ENVIRONMENTÁLNA STRATÉGIA PODNIKU
(Semestrálny projekt)

Rok: 2006/2007
Ročník: I. Ing.
Semester: letný

Vypracovali: Bc. Anna Ďurkechová
Bc. Jarmila Lúčanová
Bc. Stanislav Muráň

Vedúci projektu: prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
OBSAH
Zoznam ilustrácií ........................................................................................................... 5
Zoznam tabuliek ............................................................................................................ 5
Zoznam skratiek a symbolov ......................................................................................... 5
Zoznam príloh ............................................................................................................... 5

ÚVOD ................................................................................................................... 6

1 AGENDA 21 ................................................................................................. 8
1.1 Deklarácia z Ria o životnom prostredí ................................................................. 9
1.2 Zásady TUR ................................................................................................. 10

2 MIESTNA AGENDA 21 ............................................................................... 15
2.1 Miestna agenda 21 ...................................................................................... 15
2.2 Skupiny zainteresované v procese MA 21 ...................................................... 15
2.3 Úlohy zainteresovaných skupín .................................................................... 17
2.4 Slovensko a Agenda 21 ............................................................................... 21

3 STRATÉGIA ŠTÁTNEJ ENVIRONMENTÁLNEJ POLITIKY .......................... 24
3.1 Orientácia a priority štátnej environmentálnej politiky .................................. 24
3.2 Zásady štátnej environmentálnej politiky ....................................................... 28
3.3 Ciele štátnej environmentálnej politiky ........................................................... 30

4 STRATEGICKÝ MANAŽMENT .................................................................. 31
4.1 Vývojové fázy strategického manažmentu .................................................... 32
4.2 Strategický manažment ako proces ............................................................... 34
4.3 Model strategického manažmentu ................................................................ 34
4.4 Hierarchické vzťahy v strategickom manažmente ....................................... 36
  4.4.1 Funkcie stratégií podnikových, podnikateľských (SPJ) a funkčných pri napáľaní strategických cieľov ................................................................. 36
  4.4.2 Zodpovednosť za strategický manažment .................................................. 38
  4.4.3 Strategické myšlenie ................................................................................. 40

5 FUNKČNÉ STRATÉGIE .............................................................................. 42
5.1 Poslanie funkčných stratégií ........................................................................... 42
5.2 Členenie a obsah funkčných stratégií ............................................................... 43
<table>
<thead>
<tr>
<th>Section</th>
<th>Page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6.1 Základné pojmy a definície týkajúce sa environmentálneho manažérstva</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1.1 Vybrané pojmy a definície environmentálneho manažérstva</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1.2 Vybrané pojmy a definície z ochrany prírody a starostlivost o ŽP</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>6.2 Environmentálne ciele ako súčasť strategických cieľov podniku</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3 Environmentálne aspekty činností organizácie</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4 Strategický plán a environmentálny manažment nástroj konkurenčných výhod</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5 Environmentálne orientovaný plán stratégie</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>6.6 Východiská pre tvorbu environmentálnej stratégie</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>6.7 Zásady environmentálnej stratégie</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>6.8 Prístup k ochrane životného prostredia</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>6.9 Prístupy podľa vol'by stratégie</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>6.10 Druhy environmentálnych stratégií</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>6.11 Význam stratégií rešpektujúcich ochranu životného prostredia</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>6.12 Etapy strategického riadiaceho procesu</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>6.12.1 Plánovanie stratégie</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>6.12.2 Realizácia stratégie</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>6.12.3 Kontrola realizácie stratégie</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>6.13 Environmentálne manažerske systémy</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>6.14 Budovanie systému environmentálneho manažérstva</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td>6.15 Zavedenie, štruktúra a zodpovednosť EMS</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td>6.16 Príprava pracovníkov, povedomie a spôsobilosť</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td>6.17 EMAS</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>6.18 EMS ISO 14000</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>6.18.1 Zavedenie systému ISO 14001</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>6.18.2 Proces certifikácie manažerských systémov</td>
<td>74</td>
</tr>
<tr>
<td>6.18.3 Prínosy systému environmentálneho manažérstva</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>6.18.4 Pozitívne prínosy zo zavedenia akreditačných kritérií EMAS</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>6.19 Požiadavky na ekonomiku a ekologiu podniku</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>6.20 Ekonomické škody zo znehodnocovania životného prostredia</td>
<td>82</td>
</tr>
</tbody>
</table>
7 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE V KONKRÉTNYCH PODNIKOHCH .................. 84
7.1 MATADOR .................................................................................. 84
7.2 VOLVO ..................................................................................... 88
7.3 OPAVIA ..................................................................................... 92
7.4 Baumit ..................................................................................... 94
ZÁVER ............................................................................................. 96
Zoznam bibliografických odkazov ...................................................... 97
Prílohy ............................................................................................ 100
Zoznam ilustrácií

<table>
<thead>
<tr>
<th>Por. č.</th>
<th>Názov ilustrácie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Obr. 1</td>
<td>Jednotlivé úrovne stratégie podniku pri naplňaní strategických cieľov</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 2</td>
<td>Úrovne stratégií v podniku</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 3</td>
<td>Hierarchia stratégií v podniku</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 4</td>
<td>Environmentálne aspekty manažérstva</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 5</td>
<td>Environmentálne orientovaná stratégie podniku a jej hnacia sila</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 6</td>
<td>Špirála neustáleho zlepšovania systému riadenia ŽP v podniku</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 7</td>
<td>Základná štruktúra EMS podľa normy ISO 14 001</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 8</td>
<td>Štruktúra EMAS a jeho stupne</td>
</tr>
<tr>
<td>Obr. 9</td>
<td>Model optimálnej kvality ŽP</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zoznam tabuliek

<table>
<thead>
<tr>
<th>Por. č.</th>
<th>Názov tabuľky</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tab. 1</td>
<td>Fázy vývoja strategického plánovania v podniku</td>
</tr>
<tr>
<td>Tab. 2</td>
<td>Ciele environmentálne orientovanej stratégie podniku</td>
</tr>
<tr>
<td>Tab. 3</td>
<td>Najrozšírejšie rozdiely v rozsahu a požiadavkách podľa EMS a EMAS</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zoznam skratiek a symbolov

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skratka</th>
<th>Vysvetlenie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>OŠ</td>
<td>organizačná štruktúra</td>
</tr>
<tr>
<td>VP</td>
<td>výrobný proces</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽC</td>
<td>životný cyklus</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽP</td>
<td>životné prostredie</td>
</tr>
<tr>
<td>EMS</td>
<td>Environmentálny manažérsky systém</td>
</tr>
<tr>
<td>EMAS</td>
<td>Systém environmentálneho manažmentu a auditov</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zoznam príloh

<table>
<thead>
<tr>
<th>Názov prílohy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Žiadosť pre registráciu organizácie v EMAS</td>
</tr>
<tr>
<td>Žiadosť o predlženie v EMAS</td>
</tr>
<tr>
<td>Žiadosť o vypracovanie cenovej ponuky</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ÚVOD


Do pozornosti odborníkov, pracovníkov priemyselných podnikov aj verejnosti vstúpili v posledných rokoch globálne a s nimi úzko súvisiace národné problémy zmien v životnom prostredí (ŽP). Doterajšie skúsenosti ukazujú, že spoločenský rozvoj mal spravidla negatívne dopady na ŽP. Aby sa nenaplnili katastrofické scenáre ohrozenia ŽP na Zemi, musí dôjsť k významným zmenám vo vzťahu k ochrane životného prostredia.

Aktuálnosť a nevyhnutnosť razantnej zmeny v prístupe k otázkami tvorby a ochrany ŽP dokazuje aj celý rad ďalších dôležitých faktorov:

± rýchle tempo zhoršovania parametrov ŽP až po hranicu ohrozovania života na Zemi,
± nevyhnutnosť reagoovať na vývojové tendencie populácie a jej potrieb,
± potreby riešiť „dlhý minulostí“, 
± veľmi dlhý čas potrebný na obnovu ekologickej rovnováhy na našej planéte,
± dlhodobosť procesu zmien vzťahu ľudí a ich ekonomických aktivít,
± rýchle tempo znižovania zásob surovín a palív a z toho vyplývajúca výzia poklesu priemyselnej a poľnohospodárskej produkcie.

Ochrana ŽP a smerovanie k takému rozvoju spoločnosti, ktorý v prvom rade umožní ekonomický rozvoj, zvyšovanie životnej úrovne a zároveň zachovať prírodu a zdroje pre ďalšie generácie, si vyžaduje poznanie súčasného stavu. Výsledkom by mal byť kvalitátny environmentálne prijateľnejší prístup pri čerpaní zdrojov, vo výrobe a spotrebe, ktorý by ale
nevznikol na základe príkazov či zákazov, ale na základe prirodzeného ľudského poznania, ktoré sa môže ďalej rozvíjať bez hrozby sankcií alebo nariadení.

Hlavným cieľom tohto semestrálneho projektu je objektívne zdôvodniť nevyhnutnosť environmentálnej stratégie v strategickom manažmente priemyselného podniku.
1 AGENDA 21


Pozostáva zo 40 kapitol, rozdelených do častí venovaných sociálnej a ekonomickej dimenzii, ochrane zdrojov a hospodáreniu s nimi, posilňovaniu úlohy hlavných skupín spoločnosti a realizačným prostriedkom. Jednotlivé programové oblasti Agendy 21 sa ďalej vnútorné členia na podkapitoly venované spravidla východiskovej situácií, navrhovaným cieľom a činnostiam, ako aj odporúčaným spôsobom realizácie, vrátane ich finanšovania. Ako sa zdôrazňuje v Preambule Agendy 21, tento dokument je vyjadrením celosvetového konsenzu a zodpovednosti prijatej na najvyššej úrovni za životné prostredie a rozvoj. Ako sa však vzápätí konštatuje, za úspešnú realizáciu Agendy 21 zodpovedajú predovšetkým jednotlivé vlády za podpory medzinárodného spoločenstva na čele s OSN.

Rámec pre implementáciu Agendy 21 majú predstavovať príslušné národné stratégie, plány, politiky a postupy. Národné i medzinárodné inštitúcie by mali v zmysle Agendy 21 vytvárať podmienky na čo najširšiu účast verejnosti a na aktívne zapojenie mimovládnych organizácii a ďalších hlavných skupín verejnosti do procesu praktického uplatňovania odporúčaní Agendy 21, ako aj princípov a kritérií trvalo udržateľného rozvoja [17].

Trvalo udržateľný rozvoj sa začína považovať ako možné východisko riešenia nepriaznivých dôsledkov globálnych trendov vývoja spoločnosti a ich negatívnych vplyvov na prírodu. Zdôrazňuje sa potreba založiť túto koncepciu na zdravých ekosystémoch, silnej ekonomike a fungujúcej sociálnej sfére.

Jedným z dôsledkov je aj vznik, vývoj a medzinárodné uplatňovanie koncepcie trvalo udržateľného rozvoja. Prelož 60.-70. rokov 20. storočia predstavuje historický
medzník prakticky vo všetkých oblastiach vývoja ľudského spoločenstva. Čoraz viac sa rozširuje poznanie, že neobmedzený, resp. nekontrolovaný rast akéhokoľvek typu (populácie, výroby, spotreby, znečistenia a pod.) nie je udržateľný v prostredí reálne existujúcich obmedzených zdrojov - model industriálnej civilizácie je preto potrebné nahradíť iným - tvarejšou a spravodlivejšou rozvojovou koncepciou.

Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti je taký rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciam zachováva možnosť uspokojoť ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov (§ 6 zákona č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí).

Trvalo udržateľný rozvoj je cieľený, dlhodobý (priebežný), komplexný a synergický proces ovplyvňujúci všetky oblasti života (duchovná, sociálna, ekonomická, environmentálna a inštitucionálna), odohrávajúci sa na viacerých úrovniach (miestna, regionálna, národná, medzinárodná) a smerujúci prostredníctvom uplatňovania praktických nástrojov a inštitúcií k takému modelu fungovania spoločnosti, ktorý kvalitne uspokojuje materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom rešpektuje hodnoty prírody a neprekráca medze únosnej zaťažiteľnosti (kapacity) prírody, resp. krajiny a jej zdrojov [14].

1.1 Deklarácia z Ria o životnom prostredí a rozvoji


Najdôležitejšou témou summitu bolo zlepšenie kvality života a ochrana prírodných zdrojov vo svete, ktorý sa potýka s rastúcou populáciou a rastúcimi nárokmi na potraviny, vodu, bývanie, infraštruktúru, energiu, zdravotnú starostlivosť a ekonomickú bezpečnosť.

„UCHOVAŤ PRÍRODNÉ DEDIČSTVO NAŠIM GENERÁCIÁM" 

a definícia zásad TUR [14].

1.2 Zásady TUR

Zásada 1
Ľudské bytosti stoja v centre záujmu o trvalo udržateľný rozvoj. Majú právo na zdravý a produktívny život, ktorý je v súlade s prírodou.

Zásada 2
V súlade s Chartou OSN a so zásadami medzinárodného práva majú štáty plné právo využívať svoje vlastné zdroje v zhode s vlastnou environmentálnou a rozvojovou politikou a zároveň sú zodpovedné za to, aby činnosti, ktoré spadajú pod ich jurisdikciu alebo kontrolu, nepoškodzovali životné prostredie iných štátov alebo území, ktoré nespadajú pod ich štátnu jurisdikciu.

Zásada 3
Právo na rozvoj musí byť naplánované tak, aby zodpovedalo rozvojovým a environmentálnym potrebám súčasných a budúcich generácií.

Zásada 4
V záujme dosiahnutia trvalo udržateľného rozvoja musí ochrana životného prostredia tvoriť integrálnu súčasť procesu rozvoja a nemôže byť chápaná izolovane.

Zásada 5
Všetky štáty a všetky národy sú povinné spolupracovať na základnej úlohe - odstránení chudoby, čo je neodmysliteľný predpoklad trvalo udržateľného rozvoja, a to tak, aby sa zmenšovali rozdiely v životnej úrovni a aby sa viac vychádzalo v ústrety potrebám väčšiny ľudí na svete.

Zásada 6
Osobitnú pozornosť treba venovať zvláštnemu postaveniu a potrebám rozvojových krajín, predovšetkým tým najmenej rozvinutým a z environmentálneho hľadiska najzraniteľnejším. Medzinárodné environmentálne a rozvojové akcie by zároveň mali zodpovedať záujmom a potrebám všetkých krajín.
Zásada 7
Štáty sú povinné spolupracovať v duchu globálneho partnerstva tak, aby bolo možné zachovať, chrániť a obnovovať zdravie a integritu ekosystémov na zemi. Vzhľadom na odlišnú mieru, ktorou štáty prispievajú ku globálnej degradácii životného prostredia, majú tieto štáty spoločnú, ale diferencovanú zodpovednosť. Vyspelé krajiny by si mali uvedomiť svoju zodpovednosť za zabezpečovanie trvalo udržateľného rozvoja, vzhľadom na tlaky, ktoré ich spoločnosti vyvíjajú na globálne životné prostredie a na technológie a finančné zdroje, ktorými disponujú.

Zásada 8
Aby sa dosiahlo trvalo udržateľný rozvoj a lepšia kvalita života pre všetkých ľudí, štáty by mali zredukuovať a eliminovať neudržateľné modelové výroby a spotreby a uplatňovať vhodné demografické opatrenia.

Zásada 9
Štáty by mali spolupracovať tak, aby posilnili svoje vlastné schopnosti dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj, najmä zlepšením vzájomného porozumenia formou výmeny vedeckých a technologických poznatkov a dôrazom na zvyšovanie úrovne rozvoja, prispôsobovania, rozširovania a transferu technológií, vrátane aj inovovaných technológií.

Zásada 10
Otázky životného prostredia sa najlepšie riešia za účasti všetkých zainteresovaných občanov na príslušných úrovniach. Na národnnej úrovni musí mať každý jednotlivec riadny prístup k informáciám o životnom prostredí, ktorými disponujú úrady, vrátane informácií o nebezpečných látkach a činnostiach v spoločenstve, taktiež musí mať možnosť podieľať sa na rozhodovacom procese. Štáty sú povinné uľahčiť a vytvárať podmienky rozvoju vedomia a účasti verejných i tým, že prístupnia v širokom meradle informácie a zabezpečia efektívny prístup k právnym a administratívnym aktom, ako aj vyrovnanie a odškodnenie.

Zásada 11
Štáty sú povinné vytvoriť účinné environmentálne právo. Environmentálne normy, ciele a priority riadenia starostlivosti o životné prostredie by mali odrážať tie súvislosti životného prostredia a rozvoja, ku ktorým sa vzťahujú. Normy používané v jedných krajinách nemu-
sia byť vhodné pre iné krajiny, predovšetkým pre rozvojové krajiny, lebo im môžu spôsobiť nečakané ekonomické a sociálne výdavky.

Zásada 12
Štáty by mali spolupracovať s cieľom vytvoriť podporný a otvorený medzinárodný ekonomický poriadok, ktorý by viedol vo všetkých krajínách k ekonomickému rastu a trvalo udržateľnému rozvoju, a tým by umožnil lepšie riešenie problémov degradácie životného prostredia. Environmentálne cielené opatrenia v obchodnej politike by nemali byť prostriedkom svojvoľnej alebo neoprávnenej diskriminácie alebo skrytého obmedzovania medzinárodného obchodu. Treba sa vyhýbať jednostranným akciám, ktorých cieľom je vysporiadať sa s environmentálnimi dopadmi, ktoré sú mimo jurisdikcie krajiny dovozu. Environmentálne opatrenia riešiace globálne environmentálne problémy alebo problémy presahujúce hranice štátov by mali byť v rámci možností prijímané na základe medzinárodného konsenzu.

Zásada 13
Štáty sú povinné vytvoriť vlastný právny systém týkajúci sa záväzkov a náhrad poskytovaných obietiam znečistenia alebo iných environmentálnych škôd. Štáty takisto musia urýchlene a rozhodnejším spôsobom spolupracovať na ďalšom rozhýbaní medzinárodného práva týkajúceho sa záväzkov a náhrad za negatívne účinky environmentálnych škôd, spôsobených oblastiam mimo jurisdikcie týchto štátov aktivitami realizovanými v rámci ich vlastnej jurisdikcie alebo kontroly.

Zásada 14
Štáty by mali rozvíjať účinnú spoluprácu s cieľom státiť alebo zabrániť premiestňovaniu a prenosu aktivít a látok, ktoré spôsobujú vážne environmentálne škody, alebo sú považované za škodlivé ľudskému zdravia.

