, NewYork: Harper&Row 1953

BUSSARD, A. a kol. *Spoločenský zodpovedný podnikanie*. 1. vyd. Bratislava : Nadácia Integra, 2005. 112 s.

- COLUMBUS, L.** 2018. *How Blockchain Can Improve Manufacturing In 2019*. Forbes. [cit. 2021-01-23] dostupné na <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/10/28/howblockchain-can-improve-manufacturing-in-2019/#2b5a8ee55db6>.
- CSÁSZÁR, M.** 2018. *Návrh udržateľného riešenia právneho systému s využitím metódy AHP pre priemyselné podniky v podmienkach Slovenskej republiky so stratégiou "výhra - výhra"*. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 26 s.
- CSÁSZÁR, M., SAKÁL, P.** 2019 *Analysis of sustainable law strategy of the enterprise Myworld Slovakia, s.r.o.* In *Upravenije ekonomikoj: metody, tehnologii : XIX Meždunarodnaja naučnaja konferencija, Ufa - Pavlovka, 9. - 10. 10. 2019.* 1. vyd. Ufa : UGATU, 2019, S. 12-16. ISBN 978-5-4221-1317-0.
- CSÁSZÁR, M., VAŇOVÁ, J., SAKÁL, P.** 2020. *Vplyv udržateľnej právnej stratégie na tvorbu udržateľnej marketingovej stratégie v priemyselných podnikoch.* In Fórum manažera. Roč. 16, č. 1 (2020), s. 4-11. ISSN 1339-9403
- ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., LENHARTOVÁ, Z.** 2011. *Základy manažmentu.* Bratislava: Alumni Press. 195 s. ISBN 978-80-8096-138-1.
- ČARNOGURSKÝ, K., ČERNÁ, E.** 2012. *Spoločenská zodpovednosť organizácie v sociálnej oblasti podniku.* [cit. 2019-01-15]. Dostupné na internete: http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2012/editovane_prispevky/Čarnogurský-Černá.pdf
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.** 2008. *Management – Integrace tvrdých a mäkkých prvků řízení.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FERJENČÍK, J.** 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6.
- FLYNN, Laurie J.** 2001 *MobShop, a Group-Buying Site, Drops Its Consumer Business.* Nytimes.com [online]. [cit. 2018-06-19]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2001/01/15/business/mobshop-a-group-buying-site-drops-its-consumer-business.html>
- GAVORA, P.** 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno : Paido, ISBN 80-85931-79-6.
- HRDINOVÁ, G.** 2013. *Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR).* [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2013.
- GYURÁK BABEĽOVÁ, Z., STAREČEK, A., VRAŇÁKOVÁ, N., CSÁSZÁR, M., ŠARMÍR, M. a kol.** 2019. *Age discrimination, release of employees and sustainable law strategy in industrial enterprises.* In *Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava.* Vol. 27, Special Number (2019), s. 25-33. ISSN 1336-1589. V databáze: DOI: 10.2478/rput-2019-0038 ; INSPEC.
- HRDINOVÁ, G. a kol.** 2011. *Udržateľné SZP - integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku.* In Look Days 2011: International Scientific Conference, Slovakia. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2011, pp.1-16. ISBN 978-80-970118-2-6.
- CHOVANOVÁ, H.H., a kol.,** 2012. *Operačná analýza. Časť II.* Trnava: AlumniPress. 223 s. ISBN 978-80-8096-165-7.
- IVANOVÁ, K. BERNARDOVÁ, D.** 2018. *Etika a spoločenská zodpovednosť organizácií (CSR),* [online]. [2019-01-13]. Dostupné na internete: <https://edulam.cz/wp-content/uploads/2020/10/Etika-a-spolecenska-odpovednost-organizaci-studijni-text.pdf>
Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. 162 s.