Zásada 15
Podľa svojich schopností sú štáty povinné za účelom ochrany životného prostredia prijímať preventívne opatrenia. Tam, kde hrozí vážna alebo neneaprviteľná škoda, nesmie nedostatok vedeckej istoty spôsobiť odklad účinných opatrení, ktoré môžu zabrániť poškodeniu životného prostredia.
Zásada 16
Štátne úrady by sa mali usilovať o to, aby výdavky na životné prostredie brali do úvahy medzinárodné súvislosti, aby boli využívané ekonomické nástroje a dodržovalo sa pravidlo, že náklady súvisiace so znečistením má v zásade nieť znečišťovať; pritom by sa mal brať ohľad na verejný záujem a nemali by byť narušované medzinárodné obchodné vzťahy a investičné aktivity.

Zásada 17
Posudzovanie vplyvov na životné prostredie (EIA) ako nástroj uplatňovaný na celoštátnnej úrovni musí sa aplikovať na tie navrhované aktivity, ktoré by pravdepodobne mohli mať závažný negatívny dopad na životné prostredie a ktoré sú predmetom rozhodovania príslušných štátnych orgánov.

Zásada 18
Štáty sú povinné okamžite upozorniť druhé štáty na akúkoľvek prírodnú katastrofu alebo iné ohrozenie, ktoré by pravdepodobne mohlo vyvoláť náhle škodlivé účinky na životné prostredie týchto štátov. Medzinárodné spoločenstvo musí vynaložiť všetko úsilie, aby pomohlo takto postihnutým krajínám.

Zásada 19
Štáty sú povinné vopred a včas upozorniť a objektívne informovať druhé, potenciálne postihnuté štáty o aktivitách, ktoré môžu mať závažné negatívne environmentálne účinky presahujúce hranice štátov a musia s týmto štáty včas a v dobrej viere vec konzultovať.

Zásada 20
Ženy zohrávajú dôležitú úlohu v starostlivosti o životné prostredie a v rozvoji. Ich plné uplatnenie je teda zásadnou podmienkou na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja.

Zásada 21
Tvorivé schopnosti, ideály a odvaha mladých ľudí na celom svete by sa mali zmobilizovať s cieľom vytvoriť globálne partnerstvo, ktoré by umožnilo dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja a zabezpečenie lepšej budúcnosti pre všetkých ľudí.
Zásada 22
Domorodé obyvateľstvo a jeho spoločenstvo hrajú dôležitú úlohu v starostlivosti o životné prostredie. Štáty by mali uznávať a podporovať ich identitu, kultúru a záujmy a umožniť im zapojiť sa do úsilia o dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja.

Zásada 23
Životné prostredie a prírodne zdroje utlačovaných, ovládaných a okupovaných národov musia byť chránené.

Zásada 24
Vojnové aktivity sú pre trvalo udržateľný rozvoj nevyhnutne deštruktívne, štáty preto musia v období ozbrojených konfliktov rešpektovať medzinárodné právo zabezpečujúce ochranu životného prostredia a v prípade potreby spolupracovať na jeho ďalšom rozvoji.

Zásada 25
Mier, rozvoj a ochrana životného prostredia sú navzájom závislé a neoddeliteľné.

Zásada 26
Štáty musia riešiť všetky svoje spory týkajúce sa životného prostredia mierovou cestou a vhodnými prostriedkami v súlade s Chartou OSN.

Zásada 27
Štáty a národy musia v dobrej viere a v duchu partnerstva spolupracovať na plnení zásad zakotvených v tejto Deklarácii a na ďalšom rozvíjaní medzinárodného práva v oblasti trvalo udržateľného rozvoja [14].
2 MIESTNA AGENDA 21


2.1 Miestna agenda 21

Ťo predstavuje dlhodobý tvorivý proces, v ktorom samosprávy obcí, miest a mikroregiónov spolupracujú v partnerskom vzťahu s ostatnými hlavnými skupinami spoločnosti. Jedným z cieľov je vytvoriť akčný plán uplatňovania TUR na miestnej úrovni.

Ťo je efektívnym nástrojom na dosiahnutie TUR, pretože sa zakladá na reálnej práci a dobrej znalosti miestnych pomerov.

Ťo je dlhodobým cieľom by mali byť dosiahnutie TUR pre obec alebo mikroregión a pochopenie globálneho významu miestnych rozhodnutí.

Ťo pri uplatňovaní MA 21 sa vychádza zo zásad robíť viac, avšak postupnými krokmí, používať viac rôznych zdrojov ako zdroje, byť menej náročný na spotrebu materiálu a pri tom náročnejší na lepšie životné prostredie a kvalitu života [17].

2.2 Skupiny zainteresované na procese MA 21

Zainteresované skupiny a jednotlivci (angl. stakeholders) sú všetky skupiny a osoby, ktoré môžu ovplyvniť, alebo ktoré môžu byť ovplyvnené (pozitívne alebo negatívne) výsledkom rozhodnutia, plánu, programu alebo aj procesom, ktorý k tomuto výsledku vedie.

Uvádzame prehľad zainteresovaných skupín pripadajúcich do úvahy pri riešení MA 21 v našich podmienkach - takýto zoznam však môže byť odlišný v jednotlivých obciach a bude závisieť od konkrétnej podmienok každej obce/mikroregiónu.

K záujmovým skupinám MA 21 na úrovni obce/mikroregiónu patria:
miestna samospráva - reprezentovaná starostom (primátorom), poslancami obecného (mestského) zastupiteľstva, pracovníkmi obecného (mestského) úradu a odborných komisií, prípadne orgánmi mikroregiónu,
regionálna samospráva a miestna štátna správa - pracovníci rôznych odborov príslušného úradu samosprávneho kraja, krajského a okresného úradu (v budúcnosti aj špecializovanej štátnej správy - na úrovni krajov a obvodov),
verejný sektor - zástupcovia organizácií tzv. verejných služieb (školstvo, kultúra, zdravotníctvo, cirkvi, sociálne služby, polícia, armáda...),
miestne a regionálne podniky a podnikatelia - zamestnávatelia, zástupcovia miestnych podnikov, živnostníci, remeselníci, malí a strední podnikatelia, prevádzkovatelia služieb - vrátane infraštruktúry (doprava, rozvody vody, elektrickej energie, plynu...), niekedy aj zástupcovia finančného sektora (banky, poistovňa),
mimovládne organizácie - záujmové a spoločenské organizácie, občianske združenia v rôznych oblastiach. Pôsobenie MVO u nás je širokospektrálne (existujú napr. sociálne a charitatívne, environmentálne, vzdelávacie, rozvojové, záujmové MVO, komunitné centrá, informačné centrá, mikroregionálne /regionálne združenia, euroregiony a pod.),
zástupcovia vybratých skupín spoločnosti (neformálne skupiny, ich kluby a spolky) - deti a mládež, dôchodcovia, ženy, nezamestnaní, národnostné menšiny a etnické skupiny, znevýhodnené skupiny,...
ejdnotlivci nezačlenení do formálnych skupín a verejnost - mienkotvorné osobnosti v obci/mikroregióne, miestní aktivisti, v určitých prípadoch aj široká verejnosť (ankety, dotazníky, mútingy),
externí partneri - predstavitelia univerzít, vedeckých a odborných organizácií, celoslovenských a medzinárodných mimovládnych organizácií, významné mienkotvorne osobnosti, iní experti.

Hoci vyššie uvedený "zoznam" zainteresovaných skupín je pomerne široký a na procese MA 21 sa spravidla zúčastňuje prostredníctvom svojich zástupcov väčšina týchto skupín, ich úlohy sú rôzne. Klúčovú úlohu (koordinácia a riadenie, vykonávanie prác) zohrávajú väčšinou len niektoré z nich, ostatné sú doplňujúce (vstupujú len do niektorých krokov, resp. plnia iné funkcie a úlohy).
Podľa výsledkov projektu LASALA hodnotiaceho procesu MA 21 v európských krajinách je jednoznačne najdôležitejšou skupinou vstupujúcou do procesu MA 21 miestna samospráva. Je to pochopiteľné vzhľadom na to, že samospráva nesie zodpovednosť za fungovanie celej obce a komunity, ktorá v nej žije. Ďalšou klíčovou skupinou sú mimovládne organizácie s environmentálnym zameraním, nasleduje súkromný sektor (podniky a podnikatelia), verejný sektor (štátne orgány a organizácie verejných služieb) a sociálne zamerané MVO. Vyzdvihnutá bola úloha expertov (konzultanti, vedecké a výskumné pracoviská). Zastúpenie verejnosti je rôzne, väčšinou však v rámci záujmových organizácií- občania ako jednotlivci sa do rozhodovania zapájajú veľmi málo. Nedostatočné je aj zapojenie rôznych neformálnych záujmových skupín občanov (starší ľudia, ženské organizácie, znevýhodnené skupiny, národnostné menšiny, nezamestnaní...) s výnimkou detí a mládeže, ktorí sú označovaní za veľmi dôležitú a perspektívnu skupinu v procese tvorby a uplatňovania MA 21 [13].

2.3 Úlohy zainteresovaných skupín

Každá skupina zúčastňujúca sa na procese tvorby a realizácie MA 21 na úrovni obce/mikroregionu zohráva svoju úlohu, ktorá vyplýva z charakteru a potrieb danej skupiny, ako aj objektívneho východiskového stavu danej obce. Pokúšame sa načrtiť význam a úlohy jednotlivých skupín v celom procese, ich prínosy, ale aj riziká vyplývajúce z precenenia významu, resp. dominancie niektorej skupiny v procese MA 21.

Regionálna samospráva a miestna štátna správa má delegované kompetencie a právomoci v niektorých oblastiach riadenia a správy. Jej pracovníci sú spravidla odborníkmi vo svojich oblastiach, majú prehľad o dianí na regionálnej a národnej úrovni, preto môžu prispieť cennými poznatkami najmä v iniciačnej a programovej fáze procesu MA 21 - pri stanovení priorit a cieľov, ale aj pri hľadaní zdrojov financovania. V európskom procese MA 21 zohrávajú dôležitú úlohu, málokedy však sú kľúčovou skupinou - rizikom je, že často nie sú celkom zorientovaní v miestnej problematike, v slovenských podmienkach je to aj nedostatok finančných prostriedkov týchto inštitúcií a malý záujem o prácu "mimo úradných hodín".


ekonomickú stagnáciu obce, nedostatok pracovných miest a málo rozvojových projektov, prípadne podnikateľské projekty, ktoré nebudú v súlade s prioritami a cieľmi MA 21.


*Zástupcovia vybratých skupín spoločnosti* sú neformálnymi reprezentantmi typických skupín miestnej komunity a mali by byť teda aj nositeľmi ich potrieb, predstáv a cieľov. Vo všeobecnosti je v Európe ich zastúpenie v procese MA 21 nedostatočné a ich motivácia patrí k najváčším problémom z hľadiska vytvorenia plnňehodnotného partnerstva MA 21. Výnimkou sú deti a mládež, ktorých motivácia býva úspešná a zapojenie do práce je vysoké. Predstavitelia
hlavných skupín spoločnosti v danej obci/mikroregióne (deti a mládež, dôchodcovia, ženy, nezamestnaní, národnostné menšiny a etnické skupiny, znevýhodnené skupiny...) by mali hrať významnú úlohu pri formulovaní priorit a cieľov MA 21, ale mali by byť aj adresátmi projektov a spolupracovať pri ich realizácii. Rizikom je opät presadzovanie skupinových záujmov na úkor iných, nedostatočne zastúpených skupín komunity a subjektívne chápanie problémov často bez znalosti objektívnych skutočností.

**Jednotlivci nezačlenení do formálnych skupín a verejnosti** sú asi najpočetnejšou skupinou procesu MA 21.Niektorí z nich sú známe a vplyvné osobnosti, ktoré môžu proces významne ovplyvniť (mienkotvorné osobnosti v obci/mikroregióne, miestni aktivisti) a ich zapojenie býva dôležité a efektívne, väčšinou však ide o širokú verejnosť, ktorá sa bez výraznej motivácie do procesu zapája len veľmi obmedzeno a nedostatočne. Úroveň zapojenia závisí najmä od miery občianskej participácie v danej obci/mikroregióne, od vzťahov miestnej samosprávy k občanom a opačne. Všeobecne v európskych krajinách sa považuje miera zapojenia verejnosti a občanov do procesu MA 21 za nedostatočnú. Pritom práve úloha verejnosti je veľmi dôležitá a nezastupiteľná v programovej a realizáčnej fáze MA 21, pretože občania sú hlavnými adresátnymi procesu MA 21 a realizátormi konkrétnych projektov. Pre úspech celého procesu je preto nevyhnutná informovanosť a participácia verejnosti, ktoré sa najčastejšie realizujú osvedčenými postupmi a technikami (ankety, dotazníky, mútingy). Riziká zapojenia jednotlivcov a verejnosti sú rovnako ako v prípade predchádzajúcej skupiny.

**Externí partneri** - zohrávajú v procese MA 21 v európskych krajinách významnú úlohu, nie sú však klľučovými aktériťmi procesu. Ich najváčším prínosom sú široký rozňad, rozsiahle vedomosti a skúsenosti z rôznych oblastí MA 21, ktorými zvyšujú odbornosť a kvalitu celého procesu. Tým, že nie sú priamo z obce/mikroregiónu, sú nezaujatí a majú nadhľad nad miestnymi (často len krátkodobými a nepodstatnými) problémami. Externí spolupracovníci majú preto významnú úlohu ako konzultanti a poradcovia. Externí partneri vchodí do procesu MA 21 v európskych krajinách významnú úlohu, nie sú však klľučovými aktériťmi procesu. Ich najváčším prínosom sú široký rozňad, rozsiahle vedomosti a skúsenosti z rôznych oblastí MA 21, ktorými zvyšujú odbornosť a kvalitu celého procesu. Tým, že nie sú priamo z obce/mikroregiónu, sú nezaujatí a majú nadhľad nad miestnymi (často len krátkodobými a nepodstatnými) problémami. Externí spolupracovníci majú preto významnú úlohu ako konzultanti a poradcovia. **Uplatňujú sa v iniciačnej, ale najmä v programovej fáze.** Nemali by však priamo zasahovať do spôsobu identifikácie prioritných cieľov alebo iných dôležitých miestnych špecifických hodnotení, ktoré pripravujú miestní aktivisti. Rizikom veľkého zastúpenia externých
expertov v procese MA 21 je akademickosť a malá "akčnosť" výstupov programovacej fázy, ako aj nedostatočné zohľadnenie objektívnych potrieb komunity.

V procese MA 21 je potrebné zdôrazniť zásadný význam partnerstva a participácie zúčastnených skupín (viacej v kapitole o iniciačnej fáze MA 21). Aj keď úloha jednotlivých skupín v procese bude rôzna, veľmi dôležité je partnerstvo všetkých skupín, prijatie princípu spoločného prijímania rozhodnutí a spoluzodpovednosti za priehľad a výsledky celého procesu MA 21. Osvedčeným spôsobom je fungovanie tzv. miestneho fóra MA 21, ktoré združuje zástupcov všetkých hlavných skupín - podľa výsledkov projektu LASALA až dve tretiny respondentov uviedli aktívnu činnosť miestneho fóra v procese MA 21. Fórum môže mať samozrejme iný názov - napr. koordinačná skupina, miestne partnerstvo a i... [17].

### 2.4 Slovensko a Agenda 21


Vtedajší minister životného prostredia SR László Miklós a Josyanne Chapelier, riaditeľka divízie UNDP pre krajiny strednej a východnej Európy a bývalé štáty Sovietského zväzu spoločne podpísali dňa 23. novembra 1998 dohodu o realizácii projektu "Podpora trvalo udržateľného rozvoja v Slovenskej republike".

Projekt sa realizoval v rokoch 1999-2001 s finančnou podporou UNDP v celkovom objeme viac ako 450 tis. USD a doplnkovými zdrojmi z rozpočtu MŽP SR v sume 1,2 mil. Sk. Garantom projektu bolo MŽP SR a jeho realizátorom Regionálne
environmentálne centrum pre krajiny strednej a východnej Európy (REC Slovensko), ktoré bolo oslovené na základe predchádzajúcich skúseností s riadením projektov zamerných na trvalo udržateľný rozvoj na miestnej úrovni.

Ako vyplýva z názvu projektu, jeho hlavným cieľom bola predovšetkým podpora trvalo udržateľného rozvoja v Slovenskej republike ako neustále prebiehajúceho procesu, do ktorého by sa mali zapojiť všetky skupiny spoločnosti.

Projekt mal 3 základné časti:

1. **Vypracovanie Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja Slovenska.**

2. **Vypracovanie modelovej regionálnej Agendy 21 vo vybranom regióne Slovenska.**

3. **Program malých grantov pre mimovládne organizácie a samosprávy na podporu rozvoja aktivít zamerných na trvalo udržateľný rozvoj.**

Rada vlády SR pre trvalo udržateľný rozvoj je poradným a koordináciou organónom vlády Slovenskej republiky na uplatňovanie Agendy 21, zásad TUR a vyhodnocovanie ukazovateľov TUR na celoštátnej úrovni.

Úlohou Rady vlády je:

- koordinovať činnosti ministerstiev, ústredných orgánov štátnej správy a KÚ pri uplatňovaní Agendy 21, zásad TUR a vyhodnocovaní ukazovateľov TUR,

- posudzovať previazaností stratégií, koncepcií, odvetvových a regionálnych programov zo sociálnych, ekonomických a environmentálnych hľadísk,

- prerokovať závery procesu posudzovania vplyvov zásadných rozvojových koncepcí (v rôznych oblastiach), ako aj územno-plánovacej dokumentácie veľkých územných celkov a vybraných miest na životné prostredie a vyjadrovať sa k ich hodnoteniu,

- prerokovať návrhy všeobecne záväzných právnych predpisov, ktoré môžu mať nepriaznivý vplyv na ŽP,

- posudzovať vyhodnotenia ukazovateľov TUR v gescii jednotlivých rezortov a
prerokovávať Správu o implementácii Agendy 21 v SR,

- pomáhať vláde SR uplatňovať Agendu 21 a zásady TUR v medzinárodnom kontexte,

- koordinovať aktivity SR vo väzbe na Komisiu OSN pre TUR a ďalšie orgány OSN.

V súčasnosti sa dostávame do fázy, keď problémom spoločnosti je rešpektovanie zásad dôstojného života pre budúce generácie. Zamysleli ste sa niekedy nad tým, ako budú žiť naši potomkovia o 50 - 80 rokov? Na akých autách budú jazdiť, aké pracie prostriedky používať, aké potraviny konzumovať? Ak pouvažujeme nad tým, ako rýchlo náš rozvoj napreduje, sotva si vieme predstaviť, čo lepšie, dokonalejšie bude o niekoľko desaťročí. Treba si však uvedomiť, že na výrobu niečoho nového treba materiál, ktorý pochádza z prírodného zdroja. Dnes tieto zdroje máme, a preto nezmyselne vyrábame podľa vzorca:

„STARÉ ODÍDE A PRÍDE NOVÉ“

V súčasnosti je už široko akceptovaný faktu, že rozvoj ľudstva nemožno stotožňovať len s predstavou ekonomického rastu, ale že musí smerovať k naplneniu významných sociálnych cieľov (redukcia chudoby, zlepšenie kvality života, zlepšenie príležitosti na kvalitnejšie vzdelanie, zdravie atď.), čo vyžaduje celoštýnny prístup k rozvoju (riadenie vzájomných vzťahov medzi prírodnými a ľudskými, odvetvovými i štrukturálnymi aspektmi rozvoja na všetkých úrovniach) [14].
3 STRATÉGIA ŠTÁTNEJ ENVIRONMENTÁLNEJ POLITIKY

3.1 Orientácia a priority štátnej environmentálnej politiky


Pod vnútornými podmienkami išlo o celkový zhoršený stav ŽP SR a jeho nežiaducími vplyvami, najmä na vek a zdravie ľudí, ako výsledku:

- rozsiahleho priebežného znečisťovania zložiek prírody a vnášania cudzorodých látok do potravinového reťazca,
- dlhodobej a pretrvávajúcej nešetrnej exploatacie prírodných zdrojov a hromadenia nevyužitých odpadov,
- nedomyslených zásahov do krajiny a ekosystémov v nej.

Pod vonkajšími podmienkami sa chápá stav ŽP v Európe i v globálnom meradle, vývoj starostlivosti o ŽP v okolitých štátoch, na úrovni európskych i svetových integračných zoskupení, hlavne v rámci OSN a Európskej únie. Schválená Strategia environmentálnej
politiky SR sa preto opiera najmä o dokumenty Konferencie OSN o ŽP a rozvoji (Rio de Janeiro, 1992), osobitne Agendu 21. Ďalej vychádza z Environmentálneho akčného programu pre Strednú a Východnú Európu (Luzern 1993) a Strategie trvale udržateľného života, vypracovej IUCN. Rešpektuje a uplatňuje prítom záväzky vyplývajúce pre SR z medzinárodných dohovorov s environmentálnym zameraním, ako aj z dohôd širšieho zamerania, ku ktorým pristúpila. Ide napríklad o Listinu základných práv a slobôd (čl. 35), premietnutú aj do Ústavy SR, alebo Európsku dohodu o pridružení SR k Európskej únii (čl. 81). Strategia štátnej environmentálnej politiky prítom nenahradza Strategiéu trvalo udržateľného rozvoja v Slovenskej republike, ktorá by mala vzniknúť previazaním a zosúladením troch strategií - hospodárskej, sociálnej a environmentálnej; teda troch zatrešujúcich a prierezových odvetví určujúcich úroveň a spôsob života v každom štáte.

Podľa Strategie štátnej environmentálnej politiky rozvoj starostlivosti o ŽP v SR, ako neoddeliteľnej súčasti celkového rozvoja spoločnosti, jej ekonomických a sociálnych potrieb, závisí od:

- predchádzania vzniku hlavných príčin poškodzovania ŽP,
- odstraňovania jeho príčin a negatívnych dôsledkov poškodzovania ŽP.

Predchádzanie vzniku hlavných príčin, ako aj odstraňovanie týchto príčin a negatívnych dôsledkov poškodzovania ŽP sa predovšetkým viaže na:

- začatie reštrukturalizácie podnikov s energeticky a surovinovo náročnou výroboou a zmenu výrobných programov podnikov, ktoré sa vyznačujú výraznou environmentálno zadlženost'ou, značnou alebo úplnou platobnou neschopnosťou, smerujúcich k likvidácii, na podniky s environmentálne vyhovujúcou výrobou, vyšším podielom spracovania a finalizácie, výraznejším zhodnotením práce a schopnosti ľudí,
- vytvorenie podmienok aj u prosperujúcich podnikov a v komunálnej sfére na zniženie produkcie odpadov, na ich spracúvanie a zneškodňovanie, ďalej na úsporu energie a surovín, minimalizovanie negatívnych vplyvov na ŽP, najmä na neznečisťovanie ovzdušia, vody a pôdy,
- rozvoj výroby a služieb zameraných na starostlivosť o ŽP, zvýšenie podielu na nej malými a strednými podnikateľskými subjektmi, podnikmi postihnutými
konverziou zbrojného priemyslu, ale aj obcami, rozpočtovými a príspevkovými organizáciami,

• napojenie SR na nové svetové zdroje surovín a energie, zavedenie opatrení na ich úsporu a na budovanie zariadení na výrobu elektrickej energie a tepla z environmentálne vyhovujúcejších a netradičných energetických zdrojov, i keď zrejme ešte dlhšie budú mať len doplnkový význam,

• pomoc zaostalým a nezamestnanosťou výrazne postihnutým regiónom a mestá v riešení problémov ich ŽP, vrátane zastavenia z toho vyplývajúcich devastačných procesov, okrem toho osobitne deviatim ohrozeným oblastiam s výrazne narušeným prostredím,

• zmodernizovanie dopravy, zníženie jej negatívnych vplyvov na ŽP alebo oďahlčením niektorých zaťažených komunikácií,

• riešenie recyklácie obalov, zavádzanie energeticky a surovinovo nenáročných spotrebíčov, povinné označovanie škodlivosti výrobkov a uhrádzanie nákladov spojených s ich likvidáciou s tým, že tieto náklady by nemal znášať spotrebiteľ; taktiež označovanie environmentálnej vhodnosti výrobkov,

• uplatňovanie zvýšenej ochrany a racionálneho využívania prírodných zdrojov a ekologicky stabilných území, ako aj kontroly používania zdraví škodlivých látkov najhoršie vplyvajúcich na vek a zdravie ľudí (zavedenie systému environmentálnej bezpečnosti a environmentálnej starostlivosti),

• dotvorené a implementovanie sústavy environmentálneho práva, takých ekonomických nástrojov a organizačných štruktúr na všetkých úrovniach, ktoré by prisplešili k výraznému zlepšeniu ŽP, k predchádzaniu nevhodných zásahov do ŽP, k ochrane prírody, krajiny a kultúrnych pamiatok, k podpore biologickej rôznorodosti a k územnému systému ekologickej stability,

• uplatnenie územného plánovania ako základného nástroja ochrany a tvorby ŽP a optimalizácie priestorových štruktúr krajiny,

• zabezpečenie stavebného poriadku, ktorý by garantoval environmentálnu bezpečnosť a vhodnosť všetkých stavieb a postupnú elimináciu environmentálne nebezpečných a nevhodných stavieb,
• zavedenie formálnej i neformálnej environmentálnej výchovy a vzdělávania s cieľom zvýšiť environmentálne vedomie obyvateľstva na všetkých úrovniach a vo všetkých vekových skupinách,
• dobudovanie sústav čistieri odpadových vôd a kanalizačných sietí, vyhovujúcich spaľovní a zariadení na zachytávanie emisií vo výrobní a komunálnej sfére z finančných zdrojov regiónov, podnikov a fondov; avšak s podporou štátu len tam, kde hrozí havarijný stav, riešia sa environmentálne problémy celoslovenského významu alebo vybraných regiónov s mimoriadne zlou situáciou,
• vybudovanie zariadení na triedenie, recykláciu a zneškodňovanie odpadov, osobitne nebezpečných odpadov a rádioaktívnych odpadov z jadrovoenergetického komplexu a z neelektričenských prevádzok v priemysle a zdravotníctve,
• zabezpečenie dostatku pitnej a technickej vody v 16 oblastiach s deficitom vody, eliminovanie hlavných zdrojov znečisťovania vôd v nich, celkove zachytávanie a spomaľovanie odtoku vôd zo „Strechy Európy“, zlepšenie ich kvality a využitia,
• revitalizovanie mestskej a vidieckej krajiny, najmä jej oživenie tam, kde už boli eliminované zdroje a faktory poškodzujúce ŽP [12].

Zhruba na základe takejto orientácie stratégie štátnej environmentálnej politiky bolo formulovaných jej 70 krátkodobých cieľov do roku 1996, ďalej 59 strednodobých cieľov do rokov 2000 až 2010 a 33 všeobecných a parciálnych dlhodobých cieľov do roku 2030 i dlhšie. **Krátkodobé ciele** sa zameriavajú na vytvorenie a zavedenie systémov a opatrení umožňujúcich realizáciu strednodobých cieľov a na eliminovanie rizík bezprostredne ohrozujúcich zdravie ľudí. **Strednodobé ciele** sa orientujú na spomalenie degradačných procesov a zastavenie nepriaznivých dopadov poškodeného ŽP na zdravie ľudí, odvrátenie činnosti, ktoré by zvýšili jeho zaťaženie oproti súčasnému stavu. **Dlhodobé ciele** vedú k zásadným pozitívnym zmenám v celom ŽP a k dosiahnutiu trvale udržateľného rozvoja.

Preferenciu dostávajú také aktivity, ktorými možno dosiahnuť najväčší a najrýchlejší efekt v zlepšení stavu ŽP a znížení jeho nepriaznivého dopadu na vek a zdravie obyvateľstva,
ostatné organizmy, rozvoj a globálnu environmentálnu bezpečnosť. Podľa tohto kritéria a východiskovej situácie sa štátna environmentálna politika orientuje najmä na odstránenie príčin znečišťovania ovzdušia, vôd a pôdy. Kvalita týchto zložiek ŽP najvyraznejšie ovplyvňuje ostatné zložky ŽP a determinuje jeho stav s priamym alebo sekundárnym dopadom na všetky prejavy života. S tým priamo súvisí napríklad ovplyvňovanie úrovne používaných technológií v záujme minimalizovania ich negatívnych vplyov na ŽP a produkcie odpadov, zachytávanie znečišťujúcich látok a využívanie odpadov už priamo vo výrobe a podobne.

Stratégiu určuje nasledovných 5 odvetvovo orientovaných priorít na celé obdobie jej platnosti:

I. Ochrana ovzdušia pred znečišťujúcimi látkami a globálna environmentálna bezpečnosť.

II. Zabezpečenie dostatku pitnej vody a zníženie znečistenia ostatných vôd pod prípustnú mieru.

III. Ochrana pôdy pred degradáciou a zabezpečenie nezávadnosti potravín a ostatných výrobkov.

IV. Minimalizácia vzniku, využívanie a správne zneškodňovanie odpadov.

V. Zachovanie biologickej rôznorodosti, ochrana a racionálne využívanie prírodných zdrojov a optimalizácia priestorovej štruktúry a využívania krajiny.

Uvedené priority sú porovnavateľné s prioritami štátov, s ktorými má Slovenská republika najdlhšie hranice, teda s pietimi prioritami environmentálnej politiky v Maďarsku a s prioritami environmentálnej politiky v Poľsku, kde sa priority členia na dlhodobé až krátkodobé a stotožňujú so strategickými až krátkodobými cieľmi. Taktiež vo vyspelých krajinách určujú maximálne 5 až 7 priorit. Napríklad v Kanade, obdobne ako u nás, s orientáciou najmä na čistotu ovzdušia, vôd a krajiny a globálnu environmentálnu bezpečnosť [12].

3.2 Zásady štátnej environmentálnej politiky

Realizáciou Stratégie štátnej environmentálnej politiky súhrne podmieňuje uplatňovanie a dodržiavanie týchto desať zásad štátnej environmentálnej politiky, ktoré by mali tvoriť základ aj environmentálnej výchovy:
1. preferovanie preventívnych opatrení nad nápravnými, prenesenie ňažiska z odstraňovania následkov poškodzovania životného prostredia na odstraňovanie jeho príčin, čo si vyžiada zmenu prístupov vo všetkých odvetviach i zaužívaného spôsobu života spoločnosti,

2. uplatňovanie štátnej environmentálnej politiky vo všetkých odvetviach hospodárstva i v zainteresovanej terciálnej sfére a zavedenie starostlivosti o ŽP ako samozrejmej súčasti ich koncepcí, postupov a opatrení; štátna environmentálna politika má prierezový charakter a nemôže ostat’ úlohou jedného rezortu,

3. chápanie riešenia environmentálnych problémov ako riešenia ekonomických problémov spoločnosti; stav ŽP je odrazom ekonomiky a opačne,

4. uvedomenie, že zodpovednosť voči budúcim generáciám za ŽP nesie terajšia spoločnosť a neprenášanie zodpovednosti za nepriaznivý stav ŽP a jeho nežiaduľny vplyv len na predchádzajúce generácie; nie je len dedičstvom z dávnej alebo nedávnej minulosti, ale i prejavom súčasnosti,

5. riešenie problémov ŽP komplexne pri systémovom odstraňovaní synergického pôsobenia vzniknutých i vznikajúcich znečišťujúcich látek a ostatných negatívnych faktorov; napríek potrebám parciálneho riešenia problémov ŽP uvedomenie si ich prepojenia a závislosti v priestore a v čase, ich miesta v mozaike vytvárajúcej celkový obraz životného prostredia Slovenskej republiky,

6. uhrádzanie výdavkov spojených s odstraňovaním znečistenia alebo poškodenia ŽP jeho znečišťovateľom alebo poškodzovateľom,

7. pri zásahoch do ŽP posudzovanie ich vplyvov a dopadov na zdravie ľudí, krajinu, zložky ŽP a ohrozenosť organízmov, zvažovanie neoceniteľnosti hodnôt prírodného a kultúrneho dedičstva a jeho nenahraditeľnosti, vyčerpatelnej neobnoviteľných a racionálnejšieho využívania obnoviteľných prírodných zdrojov; momentálny zisk nesmie viest’ k niekoľkonásobne vyšším výdavkom v blízkej budúcnosti alebo k nenávratným stratám,

8. považovanie starostlivosti o ŽP za jednu zo základných podmienok zastavenia nepriaznivého trendu vývoja zdravotného stavu obyvateľstva; dôslednou prevenciou znižovanie nárokov na terapiu,
9. zavedenie prístupu k lesom ako k hlavnému eko-stabilizačnému faktoru v krajinе
a k pôde ako k zložke ŽP, podmieňujúcej biologickú rôznorodosť, výživu a existenciu života; presunutie ťažiska z ochrany výmery pôdneho fondu na ochranu kvality pôdy
a lesa, pričom produkčnú funkciu pôdy a lesa chápať ako súčasť ich environmentálnej
funkcie,
10. uplatnenie úcty k životu, ku všetkým jeho formám a ku všetkým prírodným
a kultúrnym hodnotám; ani vlastnícke právo neoprávňuje vlastníka na poškodzovanie
a ničenie týchto hodnôt a na znečišťovanie ŽP nad mieru ustanovenú zákonom, po
stáročia nemalo a nemôže mať prioritu pred verejným právom - ŽP jednotlivca je
súčasťou životného prostredia všetkých [12].

3.3 Ciele štátnej environmentálnej politiky

Celkovo 162 cieľov Stratégie štátnej environmentálnej politiky (viacerých
odstupňovaných v príslušnej problematike) a na ne nadväzujúcich programov, projektov
a opatrení environmentálnej politiky SR možno zhrnúť do 4 blokov:

I. blok - environmentálna politika v ochrane ovzdušia, vôd a pred rizikovými faktormi,
v jadrovej bezpečnosti a odpadovom hospodárstve (environmentálnej bezpečnosti),
II. blok - environmentálna politika v ochrane prírody a krajiny, územnom rozvoji,
ochrane a využívaní horninového prostredia, pôdy a lesa,
III. blok - environmentálna politika v ekonomike,
IV. blok - environmentálna politika vo výchove, vzdelávaní, verejnjej informovanosti,
organizácii, riadení a koordinácii starostlivosti o životné prostredie [12].
STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Teória manažmentu v svojom doterajšom vývoji prechádzala rôznymi štádiami, rozvíjala sa do množstva podôb a smerov a bola formovaná rôznymi školami a osobnostami manažmentu. V posledných troch desaťročiach je možné pozorovať určité približovanie až zjednocovanie rôznych smerov a škôl, a to v pohľade na dôležitosť strategického manažmentu v podniku.

Strategický manažment vznikol ako produkt hľadania nových metód riadenia podniku v neprestajne sa komplikujúcich podmienkach podnikateľského prostredia. Zrýchľujúca sa dynamika zmien, prerastajúca do diskontinuíť, prudký nárast rizika investovania, zvyšovanie kapitálovej náročnosti, vznik strategických prekovaní, intenzívna domáca i globálna konkurrenca, nevypočítateľnosť správania sa konkurentov, enormný rast náročnosti zákazníkov na kvalitu výrobkov a služieb, termínov ich dodania a mnoho iných faktorov nebolo možné zvládnuť tradičnými metódami riadenia. Procedúry strategického riadenia však nezaručujú rýchly a ľahký úspech, sú návodom na variantné riešenia, ktoré je potrebné ďalej tvorivo domyslieť.

Strategický manažment nie je možné považovať iba za módnou vlnu vo vývoji teórie manažmentu. Je predovšetkým aktuálnou reakciou na súčasné podmienky a nastupujúce tendencie vývoja trhovej ekonomiky.

Medzi aktuálne otázky, na ktoré je potrebné klášť dôraz pri zavádzaní strategického manažmentu, patria najmä:

- zmena pohľadu na podnik ako relatívne uzatvorený systém, ktorý je v neustálej interakcii s prostredím, kde stratégia je výsledkom hodnotenia potenciálnych príležitostí a možného rizika a hrozieb z okolia pri zohľadňovaní silných a slabých stránok podniku v porovnaní s konkurenciou,
- zmena pohľadu na funkciu manažérov v podniku, a to z manažérov administrátorov na tvorivých manažérov, využívajúcich schopnosti strategického myslenia,
- dôraz na metódy a techniky umožňujúce riadenie zmien v podniku, vzhľadom na neustále sa meniac prostredie, pri stabilizovanom smerovaní podniku k naplňaniu jeho strategických cieľov [7].
4.1 Vývojové fázy strategického manažmentu

Rozvoj teórie a praxe strategického riadenia z hľadiska jeho historického vývoja je podmienený zmenou kvality podnikateľského prostredia a z hľadiska vývoja konkrétneho podniku. V histórii vývoja teórie a praxe strategického riadenia možno identifikovať tri relatívne ohraničené fázy.

**Prvá fáza** sa začala v 50-tych a 60-tych rokoch a bolo pre ňu príznačné využívanie metód dlhodobého plánovania. Toto obdobie sa vyznačovalo pomerne stabilnými vonkajšími podmienkami a dostatkom zdrojov, pričom prosperita podnikov závisela od efektívneho využívania vnútorných zdrojov, a preto bolo plánovanie zamerané na internal procesy a ich racionalizáciu.

**Druhá vývojová fáza** sa objavila koncom 60-tych a začiatkom 70-tych rokoch a nazýva sa *strategické plánovanie*. Je dôsledkom prudko sa meniacich vonkajších podmienok, napr. vznik energetických kríz, nástup osobných počítačov a pod. Strategické plánovanie je založené na podrobnom skúmaní vonkajšieho a vnútorného prostredia, stanovuje strategické ciele a formuluje stratégie podniku ako nástroj dosahovania cieľov.