- JURÍK, L.** 2017. *Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom*. [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave: Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2017. Počet s. 166
- CHRÁSKA, M.** 2007. *Metódy pedagogického výskumu*. Praha: GradaPublishing, a. s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- CHUDADA, M. TARABOVÁ, Z.** 2015. *Aplikácia AHP metódy pri hodnotení dopravného procesu*. [online]. [2018-05-12]. Dostupné na internete: <https://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/aplikacia-ahp-metody.pdf>
- JERZ, V. - TOLNAY, M.** 2006. *Simulácia diskretných systémov*. STU Bratislava: 2006. ISBN 80-227-2384-3.
- KAHOUNOVÁ, J.** 2009. *Etika v podnikaní*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálnych vied, Institut ekonomických štúdií. Bakalárska práca. str. 65
- KELLER, J.** 2011. *Nová sociálna rizika*. Praha: Kamýk. ISBN 978-80-7419-059-9.
- KUKLOVÁ, K.** 2017. *Kreácia sudcov ústavného súdu Slovenskej republiky*. Brno : Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8752-1, str. 134.
- KULDOVÁ, L.** 2012. *Nový pohľad na spoločenskou zodpovednosť firiem – Strategická CSR*. Plzeň: NAVA. 176 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
- LESEAGE, C., AST, F., GEORGE, W.** 2019. *Kleros - Short Paper v1.0.7*. September 2019. [cit. 2021-01-24] Dostupné ako pdf. súbor na https://kleros.io/static/whitepaper_en-8bd3a0480b45c39899787e17049ded26.pdf
- LESEAGE, C., AST, F., GEORGE, W.** 2019. *Kleros - Long Paper v1.0.0*. Marec 2020. [cit. 2021-01-24] Dostupné ako pdf. súbor na https://kleros.io/static/whitepaper_en-8bd3a0480b45c39899787e17049ded26.pdf
- LIPTÁKOVÁ, A.** 2012. *Simulácia, nástroj podpory plánovania a riadenia výroby*. In: Posterous, 5(9). [online]. [cit. 2018-07-08]. Dostupné na internete: <http://goo.gl/qm3EE4>
- MÁCA, J., LEITNER, B.** 2002. *Operačná analýza 1.: Deterministické metódy operačnej analýzy*. [online]. [2018-05-12]. Dostupné na internete: http://fbiv.uniza.sk/ktvi/publikacie/09_operanall_u_2002.pdf
- Národná banka Slovenska.** 2020 *Potrebuje a chceme digitálne peniaze?* Tlačová správa NBS z 4.9.2020. [cit. 2021-01-24] dostupné na https://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/spravy-vseobecne/detail-tlacovej-spravy/_potrebujeme-a-chceme-digitalne-peniaze
- NEWMAN, P.** *The Blockchain in the IoT*. 2017. [cit. 2021-01-24] dostupné na <https://www.businessinsider.com/the-blockchain-in-the-iot-report-2017-6?r=UK&IR=T>.
- ONDERKOVÁ, L.** 2012. *Radbruchova formula*. [online]. [2018-05-12]. Dostupné na <http://www.najpravo.sk/clanky/radbruchova-formula.html>
- PAPULA, J.** 1993. *Strategický manažment: Výzva pre manažérov*. Bratislava: Elita, 160 s. ISBN 80-85323-41-9.
- PELIKÁN, J.** 1998. *Metody empirického výskumu pedagogických javů*. Praha : Karolinum, ISBN 80-7184-569-8.
- PRUSÁK, J.** 2001. *Teória práva*. Bratislava: VYDAVATELSKÉ ODDELENIE PRÁVNICKEJ FAKULTY UK BRATISLAVA. 188s. ISBN 80-7160-146-2.
- PROKEŠOVÁ, S.** *Spoločenská zodpovednosť jako součást strategie firmy*. [online]. [cit. 2018-06-19]. Dostupné na <https://www.cfoworld.cz/clanky/spolecenska-odpovednost-jako-soucast-strategie-firmy/>
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.** 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