**Tretia vývojová fáza** vzniká v druhej polovici 70-tych rokoch ako široko založený *systém strategického manažmentu*. Strategický manažment doplnilo strategické plánovanie o implementáciu, hodnotenie a kontrolu stratégie a chápe sa ako súvislý proces so spätnou väzbou.


Takto načrtnuté vývojové fázy strategického manažmentu našli svoj špecifický odraz v podnikovej praxi. F. W. Glueck, S. P. Kaufman, A. S. Walleck znázornili rozvoj strategického manažmentu v podniku v nasledovnom členení (Tab.1).
Tab. 1 Fázy vývoja strategického plánovania v podniku [7]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktor</th>
<th>Finančné plánovanie</th>
<th>Dlhodobé plánovanie</th>
<th>Environmentálne plánovanie</th>
<th>Integrované strategické plánovanie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strategický rámec</td>
<td>rozpočet</td>
<td>dlhodobý plán</td>
<td>prostredie</td>
<td>strategické problémy</td>
</tr>
<tr>
<td>Okruh strategického myšlenia</td>
<td>zvyčajné podnikanie</td>
<td>nemenné klľčovité faktory</td>
<td>konkurencia</td>
<td>integrovaná denná aktiita</td>
</tr>
<tr>
<td>Plánovací proces</td>
<td>zhora nadol</td>
<td>extrapolácia</td>
<td>interaktívny s plánovačmi</td>
<td>interaktívny niekoľko úrovňový</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizačná štruktúra</td>
<td>historická</td>
<td>plánovaná štáboch</td>
<td>trhovo orientovaná</td>
<td>strategicky orientovaná</td>
</tr>
<tr>
<td>Zameranie kontrolného procesu</td>
<td>skúmanie rozpočtu</td>
<td>analýza &quot;medzery&quot;</td>
<td>trhové faktory</td>
<td>strategické faktory úspechu</td>
</tr>
<tr>
<td>Systém odmeňovania</td>
<td>nediferencovaný</td>
<td>subjektívny</td>
<td>rozvoj riadenia</td>
<td>založený na strategii</td>
</tr>
<tr>
<td>Štýl vedenia a kultúra</td>
<td>zostav rozpočet</td>
<td>udržuj v pohybe</td>
<td>zaoberrať sa problémami</td>
<td>zmeň budúcnosť</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. fáza: **Finančné založené plánovanie**

Jeho charakteristickou črtoj je, že kladie dôraz na krátkodobé riadenie, sústredí sa na rozpočtovníctvo a finančnú kontrolu a preferuje funkčné prístupy v manažmente. Je najnižšou fázou vo vývoji strategického manažmentu, a súčasne minimom, bez ktorého sa nemôže zaobíť manažment žiadneho typu organizácie, ani úrovne riadenia.

2. fáza: **Dlhodobé plánovanie**


3. fáza: **Environmentálne plánovanie**

Zvláština pozornosť sa tu venuje makroekonomickým, sociálno-demografickým a technologickým trendom, ktoré ovplyvňujú podnik a odvetvie, a pôsobieniu konkurenčných síl na trhu. Dôraz sa kladie na hľadanie nových spôsobov, ako definovať a uspokojiť potreby
zákazníkov. Nedostatkom tejto vývojovej fázy je, že plánovacie úsilie vnútropodnikových útvarov je často roztrieštené a nie je dôkladne integrované.

4. fáza: Integrované strategické plánovanie

Spája v sebe nielen dlhodobé a environmentálne plánovanie, ale aj myslenie a konanie, ktoré vedie k trvalejšej konkurenčnej výhode. Predstavuje integrovaný prístup k plánovaniu, implementácii a kontrole. Táto vývojová fáza predstavuje komplexný proces riadenia strategického rozvoja podniku [7].

4.2 Strategický manažment ako proces

Strategický manažment je dnes väčšinou autorov a manažérov považovaný za zložitý, vnútorne štruktúrovaný a nepretržitý proces. Pre pochopenie súvislosti medzi čiastkovými procesmi a nadväzujúcimi postupmi, pravidlami a procedúrami, je vhodné zobrazit celý proces modelovou formou.

4.3 Model strategického manažmentu

Proces strategického riadenia sa skladá zo skúmania externého a interného prostredia, formulácie stratégie, implementácie stratégie a kontroly.

I. fázou procesu strategického manažmentu je skúmanie prostredia. Pod prostredím prítom rozumie:

- **externé prostredie**, vnútorne ďalej členené na:
  - *spoločenské prostredie*, t. j. prostredie spoločné pre podnikateľské jednotky a organizácie (napr. legislatívne, politické, ekonomické, kultúrne a sociálne vplyvy),
  - *bezprostredné podnikateľské prostredie*, viažuce sa ku konkrétnemu odvetviu alebo odboru výroby alebo služieb, prípadne trhu, na ktorom pôsobia podnikateľské jednotky.

Základným poslaním skúmania externého prostredia je *identifikácia externých strategických faktorov - príležitosti a hrozieb.*
• interné prostredie, zamerané na:
  - podnikovú štruktúru, najmä štruktúru podnikových aktivít a ich organizáciu,
  - podnikovú kultúru ako súhrn podnikových hodnôt,
  - podnikové zdroje, a to materiálové, kapacitné, pracovné a finančné.

Základným poslaním skúmania interného prostredia je identifikácia silných a slabých stránok podniku.

II. fáziou procesu strategického manažmentu je formulácia stratégie. V nadvážnosti na výsledky skúmania prostredia postupuje sa krokom:
• vymedzenie poslania, vyjasňujúceho účel a zmysel existencie podniku,
• formulácia strategických cieľov, ktoré upresňujú smerovanie podniku,
• tvorba stratégie ako cesty k naplneniu strategických cieľov,
• stanovenie politiky implementácie ako priestoru alebo hraníc pre rozhodovanie v rámci krokov implementácie.

III. fáza - implementácia stratégie je procesom plánovitej prípravy realizácie stratégie, Zahrňuje kroky tvorby:
• programov, ktorých úlohou je konkretizovať, ktoré postupy a kroky podľa jednotlivých funkčných oblastí bude potrebné uskutočniť, a to programy organizačného a informačného charakteru, realizačné programy a vykonávacie plány,
• rozpočtov, ktorých úlohou je dopracovať programy o hodnotovú stránku z pohľadov nákladov, tržieb a pohybu zdrojov,
• procedúr, ktoré rozpracovávajú programy do detailných sekvenčných krokov alebo techník.

IV. fáziou strategického manažmentu je hodnotenie a kontrola. Táto fáza plní funkciu monitorovaniu, poznaníu, kontrolnú a hodnotiacu. Kontroluje a hodnotí dosiahnuté výsledky, pričom vytvorenými spätnými väzbaními dáva impulzy pre uskutočňovanie potrebných zmien. Celému procesu strategického manažmentu dáva charakter dynamického a nepretržitého procesu [7].
4.4 Hierarchické vzťahy v strategickom manažmente

Táto kapitola je zameraná na hierarchické vzťahy v strategickom manažmente a stým súvisiace funkcie stratégií podnikových, podnikateľských (SPJ) a funkčných pri napĺňaní strategických cieľov.

4.4.1 Funkcie stratégií podnikových, podnikateľských (SPJ) a funkčných pri napĺňaní strategických cieľov

Strategický manažment nie je iba procesom sekvenčných fáz a krokov. Má i ďalšiu, a to hierarchickú dimenziu. Jej existencia je výsledkom logického postupu hľadania ciest k dosahovaniu strategických cieľov podniku. V rámci podniku s viacerými podnikateľskými oblasťami (predmetmi podnikania) sú zvyčajne tri hlavné úrovne strategického manažmentu, ktorým zodpovedajú tri základné úrovne (hierarchie) stratégie:

- ų stratégia na úrovni podniku,
- ų stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky,
- ų funkčné stratégie.

Na Obr. 1 sú znázornené jednotlivé úrovne stratégie podniku.

Obr. 1 Jednotlivé úrovne stratégie podniku pri napĺňaní strategických cieľov
Podľa uvedeného, naplnenie strategických cieľov podniku vyžaduje odpovedať na tieto základné otázky:


- **Ako zvládnuť súťaž s konkurenciou v danom odbore?** Ak podnik pôsobí vo viacerých odbорoch, za súťaž v každom z odborov je zodpovedný manažment príslušnej špecializovanej podnikateľskej jednotky v podniku. Riešenie tejto otázky je predmetom tzv. podnikateľskej stratégie, resp. stratégie podnikateľskej jednotky.

- **Ako rozvrhnúť naše zdroje, aby sme naplnili uvedené stratégie?** Za tuto oblasť sú zodpovední manažéri špecialisti z jednotlivých funkčných útvarov. Riešenie tejto otázky je predmetom funkčných strategií.

Podľa uvedeného sa v podniku, okrem stratégie podniku ako celku, zostavujú i podnikateľské stratégie a funkčné stratégie, ktoré sa odlišujú šírkom svojho záberu (Obr. 2).

![Obr. 2 Úrovne stratégii v podniku](image-url)
Stratégia podniku je zameraná na rozvoj podniku ako celku, pričom jej hlavnou úlohou je vytvoriť tzv. portfólio podnikových oblastí pôsobnosti, t. j. vymedziť, v ktorom, resp. v ktorých odvetviach výroby alebo služieb, prípadne na ktorých trhoch bude podnik pôsobiť. Pri vytváraní tohto portfólia sa snaží o vytváranie tzv. synergických efektov. Vymedzuje priestor pre rozvoj strategií podnikateľských jednotiek.

Stratégia podnikateľskej jednotky vychádza zo skutočnosti, že stratégiov podniku je vymedzený priestor pôsobenia v určitom odvetví výroby, služieb alebo na určitom trhu. Pre označenie tejto stratégie sa používajú tiež názvy súťažná stratégia, podnikateľská stratégia, stratégia podnikateľskej jednotky, alebo stratégia divízie.

Funkčné stratégie sú zamerané na hľadanie ciest pre naplánenie strategií vyšších úrovni prostredníctvom základných funkčných oblastí, akými sú napríklad: marketing, financie, výskum a vývoj, ekologická výroba, zásobovanie, ľudské zdroje, informačné systémy, a pod. [7].

4.4.2 Zodpovednosť za strategický manažment

Zodpovednosť za strategiu nesie vrcholové vedenie podniku. Ono vytvára strategiu ako ideu, nosní myšlienku a zámery. Vrcholové vedenie ako skupina najvyšších líniových vedúcich pracovníkov ovláda najváčší riadici priestor, môže čerpať poznatky a skúsenosti z najváčšieho okruhu, má najváčšie styky a svojím mocenským vplyvom môže najviac pôsobiť na strategické správanie sa celého podniku. Tvorba a implementácia strategie sa nevzťahuje len na najvyšších vedúcich pracovníkov, ale v podstate každý vedúci pracovník je tvorcom a realizátorm strategie v oblasti, ktorú riadi, a za ktorú zodpovedá.

V malých podnikoch, ktoré majú právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným alebo v osobných podnikoch jednotlívca, v ktorých majiteľia sú totožní s manažérmi a nemajú k dispozícii rozvinuté špecializované útvary, je práca na strategii záležitostou majiteľa a manažéra v jednej osobe. Vo veľkých podnikoch, ktoré majú právnu formu akciovej spoločnosti (a.s.), dochádza k oddeleniu výkonu vlastníckych práv a výkonného riadenia. Práca na strategii je záležitosťou orgánu vlastníkov podniku (akcionárov), vrcholového vedenia a odborného útvaru, pričom výkonným orgánom strategického myšlenia stále zostáva vrcholové vedenie. Problémom sa stáva racionálna deľba práce.
Hoci valné zhromaždenie ako vrcholný orgán akcionárov sa zaobíra úlohami strategickej povahy, len zriedkavo zohráva vedúcu úlohu pri formulovaní stratégie. Valné zhromaždenie hodnotí, vyberá a schvaľuje predložené strategické varianty, ktoré vypracovalo vrcholové vedenie a nesie za ne plnú zodpovednosť. Nevhodné návrhy zamieta alebo vracia na prepracovanie. Pravidelnou úlohou valného zhromaždenia je hodnotiť schopnosti a zručnosti vedúcich pracovníkov (manažérov) pri tvorbe a implementácii stratégie.

**Valné zhromaždenie sa môže angažovať v riadení a. s. rôznou mierou:**

- **hodnotí** - je pasívne, formálne skúma, hodnotí a schvaľuje návrhy vrcholových manažérov,
- **podnecuje** - nielen schvaľuje, ale aj samo predkladá návrhy, najmä v oblasti strategického rozvoja,
- **určuje** - rôznou mierou sa podieľa pri tvorbe variantov pre strategické rozhodnutia, jasne vymedzuje svoj priestor i priestor pre vrcholových manažérov (vedenie) [7].

Hlavnou zodpovednosťou orgánu akcionárov je dozerať, či je podnik riadený takým spôsobom, ktorý slúži záujmom akcionárov. Tento orgán musí pôsobiť aj ako nezávislý pozorovateľ výkonného vedenia, ktorému kladie ťažké otázky, ktoré by si vedenie samotné nepoložilo. Táto väzba sa musí nepretržite udržiavať, a to nielen počas krízových situácií, ale aj v čase prosperity.

Je zrejmé, že akcionári by nemali bezprostredne manažovať podnik. Manažovať by mali manažéri a akcionári schvaľovať ich rozhodnutia. Tá istá skupina ľudí nemôže manažovať aj schvaľovať. Treba si uvedomiť, že právna zodpovednosť za určenie deliacej línie medzi kontrolnou a riadiacou funkciou, medzi hodnotením a tvorbou stratégie, prináleží akcionárom. Orgán akcionárov a výkonné vedenie musia mať v tejto otázke jasno.

Úlohou plánovačov je podieľať sa na procese tvorby stratégie viac zvonka ako zvnútra. Mali by vypracúvať formálne analýzy, budovať databázy, povzbudzovali stratégie myslenie manažérovcov, a napokon, byť programátormi, ktorí špecifikujú sériu konkrétnych krokov potrebných na uskutočnenie výzie. Doménou plánovania bola vždy analýza, na rozdiel od toho pre strategické myslenie je typická syntéza. Obsahuje intuíciu a tvorivost'. Výsledkom strategického myslenia je integrovaná perspektíva podniku.
Keďže plánovanie nedokáže tvoriť stratégie, malo by plniť priliehavšie úlohy. Keď sú k dispozícii životaschopné stratégie, je potrebné ich programovať a operacionalizovať [7].

**Strategické programovanie obsahuje tri kroky:**

- **Kodifikácia**,
- **Elaborácia**,
- **Konverzia**.

*Kodifikácia* je zameraná na vyjadrenie stratégie v dostatočne jasných pojmoch. 
*Elaborácia* znamená rozpracovanie kodifikovanej stratégie na substratégie, programy a vykonávacie plány. 
*Konverzia* znamená skúmanie dôsledkov plánovaných zmien.

Z uvedeného vyplýva, že plánovači zohrávajú pri hľadaní stratégie úlohu pomocníkov manažérov, analytikov systematických informácií a katalyzátorov, ktorí podnecujú manažérov, aby o budúcnosti rozmýšľali tvorivým spôsobom.

**4.4.3 Strategické myšlenie**

Vrcholové vedenie podniku, aby zvládlo úlohu mozgového centra, musí strategicky myšlet'. 
**Strategické myšlenie** je reakciou na často, prudko a nepredvídateľne sa meniace vonkajšie prostredie podniku. 
Celistvý pohľad na spôsoby myšlenia vrcholových manažérov a stratégov zaujal K. Ohmae, ktorý identifikoval „tri druhy procesu myšlenia" [10]. 
**Mechanické myšlenie** sa vyznačuje priamočiarnym uvažovaním. Je typické pre racionalizačné analýzy, ktorých cieľom je zdokonalit' súčasný stav zmenou vnútornej štruktúry, pričom celok i jednotlivé prvky zostávajú zachované. Nevedie k novým, originálnym či prevratným riešeniam.
**Intuitívne myšlenie** pracuje metódou hlavného článku. Celok sa posudzuje na základe vybratého prvku, ktorý sa považuje za centrálny a rozhodujúci. Prijímajú sa rýchle a jednoznačné riešenia, je tu ale riziko, či bude odhalený skutočný strategický problém.

**Strategické myšlenie** je kombináciou racionálnej analýzy vychádzajúcej z prirodzeného usporiadania pôvodného stavu vecí a dôvtipnej syntézy založenej na opätovnom poskladaní jednotlivých rozdielnych častí do nového tvaru.

Podľa [50] možno požadovať, aby ďalej uvedené **principy strategického manažmentu** ovládali a osvojili si nie iba členovia vrcholového vedenia podniku a vybraný tím špecialistov, ale všetci pracovníci daného podniku:

- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvetového systémového prístupu,
- princip tvorivého prístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vedomia práce s rizikom,
- princip koncentrácie zdrojov,
- princip vedomia práce s časom.

Pred pracovníkmi podniku stojí teda náročná úloha - **osvojiť si principy strategického myšlenia**, naučiť sa využívať ich pri spracovávaní podnikovej stratégie a pri strategickom manažmente[7].
5 FUNKČNÉ STRATÉGIE

5.1 Poslanie funkčných stratégií

Funkčná stratégia transformuje hlavnú stratégiu na podnikateľskej úrovni do akčných plánov pre klľúčové špeciálne útvary podniku (napr. marketing, výrobu, inováciu, financovanie, atď.) [7].

Funkčné stratégie sa nachádzajú na tretom stupni podnikovej hierarchie za stratégiami podnikovými a podnikateľskými. Ich primárnou úlohou je podporovať podnikateľské strategie pri získovaní a upevňovaní konkurenčnej výhody a sekundárnom úlohou stanovovať spôsoby a formy dosahovania vlastných funkčných cieľov. Hoci sú funkčné stratégie podriadené podnikateľským strategiám, môžu byť zdrojom originálnych podnetov, ktoré ovplyvnia obsah vyššie postavených strategií [7].