- RADBRUCH, CH.** 1946. *Gesetzliches Unrecht und über setzliches Recht*. In: Holländer, P. 2009. *Filipika proti redukcionizmu*. Bratislava : Kalligram. ISBN 978-80-8101-244-0, str. 42 -43.
- RAMÍK, J.** 2010. *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho možnosti uplatnění při hodnocení a podpoře rozhodování*. In Sborník příspěvků z konference: Matematika v ekonomické praxi. Jihlava. [online]. [2018-05-12]. Dostupné na internete: <https://most.vspj.cz/files/11/Matematika-v-ekonomicke-praxi.pdf>
- Reference.com**, 2018, *Methodology*. [online]. [cit. 2018-07-08]. Dostupné na internete: <http://dictionary.reference.com/browse/methodology>
- RIECK, R.** 1992. *Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts – und Sozialwissenschaftler*. Wiesbaden 7. Auflage 2007, ISBN 3-924043-91-4.
- ROHÁČOVÁ, I., MARKOVÁ, Z.** 2009. *Analýza metódy AHP a jej potenciálne využitie v logistike*. [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné na internete: <http://actamont.tuke.sk/pdf/2009/n1/15rohacova.pdf>
- ROLNÝ, I.** 2001. *Problém spoločenskej zodpovednosti v podnikaní*. In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis. Roč. XLIX, č. 2, s. 147-154. ISSN 1211-8516.
- SAKÁL, P. A KOL.** 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia. ISBN 978-80-89291-04-5.
- SAKÁL, P. a kol.** 2009. *Logistika výkonného podniku*. Ostrava: SP SYNERGIA. ISBN 978-80-254-5754-2.
- SAKÁL, P. HATIAR, K. HRDINOVÁ, G. JURÍK, L. ŠUJAKOVÁ, M. CSÁSZÁR, M. ŠARMÍR, M.** *Od Einsteina k inovácii podnikania v 21. storočí založenej na stratégii "výhra-výhra" a metodológii výrokovkej logiky*. In JEMALA, M. Zborník vedeckých príspevkov projektu Vega (1/0245/17): Vybrané teoretické východiská a problémové témy. Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR.I. vyd. Bratislava : Spektrum STU, 2018, s. 88--155. ISBN 978-80-227-4774-5.
- SCHELLING C., T.** 1981. *The Strategy of Conflict*. Oxford: Oxford University Press. 328 s. ISBN 978-06-748-4031-7
- STEELE, C.** *How does group buying work? Thedealer.com.au* [online]. [cit. 2018-06-19]. Dostupné z: <http://thedealer.com.au/deals-blog/industry/how-does-group-buyingwork/>
- SOJKA, L.** 2007. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Prešov: Prešovská univerzita. 104 s. ISBN 978-80-8068-593-5.
- ŠMIDA, E.** 2015. *Návrh tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku v kontexte s udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním*. [Dizertačná práca]. Trnava: MTF STU. 206 s.
- ŠMIDA, E. a kol.** 2011. *Predpoklady budovania spoločensky zodpovedného podnikania ako súčasť udržateľnej spoločnosti v zmysle konceptu udržateľného rozvoja*. In: Transfer inovácií. XIII(21), 198 – 203. ISSN 1337-7094.
- STEAD, J.G., STEAD, W.E.** 2012. *Manažment pre malú planétu*. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-216-9.
- ŠTEVULOVÁ, N., ONDOVÁ, M.,** 2015. *Zásady vedeckej práce. Modul metodológia a metodika výskumu, výskumný problém, hypotézy*. Košice: Technická univerzita v Košiciach. [online]. [cit. 2018-07-08]. Dostupné na internete: <https://docplayer.gr/48898034-Zasady-vedeckeje-prace-modul-objektivita-validita-a-reliabilita-vyskumu.html>
- ŠVEC, M. a kol.** 2012. *Kultúra sveta práce*. Bratislava : Friedrich EbertStiftung. ISBN 978- 80- 89149-23-0, str. 10.
- ŠUJAKOVÁ, M.** *Návrh a využitie udržateľnej marketingovej komunikačnej stratégie pri tvorbe imidžu priemyselných podnikov na Slovensku*. [Dizertačná práca] - Slovenská

technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu.- Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2018. 140 s.

TRNKOVÁ, J. 2010. *Spoločenská zodpovednosť firem*. [online].[cit. 2018-07-02]. Dostupné na internete: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

utb.cz, 2018, *Vedecké metódy*. [online]. [cit. 2018-07-08]. Dostupné na internete: <http://trilobit.fai.utb.cz/vedecke-metody>

VARCHOLOVÁ, T. DUBOVICKÁ, L. 2008. *Nový manažment rizika*. Bratislava: IuraEdition. 196 s. ISBN 978-80-8078-191-0.

WELLS, G. 2013. *Sustainable Business: Theory and Practice of Business under Sustainability Principles*. UK: Edward ElgarPublishingLimited. ISBN 978-1-78100-185-1.