Funkčné stratégie sú krátkodobým plánom jednotlivých klľúčových oblastí. Každá predstavuje detailnú výpoveď o prostriedkoch, ktoré sa použijú na dosiahnutie cieľov v nasledujúcom roku, t.j. o tom, ako sa budú riadiť klľúčové funkčné oblasti v blízkej budúcnosti. Funkčné stratégie pomáhajú implementovať hlavnú strategiu organizovaním, aktivizovaním špeciálnych útvarov podniku, aby sa sledovalo plnenie podnikateľskej stratégie. Funkčná stratégia sa odlišuje od hlavnej stratégie v troch charakteristikách:

1. V časovom horizonte.
2. V špecifikácii.
3. V účasti na vypracúvaní.

Ad 1) Časový horizont funkčnej stratégie je krátky, zvyčajne jeden rok, prípadne menej. Ide o dosiahnutie krátkodobého cieľa, ktorý prispieva k cieľu hlavnej stratégie, aby funkční manažéri sústredili pozornosť na to, čo treba robíť už dnes pre plnenie hlavnej stratégie a zároveň umožňuje, aby sa na základe poznania terajšej situácie mohli prispôsobiť meniacim sa podmienkam.

Ad 2) Funkčná stratégia je špecifickejšia ako hlavná stratégia, ktorá je všeobecná. Funkčné strategie, ktoré umožňujú funkčné činnosti v klľúčových častiach podniku, dávajú odpoveď na to, čo sa má urobiť v každej oblasti, ako sa majú plniť ročné, a tým aj dlhodobé ciele podniku.
Ad 3) Na vypracovaní stratégie na úrovni SPJ a na funkčnej úrovni sa zúčastňujú odlišné osoby. Za strategiu SPJ má zodpovednosť jej vedúci. Vypracovanie funkčnej stratégie je prenesené na vedúch, zodpovedných za riadenie príslušnej funkčnej oblasti SPJ.

Pri funkčných strategiách sú dôležité predovšetkým vertikálne vzťahy, ktoré znamenajú odvodenie funkčných stratégií od hierarchicky vyšších stratégií. Veľmi významné sú však aj horizontálne vzťahy medzi jednotlivými funkčnými oblasťami, pretože sú navzájom zviazané a podmieňujú sa. Pri vypracúvaní funkčných stratégií je nevyhnutne potrebné ich tvorbu koordinovať. Musíme si uvedomiť, že každá zmena v jednej funkčnej strategii ovplyvňuje všetky ostatné. Je potrebný pohľad na ne v integrite z hl'adiska potrieb SPJ [8].

5.2 Členenie a obsah funkčných stratégií

Medzi základné funkčné stratégie patria:

- marketingová,
- výrobná,
- inovačná,
- personálna,
- finančná,
- environmentálna.

Majú svoje pevné miesto v hierarchickej štruktúre stratégií a sú tesne prepojené na kroky implementácie stratégie podniku a SPJ [6].

Základný obsah strategického manažmentu sa dá teda definovať ako systémovo riadený proces, ktorý v dlhodobom výhľade kompaktne, nepretržite a pružne reaguje na zmeny vnútorného a vonkajšieho prostredia, s cieľom udržať rovnováhu medzi uspokojovaním vlastných aj spoločenských potrieb [7].

V ďalších kapitolách tohto semestrálneho projektu sa budeme zaoberať podrobnejšie environmentálnou strategiou podniku.
Závislosť hospodárskych aktivít človeka od jeho životného prostredia má v konečnom dôsledku dosah na sociálne až biologické podmienky civilizácie. Ako prispieť environmentálnou prevenciou a ekonomickými nástrojmi k zlepšeniu životného prostredia?

Dosiahnuť zlepšenie stavu životného prostredia a zníženie negatívneho pôsobenia civilizácie na prírodu nemožno bez spoluúčasti podnikateľských subjektov. Práve priemyselné podniky a polohospodárska výroba tvoria hlavného znečisťovateľa životného prostredia. Preto je potrebné, aby sa ochrana životného prostredia stala súčasťou podnikateľských procesov podnikov. Komplexne sa environmentálne požiadavky v rozhodovaní podnikateľských subjektov realizujú cez programy environmentálne orientovaného manažérstva [2].

![Diagram](image)

*Obr. 4 Environmentálne aspekty manažérstva [2]*
Program environmentálneho manažérstva umožňuje zvýšiť ekonomickú účinnosť podnikateľského subjektu, získat' nový potenciál zisku a environmentálneho profilu podniku. Prostredníctvom environmentálne orientovaného riadenia v podniku je potrebné uskutočňovať také aktivity, ktoré pomáhajú prekonávať rozpory medzi trhom, spoločnosťou a životným prostredím.

Zostavenie programu environmentálneho manažérstva predstavuje rozvinutie environmentálne orientovanej stratégie na podnikovej úrovni s takou ekonomickou účinnosťou, ktorá je reprezentovaná súčasným ziskom a získaním nového potenciálu zisku a profilovania podniku [2].

6.1 Základné pojmy a definície týkajúce sa environmentálneho manažérstva

Pri komunikácii sú v environmentálnom manažérstve používané termíny, ktoré sú výsledkom nedávno vyvinutých pojmov. Postupný vývoj týchto environmentálnych pojmov nevyhnutne znamená, že environmentálna terminológia sa bude sústavne vyvíjať.

6.1.1 Vybrané pojmy a definície environmentálneho manažérstva

**Audit systému environmentálneho manažérstva:**

systematický a zdokumentovaný overovací proces objektívneho získavania a vyhodnocovania dôkazov o tom, či systém environmentálneho manažérstva organizácie vyhovuje kritériám auditu systému environmentálneho manažérstva

**Auditovaná organizácia:**

organizácia, v ktorej sa vykonáva audit

**Dlhodobý environmentálny cieľ:**

celkový, podľa možnosti vyčísliteľný environmentálny cieľ vyplývajúci z environmentálnej politiky, ktorý si organizácia stanoví a chce ho dosiahnuť

**Environmentálna politika:**

vyhlášenie organizácie o zámeroch a zásadách, vzťahujúcich sa na celkové environmentálne správanie sa, ktoré poskytuje rámec na činnosti a na stanovenie dlhodobých a krátkodobých environmentálnych cieľov
Environmentálny program:
opis opatrení, zodpovedností a prostriedkov prijatých alebo plánovaných na dosiahnutie dlhodobých environmentálnych cieľov a krátkodobých environmentálnych cieľov vrátane lehôt na ich dosiahnutie

Environmentálny vplyv:
akákoľvek nepriaznivá alebo priaznivá zmena ŽP, ktorá úplne alebo čiastočne vyplýva z činností, výrobkov alebo služieb organizácie

Krátkodobý environmentálny cieľ:
podrobná, podľa možnosti vyčíslieteľná požiadavka správania sa, použiteľná pre organizáciu alebo jej časti, ktorá vyplýva z dlhodobých environmentálnych cieľov a treba ju stanoviť a splniť, aby sa dosiahli tieto dlhodobé environmentálne ciele

Nepriamy environmentálny aspekt:
významný environmentálny aspekt, nad ktorým organizácia nemá plnú riadiacu kontrolu, najmä správanie zmluvných partnerov, dodávateľov a subdodávateľov, navrhovanie, vývoj, balenie, doprava a používanie výrobkov, nakladanie s odpadmi z výrobkov, kapitálové investície, pôžičky, poistenie, nové trhy

Prevencia znečistenia:
použitie procesov, praktík, materiálov alebo výrobkov, ktoré vylučujú, znižujú alebo operatívne riadia znečist’ovanie

Priamy environmentálny aspekt:
environmentálny aspekt, ktorý môže organizácia operatívne riadiť a ovplyvňovať, najmä emisie do ovzdušia a do vôd, nakladanie s odpadmi, využívanie a znečist’ovanie pôdy, využívanie prírodných zdrojov a druhotných surovín, vrátane spotreby energie, hluku, vibrácie, prašnosť, zápach, riziko mimoriadnych udalostí a z nich vyplývajúcich environmentálnych vplyvov

Systém environmentálneho manažérstva:
časť celkového systému manažérstva, ktorá obsahuje organizačnú štruktúru (OŠ), plánovanie činností, povinností, praktíky, postupy, procesy a zdroje na prípravu, zavádzanie, dosahovanie, preskúmanie a udržiavanie environmentálnej politiky
ŽP, environment: 
prostredie, v ktorom organizácia pracuje, zahŕňa vodu, pôdu, prírodné zdroje, flóru, faunu a človeka a ich vzájomné vzťahy [1].

6.1.2 Vybrané pojmy a definície z ochrany prírody a starostlivosti o životné prostredie

Ekológia:
• štúdium vzťahu vzájomného pôsobenia medzi organizmami a ich prostredím,
• veda o vzájomných vzťahoch medzi živými organizmami a ich prostredím,
• súhrn alebo usporiadanie vzťahov medzi organizmami a ich prostredím.

Ekosystém:
jednotka, obsahujúca všetky organízy na určitej ploche, ktorá je v takom vzájomnom vzťahu s abiotickým prostredím, že tok energie vedie k jasne definovanej trofickej štruktúre, biotickej rozmanitosti a kolobehu látok vo vnútri tejto sústavy

Environmentalistika:
• starostlivosť o ŽP s cieľom zachovať alebo zlepšiť jeho kvalitu s ohľadom na všetky organizmy pri dodržiavaní zásad trvalo udržateľného života,
• spoločenské odvetvie zamierané na starostlivosť o ŽP a tvoríce existenčné a rozvojové podmienky na ekonomickú a sociálnu sféru, pričom tieto sféry sú len relatívne dominantné [1].

6.2 Environmentálne ciele ako súčasť strategických cieľov podniku.

Pri naplňaní misie a politiky podniku má veľký význam vymedzenie základnej dlhodobej cieľovej orientácie podnikateľskej činnosti, teda stanovenie strategických cieľov.
Strategické ciele možno potom rozdeliť na:

Vy cieľ ktoré sa vzťahujú na spotrebitel'ský dopyt,
Vy ciele, ktoré sa vzťahujú na ekonomický efekt,
Vy ciele, ktoré sa vzťahujú na majetok,
Vy ciele pracovného kolektívu [3].
Vplyvom rastúcich environmentálnych obmedzení podnikania a nárokov zo strany štátu, odberateľov aj zákazníkov vznikla v mnohých podnikoch nutnosť stanoviť aj samostatné environmentálne ciele. Medzinárodná norma ISO 14001 definuje dlhodobý environmentalny cieľ ako celkový, podľa možnosti vyčísloňný, environmentálny cieľ vyplývajúci z environmentálnej politiky, ktorý si organizácia sama stanoví a chce ho dosiahnuť. Krátkodobý cieľ je vymedzený ako podrobná, podľa možnosti vyčísloňná požiadavka správania použíteľná pre organizáciu a alebo jej časti, ktorá vyplýva z dlhodobých environmentálnych cieľov a je nevyhnutná na ich dosiahnutie.

Environmentálne ciele podobne ako ostatné strategické ciele musia splývať rovnaké kritériá, teda malo by byť hierarchicky usporiadane, kvantitatívne, realizické a konzistentné. Pri stanovení environmentálnych cieľov by organizácia mala brať do úvahy právne a iné požiadavky, svoje významné environmentálne aspekty, technologické možnosti, finančné, prevádzkové a obchodné požiadavky a názory zainteresovaných strán [7].

**Priklad otázok na hodnotenie dlhodobých a krátkodobých cieľov v rámci auditu systému environmentálneho manažérstva:**

1. Sú stanovené a dodržujú sa zámery a jednotlivé ciele ŽP?
2. Zohľadňujú sa prítom funkcie a roviny c organizácií, ktoré majú vzťah k výkonu organizácie na ochranu ŽP?
3. Zohľadňujú sa pri stanovení zámerov a cieľov:
   - relevantné legislatívno-právne a iné požiadavky,
   - všetky environmentálne aspekty,
   - technologické možnosti,
   - najlepšia technika, ktorá je k dispozícii
   - finančné, prevádzkové a obchodné rámcové podmienky,
   - stanoviská záujmových kruhov?
4. Sú dlhodobé a krátkodobé ciele v súlade s environmentálnou politikou vrátane záväzkov na zabránenie zaťaženia ŽP?
5. Sú zámery a jednotlivé environmentálne ciele formulované dostatočne konkrétne, resp. kvalifikované a sú stanovené termíny na ich splnenie?
Problém stanovenia environmentálnych cieľov vzniká, ak nie sú ciele, ktoré podnik sleduje v rôznych oblastiach, súčasne splniteľné, čiže ak jeden cieľ možno splniť iba nerešpektovaním iného cieľa.


Vhodnou úpravou cieľov v ekonomickej a environmentálnej oblasti dosiahneme ideálne postavenie, keď sa splnenie cieľov navzájom podporuje. Ekonomický cieľ minimalizácie poplatkov a iných finančných platieb vedie automaticky k investíciám na ochranu ŽP, a teda k splneniu cieľa minimalizácie environmentálnych škôd. [2].

Splnenie koncepčných cieľov environmentálne orientovanej stratégie podniku bude závislé od splnenia sústavy čiastkových cieľov environmentálne orientovanej stratégie podniku, ktoré sú zhrnuté v Tab. 2 [7].
Tab. 2 Ciele environmentálne orientovanej stratégie podniku [7]

<table>
<thead>
<tr>
<th>KONCEPČNE CIELE</th>
<th>CIASTKOVÉ CIELE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Ekologické ciele</strong></td>
<td>• zabrániť znehodnocovaniu základných zložiek biosféry,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• zabrániť znečisťovaniu atmosféry, hydrosféry a pedosféry,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• znížiť tempo rastuťažby a spotreby nereprodukovateľných fosílnych surovín.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Racionalizačné ciele</strong></td>
<td>• projektovanie ekologicky vhodných výrobkov,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• program ekologicky čistej výroby,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• program racionalizácie priemyselnej výroby,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• hodnotenie environmentálnych vplyvov používania výrobkov.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Zdravotno-sociálne ciele</strong></td>
<td>• zníženie obsahu škodlivín v potravinách, vode a v ovzduší,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• zníženie úrovne hlučnosti a vibrácií pôsobiacich na človeka v pracovnom procese,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• vytváranie podmienok pre tvorbu životného štýlu „návrat k prírode“</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ekonomické ciele</strong></td>
<td>• zníženie rozsahu sankčných výdajov,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• zníženie strát vo výrobe,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• zvýšenie konkurencieschopnosti podniku,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• zvýšenie podielu na trhu,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• zníženie rizika havárií.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Environmentálne ciele, podobne ako ostatné strategické ciele, musia spĺňať rovnaké kritériá, teda mali by byť hierarchicky usporiadané, kvantitatívne, realistické a konzistentné.

Sústava cieľov environmentálne orientovanej stratégie podniku sa musí pretransformovať do formulácie environmentálnej politiky podniku a musí byť odvodená od globálneho environmentálneho cieľa súčasnosti – koncepcie trvalo udržateľného rozvoja.

Ciele environmentálne orientovanej stratégie podniku sú veľmi dôležitou východiskovou bázou pre posudzovanie:

- vhodnosti variantov navrhovaných opatrení,
- environmentálnej vhodnosti novozaňovaných činností,
- kontinuálneho procesu zdokonaľovania environmentálneho manažérsstva [7].
6.3 Environmentálne aspekty činnosti organizácie

1. **Priame** environmentálne aspekty, ktoré sa týkajú činnosti podniku, ktorých priebeh vedenie podniku kontroluje a mimo iného zahŕňajú:

   - emisie do ovzdušia,
   - vypúšťanie do odpadových vôd,
   - recyklácia, opakované použitie, preprava, zneškodňovanie pevných a iných odpadov, obzvlášť nebezpečných odpadov
   - využívanie a kontaminácia pôdy,
   - využívanie prírodných zdrojov a surovín (vrátane energie),
   - miestne problémy (hluk, vibrácie, zápach, prach, vizuálne vplyvy a pod.)
   - dopravné problémy
   - riziko nehôd a dopadov na životné prostredie, ktoré vznikajú alebo môžu vzniknúť v dôsledku havárií, nehôd a potenciálnych mimoriadnych udalostí,
   - vplyv na biologickú rozmanitosť.

2. **Nepriame** environmentálne aspekty, ktorá sa týkajú činností, výrobkov a služieb firmy a môžu viest’ k podstatným environmentálnym aspektom, ktoré firmy nemôže plne kontrolovať. Tieto aspekty môžu okrem iného zahŕňať:

   - problémy súvisiace s výrobkami (dizajn, vývoj, balenie, preprava, použitie a opakované použitie, odstránenie odpadu),
   - kapitálové investície, poskytovanie úverov a poisťovacie služby,
   - zloženie ponuky výrobkov,
   - vplyv činnosti organizácie na ŽP a chovanie dodávateľov a subdodávateľov.

Firma musí byť schopná preukázať, že boli stanovené podstatné podstatné environmentálne aspekty súvisiace s jej postupmi pre zadávanie zákaziek a že podstatné dopady súvisiace s týmito aspektmi sú zohľadnené v systéme riadenia podniku. Podnik by sa mal usilovať o to, aby dodávatelia a osoby, ktoré jednajú v mene firmy, dodržiavali politiku životného prostredia organizácie v rámci činností prevádzkovaných na objednávku. V prípade týchto nepriamych environmentálnych aspektov musí firmy zvážiť, ako môže tieto aspekty ovplyvniť a aké opatrenia má urobiť na zníženie ich dopadov.
Ekopriemyselná revolúcia bude vyžadovať prestavbu takmer celej podnikovej strategieckej architektúry. Z tohto dôvodu predstavujú schopnosti podniku vyrovnať sa s prístupom k ochrane ŽP veľmi užitočné merítko pre predstavu o jeho celkových strategických schopnostiach.

Hlavné prvky, na ktoré je potrebné sa zamierať [19]:

- Prístup, ktorý vníma snahy o ochranu ŽP ako zdroj novej výkonnosti, nových výrobkov, služieb a technológií, a nie ako bremeno.
- Podniková kultúra, ktorá sa nevyhýba zmenám, ale naopak je vítaná, a ktorá netrestá chyba, ale učí sa z nich.
- Nové chápanie vymedzenia podniku a jeho hraníc, kde ústrednú rolu pri vytváraní nových, ekologických výrobkov a služieb preberajú dodávatelia, zákazníci a strategickí partneri.
- Nové interné organizačné systémy, ktoré nepotláčajú, ale podporujú medziodborovú spoluprácu a vzdelávanie.
- Nové VP a technológie, ktoré sú omnoho viac založené na šetrnom prístupe k ŽP.
- Nové prístupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré kladú dôraz na väčšiu pozornosť zo strany zamestnancov na ekologické dopady podnikových aktivít.
- Omnoho rozsiahlejšie a aktívnejšie sledovanie najlepších konkurenčných prístupov v oblasti ochrany ŽP.
- Zdokonalené ukazovatele sledujúce výsledky spoločnosti v oblasti ochrany ŽP a lepšie manažérske informačné systémy.

6.4 Strategický plán a environmentálny manažment – nástroj konkurenčných výhod

Firmy, ktorých činnosť ovplyvňuje ŽP, sú často stavané pred otázku, ako optimálne riadiť svoje aktivity tak, aby sa minimalizoval dopad bežnej prevádzky na ŽP a aby sa minimalizovali riziká vyplývajúce z nepredvídaných a havarijných situácií. Mnohé z nich to riešia takým spôsobom, že investujú do opatrení čiastočne zlepšujúcich životné prostredie, najmä do tých, na ktoré je najviac tlak zo strany štátnej správy alebo verejnosti. Problémy často neriešia komplexne, ale len sčasti. Odpoveď na otázku, ako riešiť problémy komplexne,
ponúka systém environmentálneho manažmentu. Strategický plán a environmentálny manažment umožní využiť v podnikaní ekologické výzvy, premeniť ich skôr na príležitosti k zisku, ako na ohrozenia, ktoré môžu redukovať činnosť a vyhliadky podnikania. Základné prínosy systému environmentálneho manažmentu spočívajú v nasledujúcich skutočnostiach:

Ý je nástrojom znižovania nákladov – platieb, pokúť a pod. za znečisťovanie životného prostredia, čo vedie k zvýšeniu konkurencieschopnosti /napr. redukciou nákladov na poistenie a platieb za znečisťovanie ŽP/,
Ý spĺňa kritériá investorov a tým umožňuje lepší prístup k financovaniu projektov,
Ý zabezpečuje cieľové údaje, ktoré sú nevyhnutné pre plánovanie,
Ý znižuje riziko organizácie vyplývajúce z porušenia zákonov a následného trestného a občianskoprávneho postihu,
Ý je prostriedkom účinným finančno-ekonomických analýz a zmien,
Ý poskytuje prostriedky na objektívne posúdenie podnikateľského správania,
Ý je nástrojom podpory ekologického povedomia v podniku a rozvoja aktivít smerom k celkovej kvalite života, to pomocník, podporujúci tak ekologické vedomie, ako aj ciele v oblasti kvality,
Ý je to cenný komunikačný nástroj, ktorý vytvára etické vzťahy dôvery a dôveryhodnosti medzi obchodnými partnermi, zákazníkmi a spoločnosťou [4].

6.5 Environmentálne orientovaný plán stratégie

Najdôležitejšou časťou environmentálne orientovaného plánu je strategický plán. Ten určuje, kam sa chce podnik alebo samostatná podniková jednotka v budúcnosti dostáť a ako sa tam chce dostáť. Na Základe poznania výhod a nevýhod spojených s prenesením požiadavky na ochranu životného prostredia si vytvára podnik postoj k environmentálnym požiadavkám, ktorý je základom environmentálne orientovanej strategie.

Strategický plán vo všeobecnosti obsahuje nasledovné kroky:

Ý Formulácia poslania
Ý Stanovenie cieľa
Identifikácia strategických aktivít
Tvorba pracovného plánu

Ciele environmentálne orientovaného plánu majú byť:

- V súlade s cieľmi podnikania
- Musia byť merateľné v zmysle: množstva, kvality, času a nákladov
- Musia byť dosiahnutelné
- Musia byť zrozumiteľné
- Musia mať podporu
- Musia byť príťažlivé
- Musia byť ekonomické

Plán environmentálne orientovanej stratégie by mal obsahovať tieto základné princípy:

- Definovať rozsah zodpovednosti za ochranu životného prostredia v podniku /zamestnanci, odberatelia, dodávatelia, verejnosť/
- Zabezpečiť súlad s platnými právnymi predpismi v rámci štátov EÚ
- Postarať sa o rozvoj noriem, o ich dodržanie
- Pripravit a podporovať rozvoj systémov na umožnenie manažovania environmentálnej situácie
- Trvale podporovať a neustále zlepšovať realizáciu ochrany životného prostredia
- Zavádzat ekologickejšiu výrobu, poskytované služby
- Rozvinúť postupy a ukazovatele na vyhodnotenie realizácie ochrany životného prostredia
- Konkretizovať spôsob uvažovania o životnom cykle výrobkov
- Podporovať a snažiť sa o dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja v oblasti environmentalistiky
- Zabezpečiť prostriedky pre zavádzanie a udržanie environmentálneho manažérstva EMS [2].
6.6 Východiská pre tvorbu environmentálnej stratégie

Environmentálne orientovaná stratégia podniku je hlavná priorita environmentálneho manažérstva. Pri riešení environmentálnych problémov musia prekonávať celý rad problémov a prekážok súvisiacich hlavne s nedostatkom financií a odborných znalostí. Je pochopiteľné, že podniky starostlivo posudzujú nielen finančný prínos z tejto orientácie /identifikácia úspor, zvýšenie efektívnosti procesov a činností, nové trhové príležitosti, atď./, ale hodnotia aj riziká, ktoré vyplývajú zo správania sa subjektov k životnému prostrediu.

Program environmentálneho manažérstva umožňuje zvýšiť ekonomickú efektívnosť podnikateľského subjektu, získat’ nový potenciál zisku zlepšením environmentálneho profilu podniku. Prostredníctvom environmentálneho riadenia v podniku je potrebné uskutočňovať také aktivity, ktoré pomáhajú prekonávať rozpory medzi trhom, spoločnosťou a životným prostredím. Environmentálne orientovaná stratégia spoločnosti /podniku/ vyjadruje princípy a zámery podniku, ktoré sa týkajú a zasahujú do celkového zabezpečenia ochrany životného prostredia. Dôležitosť tejto stratégie a jej hnaciej sily je znázornená na Obr. 5:

Obr. 5 Environmentálne orientovaná stratégia podniku a jej hnacia síla [7]
Na základe vytýčenej environmentálne orientovanej politiky podniku je potrebné spracovať plán, ktorý musí byť tiež environmentálne orientovaný. V tomto pláne má organizácia stanoviť a dodržiavať postupy, ktorými určuje environmentálne hľadiská svojich aktivít, produktov a služieb, ktoré môžu byť kontrolované a pri ktorých je možno očakávať významný vplyv na životné prostredie. Podnik má zistiť, že tieto vplyvy sú zahrnuté v určení environmentálnych cieľov a sú pravidelne aktualizované. Podnik musí stanoviť a udržiavať postupy, ktoré rešpektujú právne a legislatívne ustanovenia, ako aj ďalšie požiadavky vyplývajúce pre organizáciu pri zabezpečení jej činností, produkcie a služieb.

Zodpovednosť za plán environmentálne orientovanej stratégie podniku nesie zodpovednosť vedúci organizácie prípadne celý vrcholový manažment podniku. Z implementáciu je zodpovedný stredný manažment, no musí tu byť neustála podpora vrcholového manažmentu. Plán musí byť presne prispôsobený na konkrétne podmienky podniku, musí byť vierohodný, splniteľný a nemal by byť príliš rozsiahly.

6.7 Zásady environmentálnej stratégie

Zverejnenie zásad environmentálne orientovanej stratégie podniku je prvý krok k naplňaniu tejto stratégie. Je vhodnou príležitosťou vysvetliť všetkým zúčastneným stranám /dodávateľom, obdareteľom, vlastným zamestnancom a širokým verejnosti/, aké je environmentálne smerovanie podniku, akú politiku v tomto smere bude presadzovať a podporovať. Náplňou plánu environmentálne orientovanej stratégie podniku vychádza z významu podniku, pre ktorý je stanovená, musí jasne, stručne určiť oblasti životného prostredia, ktoré majú z pohľadu podniku určitý význam a musí sa dotýkať činnosti podniku, výrobkov, závisí od druhu a charakteru činnosti podnikania.
6.8 Prístup k ochrane životného prostredia

Pri určovaní stratégie ochrany ŽP je veľmi dôležité, aký prístup zaujme organizácia. Všeobecne je možné povedať, že prístup organizácií k problematike ŽP je ovplyvňovaný vonkajšími a vnútornými faktormi:

1. **Hlavné vonkajšie faktory:**
   - Štátna politika ochrany ŽP,
   - Celková úroveň vedecko-technického rozvoja,
   - Postoj zainteresovaných strán k problematike ŽP.

2. **Vnútorné faktory** – tietoťažké presne definovať, keďže pôsobia vždy ako celok a znížené pôsobenie jedného faktora je možné vyvážiť zvýšeným pôsobením druhého faktora.

Pristup organizácií k ochrane ŽP sa vyvíjal a je dôležitý, pretože určuje stratégii ochrany ŽP, ktorú bude organizácia v praxi uskutočňovať.

V súčasnosti poznáme štyri základné prístupy k ochrane ŽP, v rámci ktorých sa uplatňujú rôzne manažerské metódy:

1. **Pasívny** – podnik sa prakticky o problematike ochrany ŽP nezaujíma, preto tento prístup nemožno ani označovať za stratégii ochrany ŽP.
2. **Reaktívny** – pri tomto prístupe organizácia rieši problémy ŽP len z toho dôvodu, aby sa dostala do súladu so zákonními a nariadeniami, nehľadá aktívne cesty ako zabrániť negatívnemu pôsobeniu.
   - Zriešťovanie škodlivín pri ich vypúšťaní do ŽP,
   - Koncové technológie, t. j. zachytávanie škodlivín pred ich vstupom do ŽP,
   - Kontrola koncentrácie škodlivín pred ich vypúšťaním do ŽP,
   - Realizácia tzv. bezodpadových technológií,
   - Recykláčne technológie.
3. **Preventívny** – sa snaží predchádzať negatívnym dopadom, je založený na troch princípoch: princíp prevencie, opatrnosti a integrácie.

- rôzne formy stratégie čistejšia výroba,
- zníženie odpadov,
- minimalizácia odpadov,
- obmedzenie vzniku odpadov,
- čistejšie technológie,
- čistá technológia,
- obmedzenie vzniku znečistenia,
- prevencia znečistenia,
- ekoeffektívnosť.

4. **Proaktívny** – organizácie sama hľadá aktívne cesty, ktorými by dopad svojich činností na ŽP neustále znižovala, vedie k zavádzaniu environmentálnych manažérskych systémov.

- EMS – Environmental Management Systems
- EMAS – Eco-Management and Audit Scheme
- environmentálny audit,
- environmentálna správa,
- environmentálne hodnotenie a označovanie výrobkov,
- posudzovanie životného cyklu výrobkov,
- ekodizajn,
- ekobilancia,
- hodnotenie environmentálneho správania [1].

Organizácie si môžu zvoliť aj v rámci proaktívneho prístupu rôznu stratégiu, ktorou reagujú na situáciu na trhu a svoje vnútorné možnosti. Uvádzame niektoré prístupy podľa volby stratégie a tiež v súvislosti od obdobia, kedy vznikali.

6.9 **Prístupy podľa volby stratégie** [19]:

Ý Prístup tzv. „**zelenej spotreby**“. Tento prístup sa naplno rozvinul v rokoch 1989-1990. Firmy zaregistrovali do tých čias nebývalý záujem spotrebiteľov
o environmentálne nezávadné výrobky a začali sa tomuto tendru prispôsobovať. Na trhu sa začali objavovať výrobky environmentálne nezávadné (materiály, komponenty), čo si vyžiadal vytvoriť systém environmentálneho označovania.

Ďalší prístup využíval riešenie environmentálnych problémov firmy ako neoddeliteľnú, veľmi dôležitú časť budovania imidžu firmy a ten najmä na začiatku 90-tych rokov hral veľkú úlohu pri presadzovaní sa firiem na trhu EÚ.


Inovačný prístup je známy najmä z pôsobenia firiem produkujúcich obalové materiály. Tieto firmy boli nútené inovovať svoje výrobky a technológie na základe požiadaviek svojich odberateľov, ktorí žiadali nielen environmentálne nezávadné výrobky, ale aj výrobky vyrobené z recyklovaných materiálov, resp. vývoj a zabezpečenie technológie recyklácie alebo likvidácie týchto obalov po ich použití a pod.

6.10 Druhy environmentálnych stratégií

Požiadavky na ochranu životného prostredia majú vplyv aj na zmenu konkurenčného prostredia. Od firiem sa požaduje, aby samostatne prispeli riešeniu problémov ochrany životného prostredia. To vyžaduje, aby vrcholový manažment firiem pochopil ochranu životného prostredia nielen ako činiteľa spôsobujúceho obmedzenia rastu, ale ako predpoklad
rastu. Otázka takto chápanej ochrany životného prostredia je dôležitá najmä vo firmách s veľkými ekologickými problémami.

Pri formulovaní ekologicky orientovaných stratégií je potrebné akcentovať dlhodobosť. To znamená, že angažovanosťou v ochrane životného prostredia s firma vytvára konkurenčnú prednosť z dlhodobého hľadiska.

V zásade poznáme dve základné stratégie:

1. **defenzívna stratégia ochrany životného prostredia,**

2. **ofenzívna stratégia ochrany životného prostredia.**

Pri defenzívnej strategii sú strategické hľadiská firiem viazané na životné prostredie málo výrazné a vyznačujú sa pasívnym prístupom k ekologickým problémom. Najmä prispôsobenie zákonom a preventívne investície k ochrane životného prostredia majú v stratégiech týchto firiem malý význam. Firmy tohto typu čakajú na konkretizáciu zákonov v ochrane životného prostredia.

Za najvýraznejšiu nevýhodu defenzívneho prístupu možno považovať pomerne nízku efektívnosť prijímaných opatrení. Časová a ekonomická tiseň, v akom sa opatrenia pri defenzívnom postoji prijímajú, vedie k tomu, že tieto často nie sú ekonomicky alebo environmentálne najúčinnejšie. Buď sú finančné prostriedky vynaložené najefektívnejšie a dôsledkom sú v konečnom zmysle vyššie investície ako pri ofenzívnom prístupe, ale opatrenia nevytvárajú dostatočnú ochranu pred ďalšími zmenami legislatívnych podmienok a nebezpečenstvo potreby následných investícií zostáva [2].

Pri ofenzívnej strategii ochrany životného prostredia, keď firmy aktívne riešia problémy, poznáme:

- selektívne ekologicky orientované firmy,
- aktívne ekologicky zamerané do vnútra firmy,
- ekologicky orientovaných inovátorov.

Selektívne ekologicky orientované firmy používajú nielen stratégie útoku a ústupu, ale aj strategie výrazne orientované na ochranu životného prostredia. Vrcholový manažment
firmy zameriava svoje úsilie najmä na zodpovednosť svojich pracovníkov a na intenzívne výskumné aktivity v oblasti technológií zameraných na životné prostredie.

Pri stratégiách aktívne zameraných do vnútra firmy ide predovšetkým o realizáciu opatrení ochrany životného prostredia, ktoré nadväzujú na výrobu. Manažéri firmy pomocou kontroly prevádzky, podávaním správ o životnom prostredí a spracováním bilancií dokumentujú svoje aktivity k ochrane životného prostredia.

Firmy, ktoré sú zaradené do ekologicky orientovaných inovátorov, zameriavajú svoje stratégie na konkurenčné aktivity spojené so životným prostredím a určujú samostatné trhové meradlá. Tieto typy firmy sa orientujú na:

- **ekologicky orientované stratégie diferenciácie**,
- **ekologicky orientované stratégie cenového vodcu**.

Ekologicky orientované stratégie diferenciácie sú zasadne orientované na plnenie požiadaviek odberateľov v oblasti úspornosti výrobkov a výrobných procesov smerom k životnému prostrediu. Bez ohľadu na to, či ide o implementáciu stratégie na celý trh alebo len na niektoré trhové segmenty, výhody diferenciácie majú byť trvalé a obhájiteľné.

Ekologicky orientované stratégie cenového vodcu vychádzajú z predpokladu, že znášanlivosť ekologicky orientovaného výrobku so životným prostredím je spojená s nižšími nákladmi na kus v porovnaní s tradičnými výrobkami. Taká situácia nastáva vtedy, ak drahšie suroviny škodlivé pre životné prostredie sú nahradzované lacnejšími surovinami alebo ak vstupné množstvo drahšej suroviny môže byť nahradené spotrebou recyklovaného materiálu.

6.11 Význam stratégií rešpektujúcich ochranu životného prostredia

Ako bolo už vyššie spomenuté, podnikateľské subjekty orientované na dlhodobú rentabilitu a konkurenčnú schopnosť si uvedomujú dôležitosť ochrany ŽP. Je to pre nich činiteľ dlhodobého úspechu a nástroj konkurenčnej výhody. Preto existuje niekoľko zásad, ktoré by mali podnikateľské subjekty rešpektovať:
a) Environmentálne orientovaná stratégia sa musí zameriavať na plnenie požiadaviek spotrebiteľov, aby spotrebiteľovi environmentálna značka signalizovala pozitívnu informáciu, že daný výrobok pri zachovaní svojich kvalitatívnych parametrov na rozdiel od ostatných substituentov (výrobky porovnateľných kvalitatívnych parametrov) má nadstandardné environmentálne parametre v rámci súčasných možností vedy a techniky, t.j. je k životnému prostrediu ohľadupnejšší ako ostatní substituenci. Zároveň ţačka informuje, že bola certifikátem preukázaná zhoda a dodržiavanie predpisov vrátane noriem týkajúcich sa tvorby a ochrany ŽP vzťahujúcich sa na niektoré etapy životného cyklu výrobku – etapy projekcie, vstupných surovín, energie, výroby, využitia a nakladania s ním ako s odpadom, recyklácie a pod.

b) Okrem uvedených kritérií by mal podnik brať do úvahy tiež náklady, t.j. aby vyrábal výrobky pri nižších nákladoch v porovnaní s konkurenciou. Tu je potrebné využívať lacnejšie suroviny – samozrejme s ohľadom na ekológiu, alebo zvoliť si kompenzáciu cenovo náročnej suroviny využitím recyklácie materiálu.

Podnik teda musí mať originálnu strategiu, aby dosiahol konkurenčnú výhodu. Nemôže sa zastaviť „niekde uprostred“. K originálnej stratégií vedú okrem iných i tieto faktory:
- špeciálne vlastnosti a funkčnosť výrobku,
- poskytované služby (napr. predaj na úver, dodávka tovaru, opravy, servis),
- forma činnosti (napr. Informácie poskytované pri spracovávaní objednávky),
- intenzita činnosti (napr. výška nákladov na reklamu),
- technológia použitá pri vykonávaní činnosti (napr. služobné postupy, pracovné postupy, podstata obchodných telefonátov, frekvencia kontroly pracovných postupov),
- zručnosti, skúsenosti a úroveň zaškolenia pracovníkov,
- informácie slúžiace na kontrolné účely (napr. údaje o teplote, tlaku a premenných používané pri kontrole chemických reakcií) [4].
6.12 Etapy strategického riadiaceho procesu

Preto je dôležité, aby sa prvky ochrany ŽP používali aj pri etapách strategického riadiaceho procesu, a to konkrétne pri:

A) plánovanie stratégie,
B) realizáciu stratégie,
C) kontrole.

6.12.1 Plánovanie stratégie

Základom plánovania je schopnosť vytvoriť, udržovať a rozvíjať žiaduť vzťah medzi cieľami podniku, víziou a stratégiovou, voľnými pre uskutočnenie cieľov v súlade s vyhradenými zdrojami a v rámci meniacich sa podmienok.