ŽIDLICKÁ, M., CIPROVSKÝ, T., DOSTALÍK, P. 2016. *Vliv římského práva na evropské právní myšlení*. Brno : Masarykova univerzita. Dostupné na <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/praf/js16/urfus/web/skripta/rimske-pravo-a-evropskepravni-mysleni-skripta.pdf> , str. 12-13.

ZOZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJOV

ADMA. *Digitálny slovník*. ©2016. Dostupné na internete: <http://adma.sk/category/vzdelavanie/digitalny-slovník/>

FILIT - otvorená filozofická encyklopédia, 1999. [online]. [cit. 2018-07-08]. Dostupné na internete: <http://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fil/fil.html>

One pager [cit 2021-01-24] dostupné ako pdf. Na https://kleros.io/static/onepager_en-3165e4676c4ed1529064608a83967c23.pdf

<https://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fvm/metodologia.html>

<https://dok.rwan.sk/UMB%20BB/poznamky/4-metodologiapdgvyskumu.pdf>

https://ec.europa.eu/research/eic/index.cfm?pg=prizes_blockchains

<https://slovník.azet.sk/pravopis/slovník-sj/?q=metóda>

<https://trilobit.fai.utb.cz/vedecke-metody>

<https://www2.fiit.stuba.sk/~kvasnicka/CognitiveScience/8.prednaska/8.priesvitky.pdf>

<https://www.cashbackworld.com/sk>

<https://www.dnvg.sk>

<https://www.eu2020.gov.sk/europa-2020/>

<https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>

<https://www.greenfinity.foundation/en>

<https://www.childandfamily.foundation/en/>

<https://www.lyoness-online-nakupovanie.com/o-lyoness/>

<https://www.lyoness-corporate.com/en/>

<https://www.pon.harvard.edu/category/daily/win-win-daily/?cid=3085>

https://www.researchgate.net/figure/The-simplest-draw-of-AHP-methodology_fig1_230839506

<https://spravy.pravda.sk/svet/clanok/499545-merkelova-ma-pochybnosti-o-novompristupe-k-rieseniu-globalnych-problemov/>

Krátky slovník slovenského jazyka. Dostupné na

<http://slovník.juls.savba.sk/?w=právo&s=exact&c=B018&d=kssj4&d=psp&d=sss&d=scs&d=sss&d=peciar&d=ma&d=hssjV&d=bermolak&d=obce&d=priezviska&d=un&d=locuti&d=pskcs&d=psken&d=noun&ie=utf-8&oe=utf-8#>

VŠEOBECNÉ OBCHODNÉ PODMIENKY PRE ČLENOV CASHBACK WORLD.

Dostupné na

https://l.lyocdn.com/large/download/public/agreements/cbw/sk/sk_cbw_gtc_2017_11.pdf

ŽÁRY, I. *Slovník*. ©2014. Dostupné na internete: <http://www.zary.sk/slovník/g.html>

ZOZNAM PRÁVNÝCH AKTOV

<https://www.consilium.europa.eu/media/39667/st10102-en19.pdf>

[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policycoordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policycoordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/europeansemester/framework/europe-2020-strategy_sk)

[correction/europeansemester/framework/europe-2020-strategy_sk](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0407_SK.html)

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0407_SK.html

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2018-0373_SK.html

[https://eur-lex.europa.eu/legal-](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2019.353.01.0001.01.SLK&toc=OJ%3AC%3A2019%3A353%3ATO)

[content/SK/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2019.353.01.0001.01.SLK&toc=OJ%3AC%3A2019%3A353%3ATO](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2019.353.01.0001.01.SLK&toc=OJ%3AC%3A2019%3A353%3ATO)

<http://www.npkrs.sk/narodny-program-kvality-sr/narodny-program-kvality-sr-2017-2021>

(NPK 2)

<https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenskazodpovednost/the-voluntary-principles-on-security-and-human-rights-vps.pdf>

<https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenskazodpovednost/sprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szyp-na-slovensku.pdf>

[https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenskazodpovednost/oznamenie-ek-pre-spolocensku-zodpovednost-podnikov-na-obdobie-rokov-](https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenskazodpovednost/oznamenie-ek-pre-spolocensku-zodpovednost-podnikov-na-obdobie-rokov-2011-2014.pdf)

[2011-2014.pdf](https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenskazodpovednost/oznamenie-ek-pre-spolocensku-zodpovednost-podnikov-na-obdobie-rokov-2011-2014.pdf)

<http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=22861> (NPK 1)

ISO 26000, zo dňa 10.1.2019, dostupné na internete: <https://www.csr-online.cz/co-jecsr/normy-a-iniciativy/>

uznesenie vlády SR č. 386/2010

uznesenia vlády SR č. 806/2010

uznesenie vlády SR č. 256/2011

Ústava Slovenskej republiky

Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí,

Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Zákon č. 297/2008 Z. z. o ochrane pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a ochrane pred financovaním terorizmu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení

Využitý softvér Expert Choice11.5, bol zakúpený z finančných prostriedkov grantovej úlohy APVV-LPP-038409, „*Koncept HCS modelu 3E vs Corporate Social responsibility (CSR)*“ pre kolektív prof. Sakála.

ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDA

K 23.5.2021

ADF Vedecké práce v ostatných domácich časopisoch

ADF01 CSÁSZÁR, Martin - VANÓVÁ, Jaromíra - SAKÁL, Peter. Vplyv udržateľnej právnej stratégie na tvorbu udržateľnej marketingovej stratégie v priemyselných podnikoch. In *Fórum manažéra*. Roč. 16, č. 1 (2020), s. 4-11. ISSN 1339-9403.

ADF02 GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - STAREČEK, Augustín - VRAŇAKOVÁ, Natália - CSÁSZÁR, Martin - ŠARMÍR, Marek - SAKÁL, Peter - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Age discrimination, release of employees and sustainable law strategy in industrial enterprises. In *Vedecké práce MF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science*

- and Technology Slovak University of Technology in Trnava. Vol. 27, Special Number (2019), s. 25-33. ISSN 1336-1589. V databáze: DOI: 10.2478/rput-2019-0038 ; INSPEC.
- ADF03 ŠARMÍR, Marek - HUSOVIČ, Rudolf - CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Strategic decision making in context of peer to peer concept and blockchain technology in the conditions of Slovak enterprises. In *Fórum manažéra*. Roč. 15, č. 2 (2019), s. 52-58. ISSN 1339-9403.
- AED Vedecké práce v domácich recenzovaných vedeckých zborníkoch, monografiách**
- AED01 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. *Analýza vybraných prípadov finančných služieb bánk a poisťovní na Slovensku s negatívnym dopadom na polarizáciu spoločnosti*.
- AED02 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Analýza aktuálneho stavu využitia udržateľnej právnej stratégie v slovenských priemyselných podnikoch. In *Podpora manažmentu priemyselných inovácií a zamestnanosti problémových podnikov v SR*. 1. vyd. Bratislava : Spektrum STU, 2019, S. 97-108. ISBN 978-80-227-4964-0.
- AED03 SAKÁL, Peter - HATJAR, Karol - HRDINOVÁ, Gabriela - JURÍK, Lukáš - ŠUJAKOVÁ, Monika - CSÁSZÁR, Martin - ŠARMÍR, Marek. Od Einsteina k inovácii podnikania v 21. storočí založenej na stratégii "výhra-výhra" a metodológii výrokovej logiky. In *Zborník vedeckých príspevkov projektu Vega (1/0245/17) : Vybrané teoretické východiská a problémové témy. Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR*. 1. vyd. Bratislava : Spektrum STU, 2018, S. 88-155. ISBN 978-80-227-4774-5.
- AFC Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách**
- AFC01 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter - ŠARMÍR, Marek. Analysis of selected cases banks and insurance companies financial services in Slovakia as an example of the unsustainable development concept. In *Problemy funkcionirovanija i razvittija territorialnych social'no-ekonomičeskich sistem [elektronický zdroj] : XI. meždunarodnaja naučno-praktičeskaja internet-konferencija, UFA, 26. 10. - 26. 11. 2017*. 1. vyd. UFA : ISEI UNC RAN, 2017, online, s. 113-116. ISBN 978-5-9500339-3-3.
- AFC02 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter - ŠARMÍR, Marek. Analysis of the impact of banking financial services in Slovakia on development of financial health of population. In *Problemy funkcionirovanija i razvittija territorialnych social'no-ekonomičeskich sistem [elektronický zdroj] : XI. meždunarodnaja naučno-praktičeskaja internet-konferencija, UFA, 26. 10. - 26. 11. 2017*. 1. vyd. UFA : ISEI UNC RAN, 2017, online, s. 109-112. ISBN 978-5-9500339-3-3.
- AFC03 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Application of AHP method by the implementation of solution suggestion of sustainable legal system for industrial enterprises in the conditions of Slovak republic with the "win-win"strategy. In *Upravlenije ekonomikoj: metody, modeli, tehnologii : XVIII Meždunarodnaja naučnaja konferencija, 18. - 20. 10. 2018 Ufa - Krasnousol'sk*. 1. vyd. Ufa : UGATU, 2018, S. 258-262. ISBN 978-5-4221-1162-6.
- AFC04 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Sustainable law strategy in the "win-win" context. In *Upravlenije ekonomikoj: metody, modeli, tehnologii : XVIII Meždunarodnaja naučnaja konferencija, 18. - 20. 10. 2018 Ufa - Krasnousol'sk*. 1. vyd. Ufa : UGATU, 2018, S. 253-257. ISBN 978-5-4221-1162-6.
- AFC05 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Analysis of current condition of sustainable law strategy utilization in Slovak industrial enterprises. In