Základom zostavenia plánu je vytvoriť, udržovať a rozvíjať väzbu medzi cieľmi podniku a identifikovanými prítomnostami a to v prostredí neustále sa meniacich podmienok. Súčasťou by mal byť aj environmentálny plán, ktorý opisuje opatrenia, ktoré podnik bude uskutočňovať v nasledujúcom roku. Transformuje strategiu ochrany ŽP podniku do cieľov a úloh a určuje činnosti ako ich splniť, definuje zodpovednosť zamestnancov a určuje ľudské a finančné prostriedky potrebné na implementáciu stratégie. Dobrý plán by mal využívať všetky silné stránky podniku a minimalizovať slabé stránky [19].

6.12.2 Realizácia stratégie

Reálna etapa strategického procesu znamená uvedenie plánu do každodenné podnikovej praxe. Efektívna realizácia plánov vyžaduje venovať detailnú pozornosť strategiám a v ich rámci i taktikám.

Pri vykonávaní realizácie činnosti je potrebné a nevyhnutné začleniť environmentálne opatrenia do všetkých aspektov činnosti podniku ako sú ochrana pracovníkov, nákup, marketing, financovanie, atď. Cieľom je, aby každý zamestnanec konal v súlade so svojimi každodennými pracovnými povinnostami a pomáhal tak minimalizovať alebo úplne eliminovať negatívne vplyvy na ŽP. Tu hrá dôležitú úlohu komunikácia a školenia, ktoré
slúžia na zabezpečenie toho, aby všetci zamestnanci rozumeli, prečo a ako majú plniť svoje úlohy zamerané na ochranu ŽP [19].

6.12.3 Kontrola realizácie stratégie

Pri vykonávaní kontroly sa hodnotí dosiahnutie cieľov a identifikujú sa problematické okruhy. Proces kontroly sa zameriava na monitorovanie realizácie, skúma odchýlky, určuje ich príčiny a navrhuje nápravné opatrenia. Je to analýza zhody plánu s realizáciou.

V kontrolnej etape sa pri strategii zahŕňajúcej aj aspekty ochrany ŽP vyhodnocujú výsledky činností, ktoré majú mať dôsledky v zlepšovaní ochrany ŽP. Používa sa monitorovanie činností a vyhodnocovanie účinnosti systému, vrátane podpory zlepšení a úprav systému na dosiahnutie nových a meniacich sa podmienok a požiadaviek. Tieto nástroje monitorovania a kontroly obvykle zahŕňajú požiadavky na zaznamenávanie emisií a odpadov a realizáciu ochrany ŽP. Medzi nie tiež patriá nápravne a preventívne činnosti, postupy a programy environmentálneho audita. Účelom tejto fázy je odhadnúť aktuálny stav realizácie ochrany ŽP v podniku v porovnaní s vytýčenou strategiou a v porovnaní s cieľmi a úlohami plánu [19].

6.13 Environmentálne manažérske systémy

Využívanie postupov zohľadňujúcich dopady na kvalitu ŽP sa stáva nástrojom konkurencieschopnosti na významných európskych i svetových trhoch. Pre úspech podniku je potrebné zaujať prístup, ktorý vníma ochranu ŽP ako zdroj lepšej výkonnosti, nových výrobkov, služieb a technológií, a nie ako príťaž.

Dôležité je, aký postoj zaujme vedenie podniku k problému ochrany ŽP. Podniky, ktoré chcú využiť ekonomickú silu z ekopriemyselnej revolúcie, musia začať [19]:

- Považovať efektívnu ekologickú politiku za konkurenčnú zbraň.
- Prekonávať negatívnu mentalitu ekologického riadenia a na mieste toho vyhľadávať nové pozitívne možnosti vytvárať ďalšie výrobky, postupy, služby a technológie, ktoré kombinujú profitabilitu s ochranou ŽP.
Prekonaj koncový prístup ku kontrole znečisťovania a na miesto toho sa zameraj na preventívne opatrenia, ktoré je potrebné zabudovať hned na začiatok svojho hodnotového reťazca.

Existuje mnoho výhod pre organizáciu, ktoré vyplývajú z riadenia podniku s ohľadom na ŽP. Najdôležitejšie sú [19]:

- environmentálne manažérstvo vytvára dobrý podnikateľský pocit, vytvorenie účinného nástroja na riadenie a monitorovanie environmentálnych vplyvov a eliminovanie negatívnych vplyvov na ŽP,
- zlepšenie environmentálneho profilu organizácie má za následok zlepšovanie podnikateľského profilu,
- zlepšenie postavenia v očiach uchádzačov o zamestnanie, zamestnancov, konkurentov a spoločností s významným vplyvom na trhu tým, že sa zlepší environmentálny obraz a profil organizácie,
- získanie výhod u odberateľov, ktorí zohľadňujú environmentálny profil svojich dodávateľov,
- úspora nákladov,
- zníženie nákladov na zneškodňovanie odpadov, odstraňovanie nedostatkov a zlepšenie environmentálne efektivity,
- zavedenie environmentálne vhodných technológií, ktoré zvyšujú environmentálnu aj ekonomickú efektivitu organizácie (progresívny technologický a technický vývoj),
- zníženie výdavkov (kompenzácií) v súvislosti s bezpečnosťou a ochranou zdravia,
- zvýšenie environmentálnej efektívnosti v dôsledku:
  - zníženie produkcie odpadov a znečisťujúcich látok na jednotku využiteľnej výroby,
  - zníženie nákladov na nakladanie s odpadmi a čistenie emisií a odpadových vôd,
  - lepšieho využitia zdrojov (elektrická energia, ostatné zdroje energie, suroviny, materiály, voda a i.),
  - zhoda s existujúcou legislatívou (rešpektovaním národných environmentálnych predpisov sa znížujú výdavky na poplatky a pokuty v oblasti ochrany ŽP),
• znižovanie environmentálnych rizík (významné zníženie rizika tzv. „ekologických“ havárií, s čím súvisí právna zodpovednosť za vzniknuté škody, vo vážných prípadoch aj riziko zastavenia prevádzky organizácie a vznik vysokých nákladov na odstránenie následkov týchto škôd,
• zlepšovanie vzťahov organizácie s:
  - predstaviteľmi štátu (vláda, štátna správa, štátny dozor),
  - akcionármi,
  - investormi,
  - bankami,
  - zástupcami poisťovní,
  - verejnosťou,
  - zákazníkmi,
  - dodávateľmi, ktorí vnímajú takúto organizáciu ako serióznu, stabilnú a progresívnu,
• zlepšovanie imidžu organizácie vo vnútri aj navonok (zníženie množstva stážnosti verejnosti a ostatných zainteresovaných skupín na organizáciu ohľadom poškodzovania ŽP),
• zvyšovanie možností uplatnenia sa na trhu (rešpektovaním európskych a medzinárodných požiadaviek na ochranu ŽP sa otvárajú organizáciám väčšie možnosti pre medzinárodný obchod a podnikanie, zlepšujú sa prístupy na nové, resp. regulované trhy),
• entuziazmus zamestnancov firmy, zvyšovanie ich povedomia, kultúry, zmena filozofie myšlenia.

Systém environmentálneho manažérstva je systém environmentálne orientovaného riadenia podniku – predstavuje ucelený systém riadenia činností organizácie z hľadiska ochrany a tvorby ŽP.

Systém environmentálného manažmentu je charakterizovaný ako súčasť celkového systému riadenia, ktorý obsahuje organizačnú štruktúru (OŠ), plánovanie činností, povinností, praktiky, postupy, procesy a zdroje na prípravu, zavádzanie, dosahovanie a overovanie efektívnosti vytyčených cieľov a záväzkov podnikov v oblasti ŽP.

Ide v podstate o implementáciu prvkov tvorby a ochrany ŽP do rozhodovacích procesov riadenia podniku.
Spôsob, metódy, postupy, rozsah a rýchlosť transformácie reaktívneho prístupu riešenia environmentálnych problémov a zvádzania environmentálne orientovaných manažérskych systémov je ovplyvňované rôznymi faktormi (stratégia podniku, úroveň manažmentu, veľkosť podniku, postavenie podniku v systéme ekonomiky, konkurencieschopnosť, štátna politika, atď.). Základnou podmienkou pre túto transformáciu je dobrovoľné rozhodnutie vrcholového manažmentu.

Systémové metódy riadenia vedúce k proaktívnej environmentálnej činnosti:

**Systém environmentálneho manažmentu podľa noriem ISO 14 000:**

- EMAS – systém environmentálneho manažmentu a auditov,
- LCA (Life Cycle Assessment) – posudzovanie životného cyklu,
- Clean Production – čistá produkcia,
- RESPONSIBLE CARE – program zodpovedné správanie sa,
- ESAP - vlastné hodnotenie ochrany ŽP,
- Environmental Impact Assessment – EIA – posudzovanie vplyvov na ŽP,
- Strategic Environmental Assessment – SEA – strategické environmentálne hodnotenie.

Za najdôležitejšie z vyššie spomenutých systémov možno považovať prvé dva manažérske systémy, a to Systém environmentálneho manažmentu podľa noriem ISO 14 000 a EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) – sú to normované environmentálne orientované systémy a majú audit.

Väčšina ostatných programov bola prijatá v období príprav noriem pre zavádzanie environmentálnych systémov, avšak nesnarišli aktuálnosť ani v súčasnosti. Je jednou zo základných koncepcí znižovania environmentálnych záťaží aplikovanou podnikmi, ktoré sa pripravujú na zavedenie EMAS alebo EMS.

**6.14 Budovanie systému environmentálneho manažérstva**

Systém environmentálneho manažérstva (EMS) pozostáva z pravidelne sa opakujúcich krokov. Cyklus EMS začína formulovaním environmentálnej politiky podniku. Na základe písomnej formulácie environmentálnej politiky podniku sa potom vytvorí environmentálne orientovaný plán podniku. Ďalším krokom cyklu EMS je realizácia a prevádzkovanie tohto
plánu. V priebehu realizácie a prevádzkovania plánu je potrebná kontrola a prípadne realizovať i nápravné opatrenia. Cyklus sa uaztvára vyhodnotením cyklu EMS, ktoré je základom pre vytýčenie novej environmentálne orientovanej politiky podniku, ktorá už vychádza z nových skutočností a kladie si nové vyššie ciele. A práve v tejto stúpaajúcej špirále je základný princíp nového prístupu k riadeniu životného prostredia podniku a k riadeniu podniku vôbec, t.j. neuspokojuť sa s dosiahnutým, ale snažiť sa neustále zvyšovať dosiahnutú úroveň [2].

![Špirála neustáleho zlepšovania systému riadenia životného prostredia v podniku](image)

**Obr. 6 Špirála neustáleho zlepšovania systému riadenia ŽP v podniku [2]**

Koncept neustáleho zlepšovania je stelesnený v EMS. Dosahuje sa neustálym vyhodnocovaním environmentálneho profilu a jeho porovnávaním s environmentálnymi dlhodobými a krátkodobými cieľmi za účelom zistenia možností zlepšenia.

Neustály zlepšovací proces by mal:

- Spochybňovať bežný spôsob chodu podniku.
- Uspokojovať všetky zainteresované subjekty.
- Integrovať problémy a problematiku ŽP do všetkých činností podniku.
- Realizovať všeobecný dialóg medzi subjektmi trhu produktov.
- Zistenie oblastí s možnosťou zlepšiť systém environmentálneho manažérstva, ktorý vedie k zlepšenému environmentálnemu profilu organizácie.
Integrovať problémy a problematiku ŽP do všetkých činností podniku.

Určiť zásadnú príčinu či príčiny nedodržiavania environmentálnych predpisov alebo iných nedostatkov.

Vytvoriť a realizovať plán nápravných a preventívnych činností k odstráneniu zásadných príčín nedostatkov, resp. k zabráneniu ich vzniku.

Overiť efektívnosť nápravných a preventívnych činností.

Preukázať všetky zmeny postupov, ktoré vznikli následkom zlepšovacieho procesu.

Uvedené zmeny porovnávať s environmentálnymi dlhodobými a krátkodobými cieľmi [2].

### 6.15 Zavedenie, štruktúra a zodpovednosť EMS

Úlohy, zodpovednosť a právomoci sa musia definovať, zdokumentovať a oznamovať tak, aby podporovali efektívne environmentálne manažérstvo. Manažment musí poskytnúť potrebné zdroje na zavenenie a operatívne riadenie systému environmentálneho manažérstva. Zdroje obsahujú ľudské zdroje a špecializované schopnosti, technológiu a finančné zdroje.

### 6.16 Príprava pracovníkov, povedomie a spôsobilosť

Organizácia musí zistiť potreby prípravy pracovníkov. Od všetkých pracovníkov, ktorých práca môže významne vplyvať na ŽP, musí organizácia vyžadovať absolvovanie vhodnej prípravy. Organizácia musí vytvoriť a udržiavať postupy pre svojich zamestnancov alebo členov na všetkých príslušných funkciách a úrovniah, aby si uvedomili:

- Dôležitosť zhody s environmentálnou politikou s postupmi a s požiadavkami systému environmentálneho manažérstva,
- Súčasné alebo potenciálne významné environmentálne vplyvy svojich pracovných činností a environmentálne prínosy, ktoré vyplývajú zo zlepšeného osobného správania,
• Svoje úlohy a povinnosti pri dosahovaní zhody s environmentálnou politikou, s postupmi a s požiadavkami systému environmentálneho manažérstva vrátane požiadaviek havarijného pripravenosti a reakcií na havarijnú situáciu,
• Potenciálne dôsledky nedodržania špecifikovaných prevádzkových postupov.

Pracovníci vykonávajúci úlohy, ktoré môžu spôsobiť významné environmentálne vplyvy, musia byť spôsobilí na základe požadovaného vzdelania, prísľušnej príprava a/alebo skúsenosti. Budovanie hierarchickej štruktúry podriadenosti a zodpovednosti pracovníkov v rámci EMS musí byť zabezpečené v nadzvážnosti na kompetenciu, zodpovednosť a účinnú realizáciu environmentálnej politiky a profilu podniku. Kľúčovú úlohu pri budovaní EMS systému má nielen hierarchická štruktúra práv a povinností, ale aj motivácia zamestnancov k environmentálnemu povedomiu a ich hmotné ocenenie [2].

6.17 EMAS


Nariadenie rady vychádza z princípu dobrovoľnosti. Ak sa však podnik prihliási do EMAS, musí splniť presne definované povinnosti, aby mohol byť zaregistrovaný kompetentným orgánom, čím sa potvrdzuje jeho účasť byť zaregistrovaný kompetentným orgánom, čím sa potvrdzuje jeho účasť v systéme. Táto smernica znamená prevratnú zmenu v tom zmysle, že do environmentálnej politiky organizácie vstupuje uvedomenie a dobrovoľnosť, nejde o jednorazovú akciu, ale trvalý systém, ktorého funkcie sa budú pravidelne kontrolovať minimálne raz za tri roky.
Záväzok kontinuálneho zlepšovania a zavádzanie technológií vhodných pre životné prostredie podľa najlepšieho dostupného stavu techniky predstavuje požiadavku, ktorú z nákladového hľadiska môžu splniť len veľké firmy.

Zavenenie EMAS tvoria nasledovné kroky:

a) Rozhodnutie organizácie o ekoaudite.
b) Vstupné environmentálne hodnotenie.
c) Stanovenie environmentálnej politiky a programu ochrany životného prostredia v organizácii.
d) Ustanovenie systému jej environmentálneho riadenia.
e) Environmentálny audit.
f) Správa organizácie o ochrane životného prostredia.
g) Overenie správy znalcom /nezávislým audítorom/.
h) Registrácia [2].

6.18 EMS ISO 14000


Normy radu ISO sú zamerané na:

1. systémy riadenia z hľadiska životného prostredia zahrnujúce vypracovanie dokumentácie o zásadách systému riadenia vo všeobecnej a špecifikovanej forme,
2. audit a príbuzné formy overovania z hľadiska životného prostredia,
3. spôsoby označovania výrobkov, zásady programov certifikácie, skúšobné a overovacie metodiky, termíny, definície, symboly a pod. z hľadiska životného prostredia,
4. hodnotenie správania a organizácie, jej životného cyklu, nástrojov na riadenie výroby a služieb.

Normy radu ISO 14000 n sú určené pre organizáciu ako celok v súlade s princípmi budovania a zdokonaľovania efektívneho systému environmentálneho manažérstva na všetkých jeho úrovniach. Environmentálne preverovanie vykonáva organizácia s cieľom zhodnotenia vlastných environmentálnych aspektov, ako aj následného externého hodnotenia správania organizácie [2].

6.18.1 Zavedenie systému ISO 14001

Zavedením systému ISO 14001 sa dosiahnu nasledovné pozitívne účinky:

- Zníži sa:
  - materiály a energetické využitie
  - škodlivý materiál
  - vzniknutý odpad
  - environmentálne riziko

- Zlepší sa:
  - postavenie firmy z spoločenského a trhového postavenia
  - získanie, udržanie a rozšírenie domáceho a zahraničného trhu

Načo je dobrý systém ISO 14001? V súčasnosti sa kladie čeraz väčší dôraz na životné prostredie. Ak je podnikanie zamerané na životné prostredie, tak zákazníci to hodnotia pozitívne. V prípade ak nie, úrady to trestajú. Firmy by sa preto mali snažiť byť sympatické pre svojich zákazníkov a vyhnúť sa plateniu pokut. Počas budovania systému environmentálneho manažérstva môžu poradcovia, zaobierajúci sa touto problematikou, upozorniť na to, ako môžu firmy vykonávať svoju činnosť bez toho, aby neznečisťovali životné prostredie a aby ich to nestálo veľa peňazí.

V budúcnosti každej firmy má rozhodujúcu rolu nakoľko spozná vedenie podniku možnosti environmentálneho manažmentu a nakoľko je schopné vytvoriť takýto systém. Environmentálny manažment znamená taký systém, v ktorom ústrednú úlohu má zabránenie znečisteniu životného prostredia a efektívne využitie energie. Vypracovanie systému
environmentálneho manažmentu v súlade s normou ISO 14001 sa uskutočnilo na základe očakávaní zákazníkov, verejnej mienky a na stupňovanie konkurencieschopnosti firiem. Hlavné charakteristiky systému environmentálneho manažérstva sú:

- systematickost',
- prehľadnosť,
- odbornosť.

Environmentálny manažment znamená systematický prístup k ochrane životného prostredia vo všetkých aspektoch podnikania, prostredníctvom ktorého, organizácie začleňujú starostlivosť o životné prostredie do svojej podnikateľskej stratégie i bežnej prevádzky.