- Innovacionnyje tehnologii upravlenija social'no-ekonomičeskim razvitijem regionov Rosii. Plenarnyje doklady : Materialy XI Vserossijskoj naučno-praktičeskoj konferencii s meždunarodnym učastiem, Ufa, 23. - 24. mája 2019. Plenarnyje doklady. 1. vyd. Ufa : ISEI UFIC RAN, 2019, S. 97-115. ISBN 978-5-6041119-4-9.*
- AFC06 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Analysis of sustainable law strategy of the enterprise Myworld Slovakia, s.r.o. In *Upravlenije ekonomikoj: metody, modeli, tehnologii : XIX Meždunarodnaja naučnaja konferencija, Ufa - Pavlovka, 9. - 10. 10. 2019. 1. vyd. Ufa : UGATU, 2019, S. 12-16. ISBN 978-5-4221-1317-0.*
- AFC07 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter - VAŇOVÁ, Jaromíra. Strategija ustojčivogo razvitija na promyšlennych predprijatijach kak sistemnaja osnova formirovanija ustojčivoj marketingovoj strategii. In *Problemy funkcionirovanija i razvitija territorialnych social'no-ekonomičeskich sistem : XIII Meždunarodnaja naučno-praktičeskaja internet-konferencija, 15.10. - 15.11.2019 Ufa. 1. vyd. Ufa : ISEI UNC RAN, 2019, S. 1-9. ISBN 978-5-6043902-0-7.*
- AFC08 ŠARMÍR, Marek - CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Fintech situation in Europe, its opportunities and threats. In *Problemy funkcionirovanija i razvitija territorialnych social'no-ekonomičeskich sistem [elektronický zdroj] : XI. meždunarodnaja naučno-praktičeskaja internet-konferencija, UFA, 26. 10. - 26. 11. 2017. 1. vyd. UFA : ISEI UNC RAN, 2017, online, s. 243-246. ISBN 978-5-9500339-3-3.*
- AFC09 ŠARMÍR, Marek - CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Community lending and its process. In *Problemy funkcionirovanija i razvitija territorialnych social'no-ekonomičeskich sistem [elektronický zdroj] : XI. meždunarodnaja naučno-praktičeskaja internet-konferencija, UFA, 26. 10. - 26. 11. 2017. 1. vyd. UFA : ISEI UNC RAN, 2017, online, s. 238-242. ISBN 978-5-9500339-3-3.*

BDF Odborné práce v ostatných domácich časopisoch

- BDF01 CSÁSZÁR, Martin - SAKÁL, Peter. Udržateľná právna stratégia v kontexte "výhra - výhra". In *Corpus Delicti. č. 2 (2018), s. 12-14. ISSN 1338-6603.*

Štatistika: kategória publikačnej činnosti

ADF	Vedecké práce v ostatných domácich časopisoch	3
AED	Vedecké práce v domácich recenzovaných vedeckých zborníkoch, monografiách	3
AFC	Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách	9
BDF	Odborné práce v ostatných domácich časopisoch	1
Súčet		16

Štatistika: kategória ohlasov

3	Citácie v zahraničných publikáciách neregistrované v citačných indexoch	1
Súčet		1