Zavedenie a certifikácia systému environmentálneho manažérstva prináša výhody vo viacerých oblastiach:

**Ekonomické prínosy:**

- úspora energie
- minimalizácia odpadu (zníženie nákladov na likvidáciu)
- minimalizácia environmentálnych poplatkov a pokút za znečistenie ŽP

**Prínosy pre vedenie organizácie:**

- nástroj pre získanie údajov potrebných pre plánovanie a vytýčenie cieľov
- minimalizácia rizík environmentálnych havárií
- zvýšenie morálky organizácie

**Public relations:**

- zlepšenie imidžu podniku
- dobré vzťahy s verejnosťou a miestnou správou

V medzinárodnom rozmere je klúčovou normou pre zavedenie systému environmentálneho manažérstva a jeho certifikáciou **ISO 14001 - Systémy environmentálneho manažérstva.**
Špecifikácia s návodom na použitie:

Norma poskytuje špecifikáciu systému environmentálneho manažérstva vrátane klúčových požiadaviek, ktoré organizácia musí splniť, aby od certifikačného orgánu získala certifikát. Certifikovaná organizácia je oprávnená pre certifikované oblasti používať certifikačnú známku.

6.18.2 Proces certifikácie manažérskych systémov

Proces certifikácie manažérskych systémov má z pohľadu certifikačného orgánu tieto základné fázy:

- Prípravná fáza
- Hodnotenie dokumentácie
- Predcertifikačná previerka (ak ju zákazník požaduje)
- Certifikačný audit
- Udelenie certifikátu a následné dozorné previerky

Prípravná fáza predstavuje prípravu na audit. Námestník pre certifikáciu vymenuje vedúceho audítora, audítora a odborného pracovníka. Audítorský tím zodpovedá za kvalitné vykonanie auditu.

Hodnotenie dokumentácie manažérskeho systému - preskúmanie a hodnotenie dokumentácie sa vykonáva za účelom získania dostatočných informácií pre prípravu certifikačného auditu manažérskeho systému a overenia, že boli zavedené základné požiadavky pre riadnu funkčnosť manažérskeho systému. Zákazník je povinný predložiť na posúdenie príručku kvality a ostatné referenčné dokumenty vzhľadom na požiadavky normy, podľa ktorej sa systém bude certifikovať min. 14 dní pred vykonaním predcertifikačnej previerky.

Predcertifikačná previerka (ak ju zákazník požaduje) sa vykonáva v sídle certifikovanej spoločnosti za účelom odstránenia odchýlok respektíve nezhôd, ktoré sa môžu vyskytovať v manažérskom systéme v certifikovanej spoločnosti.
Certifikačný audit sa uskutočňuje priamo v sídle zákazníka a jednotlivých pracoviskách, ktoré sú predmetom preverovania, podľa požiadaviek zákazníka uvedených v zmluve. Proces vykonania auditu má tieto fázy:

- prípravu (program) - vedúci audítor stanoví program s časovým harmonogramom a požiadavkami na prítomnosť jednotlivých kompetentných osôb
- realizáciu - táto fáza predstavuje samotný proces výkonu auditu
- ukončenie - audítorský tím na Záverečnom jednání s predstaviteľmi manažmentu certifikovanej spoločnosti zhodnotí priebeh auditu, určí termíny pre odstránenie zistených nezohôd.
- hodnotenie - výstupným dokumentom z certifikačného auditu je Protokol o certifikačnom audite. Protokol vypracováva vedúci audítor, ktorý zároveň zodpovedá za jeho presnosť a úplnosť. Do tohto protokolu je vedúci audítor povinný zapracovať pripomienky audítorov a odborných pracovníkov, ktorí sa aktívne zúčastnili auditu, po osobnej konzultácii s nimi.

Udelenie certifikátu a následné dozorové preverky - ak riaditeľ certifikačného orgánu nezistí žiadne závažné skutočnosti, ktoré by odporovali zisteniam vedúceho audítora uvedeným v protokole o certifikačnom audite a návrhu vedúceho audítora na udelenie certifikátu, vydá súhlasné stanovisko so stanoviskom vedúceho audítora a udelí certifikát.

Certifikát sa vydáva v 6 výtlačkoch a to v týchto formátoch a jazykoch:

- 4 x formát A4 v slovenskom jazyku,
- 1 x formát A4 v anglickom jazyku,
- 1 x formát A4 v nemeckom jazyku.

V prípade, že preverovaný má záujem o výtlačok v ďalšom cudzom jazyku, riaditeľ certifikačného orgánu zabezpečí preklad do požadovaného jazyka.
6.18.3 Prínosy systému environmentálneho manažérstva

Systém environmentálneho manažérstva z pohľadu normy ISO 14001:1996 predstavuje systematický prístup k ochrane životného prostredia, ktorý vedie podnik k zlepšovaniu jeho environmentálneho profilu.

Certifikácia organizácie podľa ISO 14001:1996 znamená vybudovanie systematického prístupu k ochrane životného prostredia založeného na medzinárodné uznávaných parametroch.

Základné prínosy dobre vybudovaného systému environmentálneho manažérstva:

- Zlepšenie konkurencieschopnosti a postavenia na trhu
- Uľahčenie prístupu na nové trhy
- Zvýšenie výkonnosti a splnenie environmentálnych požiadaviek legislatívy
- Efektivita riadenia environmentálnych rizík a preventívnych činností
- Znižovanie nákladov na energetické zdroje
- Zlepšenie vzťahov s verejnosťou, orgánmi štátnej správy, ekologickými združeniami, zákazníkmi ako aj s dodávateľmi a pod.

Normy ISO rad 14 000 – Systém environmentálneho manažérstva (Environmental Management System) boli vydané medzinárodnou normalizačnou komisiou (International Organisation for Standardisation – ISO). Je to systém integrovateľný s ostatnými potrebami manažmentu a pomáha dosiahnuť environmentálne a ekonomické ciele.

Systém environmentálneho manažérstva je tá časť celkového systému manažorstva, ktorá obsahuje OŠ, plánovanie činností, zodpovednosť, praktiky, postupy, procesy a zdroje na prípravu, zavádzanie, dosahovanie, preskúmavanie a udržiavanie environmentálnej politiky. Základnou filozofiou a princípom tohto systému je neustále a sústavné zlepšovanie vzťahu organizácie k ŽP, znižovanie environmentálnej záťaže, skvalitňovanie environmentálneho profilu [19].

EMS sa v podstate opiera o tieto hlavné princípy [19]:

- princíp uvedomelosti a angažovanosti,
- princíp dobrovoľnosti (jeho zavedenia),
- princíp proaktívnych cieľov,
- princíp globálnosti.

Základná štruktúra normy ISO 14 001 je znázornená na Obr. 7 [19].

**Obr. 7 Základná štruktúra EMS podľa normy ISO 14 001 [19]**
EMAS – systém riadenia podnikov auditu z hľadiska ochrany ŽP, t. j. nariadenie Rady č. 93/1836/EEC platné v krajinách EÚ. Štruktúra a stupne sú schematicky znázornené na Obr. 8:

Obr. 8 Štruktúra EMAS a jeho stupne [19]

Cieľom programu EMAS by malo byť presadzovanie trvalého zlepšovania environmentálneho profilu organizácií prostredníctvom [19]:

PDF vytvorené pomocou súčasnej verzie pdfFactory Pro www.pdffactory.sk
• stanovenie a zavenenie systému environmentálneho manažérstva organizáciami,
• systematického, objektívneho a periodického hodnotenia účinnosti systému,
• poskytovaním informácií o environmentálnom profile verejnosti a zainteresovaným stranám,
• spoluzodpovednosťou zamestnancov.

Uvedené najvýznamnejšie normatívy sa vecne líšia tým, že zatiaľ čo niektoré prvky jeden dokument vyžaduje, druhý iba doporučuje. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené najvýznamnejšie rozdiely v rozsahu požadovaných noriem radu ISO 14 000 (konkrétne ISO 14 001) a Nariadenie Rady (EHS) č. 1836/93.

Tab. 3 Najrozšírenejšie rozdiely v rozsahu a požiadavkách podľa EMS a EMAS [19]

<table>
<thead>
<tr>
<th>ROZSAH</th>
<th>ISO 14 001</th>
<th>EMAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Systém riadenia</td>
<td>Obsiahnutý</td>
<td>Obsiahnutý</td>
</tr>
<tr>
<td>Platnosť pre typy činností</td>
<td>Všetky typy</td>
<td>Najmä výrobné činnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>Zavenenie systému</td>
<td>Možné i v časti podniku</td>
<td>Iba v celom podniku</td>
</tr>
<tr>
<td>Vstupná analýza</td>
<td>Odporučená</td>
<td>Povinná</td>
</tr>
<tr>
<td>Register vplyvov</td>
<td>Odporučená</td>
<td>Povinný</td>
</tr>
<tr>
<td>Environmentálne vyhlášenie</td>
<td>Nepožadované</td>
<td>Povinné</td>
</tr>
<tr>
<td>Cyklus auditu</td>
<td>Nestanovený</td>
<td>Najdlhšie trojročné obdobie</td>
</tr>
<tr>
<td>Ukončenie procesu</td>
<td>Certifikácia</td>
<td>Overenie environmentálneho vyhlášenia</td>
</tr>
<tr>
<td>Aplikovateľnosť</td>
<td>Celý svet</td>
<td>Len členské štáty EÚ</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.18.4 Pozitívne prínosy zo zavedenia akreditačných kritérií EMAS

Na základe zavedenia akreditačných kritérií by mala organizácia v strednodobom horizonte niekoľkých rokov zaznamenáť väčšinu zo nasledujúcich pozitívnych kritérií [19]:
• súlada s legislatívou o ochrane ŽP,
• úsporu nákladov a väčšiu konkurencieschopnosť,
• orientáciu OŠ na spoluzodpovednosť všetkých útvarov manažmentu organizácie,
• redukcia prevádzkových nákladov, úsporu surovín, energie a ďalších zdrojov,
• úspory na pokutách za poškodzovanie ŽP,
• ľahšie získavanie predajných či iných osvedčení, povolení a licencí,
• ľahšie zabezpečenie zákaziek a zvýšenie postavenia organizácie ako subdodávateľa,
• zníženie rizika nehôd a havárií vyplývajúcich z súčasnej a predchádzajúcej prevádzky,
• zlepšenie imidžu podniku,
• ľahší prístup ku kapitálu a k poistným zmluvám,
• účinnejšia obrana proti tvrdeniu o ekodumpingu, najmä vo vzťahu k exportu,
• zvýšenie dôvery orgánov štátnej správy,
• ľahší prístup ku kapitálu a k poistným zmluvám,
• účinnejšia obrana proti tvrdeniu o ekodumpingu, najmä vo vzťahu k exportu,
• zvýšenie dôvery orgánov štátnej správy,
• posilnenie dobrých vzťahov s verejnosťou,
• posilnenie spoločenského vedomia o dobrom vzťahu organizácie k ŽP.

Prínosy, ktoré EMAS pre podnik prináša, nie sú zadarmo. EMAS kladie vysoké nároky na zavedenie a riadenie organizácie a vyžaduje systémový prístup všetkých zamestnancov.

6.19 Požiadavky na ekonomiku a ekológiu podniku

Súčasné požiadavky vyplývajúce z predpisov a zákonov musia firmy dodržiavať, aby im boli známe včas, aby bolo možné naplánovať si čas potrebný na testovanie splnenia zákonných požiadaviek a prípadnej toxicity výrobkov. Ekologické alebo elektro-mechanické testy je treba zaradiť do časového obdobia vo fáze vývoja výrobku. Fázy modelu životného cyklu (ŽC) sú nasledujúce:

• koncepcia výrobku – vchádza z definovania požiadaviek zákazníka, zo strany firmy je potrebný výber komponentov najmä z hľadiska minimalizovania toxicity, obnoviteľnosti zdrojov, redukcie energie, bezpečnosti a opätovnej recyklovateľnosti,
• obaly – ich opätovnej možnosti použitia, recyklovateľnosti, vratnosť, odstrániteľnosť toxicity a pod.,
• hodnotenie rizika výrobku,
• VP – efektívne využívanie vstupov, redukované odpadov a emisií a nezávadnosť zo zdravotného a bezpečnostného hľadiska,
• distribúcia – bezpečná preprava a manipulácia,
• použitie – energetické požiadavky, odporúčania pre bezpečné zaobchádzanie, redukcia odpadov a emisií a pod.,
• likvidácia – opätovne použiteľné, recyklované, vratné odporúčania na likviditu, zvážiť konkurencné a právne dôsledky,
• predvídať prijímanie výrobkov firmy verejnou, predvídať a dodržiavať požiadavky nariadení a zákonov na bezpečnosť výrobkov a pod.,
• dizajn výrobku.

Tento model ŽC cyklu výroby – výrobku je dôsledne sa opakujúci proces. Všetky prvky ŽC musia byť zvažované už v koncepcnej a návrhovej fáze, ak aj vždy v prípade nejakej zmeny dizajnu výrobku alebo procesu jeho výroby vo výrobnej fáze. Každú zmene je potrebné vyhodnotiť z hľadiska nielen ekonomickej efektívnosti, ale aj z hľadiska ostatných účinkov, najmä s ohľadom na všetky aspekty životného cyklu výroby počnúc vznikom (vstupmi) a končiac likvidáciou. Tieto ekologické otázky treba riešiť v jednote s ekonomickou efektívnosťou výroby – výrobku. Vzhľadom na jednotu ekonomiky a ekológie sa každý proces využívania prírodného prostredia považuje za výmenu látok a energií medzi oboma podsystémami. Samozrejme, nie ako problém ex post, ktorý už vznikol, čím by jeho dodatočné úpravy mohli byť príliš náročné.

Jednota ekonomiky a ekológie vyplýva nielen z faktu ich vzájomného ovplyvňovania a vzájomného pôsobenia, ale aj z možností dosiahnuť určitý sociálno–ekonomické ciele súčasným riadením ekonomických ukazovateľov a stavu prostredia. Pri určovaní efektívnosti nákladov na opatrenia týkajúce sa ochrany ŽP možno vychádzať z dvoch hľadísk:
• z absolútnej efektívnosti,
• z relatívnej efektívnosti.

Absolútne efektívnosť je dôležité určiť pri prognóze sociálneho a vedecko–technického rozvoja a relatívnu efektívnosť pri riešení taktickej úlohy využívania ochrany ŽP.

Charakteristika efektívnosti nákladov podstatne vplyvá nielen na oblast plánovania, technológie a organizácie, ale aj na určovanie rozhodujúcich smerov výskumu, vývoja a výroby, keďže sú lokátormi najvýchodnejších ciest využívania prírody [19].
6.20 Ekonomické škody zo znehodnocovania životného prostredia

Ekonomické škody zo znehodnocovania ŽP vznikajú v podstate z dvoch dôvodov:

- z ekonomickej straty zo znehodnotenia,
- z kompenzačných dodatkových nákladov.

Ekonomické straty zo znehodnocovania ŽP vznikajú v dôsledku poškodenia ľudským faktorom alebo výrobných činiteľov vo VP. Na úrovni makroekonomiky sem zahrňujeme aj straty v dôsledku zvýšenia výrobnej spotreby. Na makroekonomickej úrovni možno zostrojiť graf na Obr. 9: Model optimálnej kvality ŽP, ktorý vyjadruje súvislosti medzi spoločenskými stratami a nákladmi na ŽP.

Kompensačné dodatkové náklady sú také, ktoré treba vynaložiť na odstránenie alebo zmiernenie negatívnych dôsledkov znehodnocovania ŽP, napr. náklady na čistiareň vody alebo čistiace filtre, ochranné nátery a pod. Kompensačné a dodatkové náklady sú také, ktoré by sa nemuseli vynaložiť, keby nedochádzalo k znehodnocovaniu ŽP.

![Obr. 9 Model optimálnej kvality ŽP](image-url)
Ekonomické optimum sa nachádza v bode „E“ na priesečníku kriviek hraničných (prúrastkových) nákladov „NZ“, ktoré musí firma vynaložiť na zabránenie poškodenia ŽP, a krivky hraničných ekonomických škôd „Š“ zo znehodnotenia ŽP. Je to stav ŽP, pri ktorom sa hraničné škody rovňajú výške nákladov, ktoré musí firma vynaložiť na zabránenie znehodnotenia ŽP.
7 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE ZO ZAVÁDZANIA ENVIRONMENTÁLNE
ORIENTOVANÝCH STRATÉGIÍ V KONKRÉTNYCH PODNIKOCH

7.1 MATADOR

Životné prostredie, systém environmentálneho manažérstva a EMAS

Významné environmentálne aspekty (a s tým súvisiaci vplyvy na životné prostredie) MATADOR-u vyplývajú z charakteru hlavnej výrobné činnosti – výroby autoplášťov a dopravných pásov a s tým súvisiacou výrobou a spracovaním gumy. Ďalšou, avšak životné prostredie oveľa menej ovplyvňujúcou výrobou je výroba strojov, zariadení a foriem pre gumárenský priemysel. Na druhej strane najvýznamnejšia prevádzka, ktorá najviac zaťažuje životné prostredie je firemná teplárene. Teplo v nej je vyrábané nielen pre MATADOR, ale aj pre Continental MATADOR a ostatné firmy sídlíace v areáli MATADORu. Z pohľadu rizika je najväčším rizikom vzniku závažnej priemyselnej havárie, čím je požiar hotových výrobkov – autoplášťov a dopravných pásov.


Informácie pre verejnosť sú v zmysle §33a zákona č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí v zmysle neskorších zmien a doplnkov, poskytované prostredníctvom internetovej stránky.


Na základe úvodného environmentálneho preskúmania vykonaného v roku 1996, skúseností získaných pravidelným hodnotením vplyvov na životné prostredie počas posledných desať rokov ako aj analýzou významnosti jednotlivých environmentálnych aspektov sú medzi významné priame environmentálne aspekty spoločnosti zaradené nasledovné aspekty:

1. Produkcia nebezpečného odpadu – odpadových prevodových a hydraulických olejov.
2. Produkcia ostatného odpadu – odpadového dreva a nevratného technologického odpadu.
3. Produkcia emisií oxidu siričitého.
4. Produkcia emisií oxidov dusíka.
5. Produkcia znečistených látok do vód.
6. Riziko vzniku mimořadných situací (havárií) – ekologických havárií.
7. Spotreba zemného plynu a ťažkého vykurovacího oleja.
8. Spotreba elektrickej energie.
10. Spotreba úžitkové a pitnej vody.

EMAS

Schéma pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS) je dobrovoľným nástrojom environmentálneho manažérstva pre organizácie, ktoré chcú zlepšovať svoje environmentálne správanie. Je zostavená tak, aby prostredníctvom najmä lepšieho využívania zdrojov, súladu s legislatívou životného prostredia, riadenia svojich významných priamych a nepriamych environmentálnych aspektov a realizáciou svojich cieľov a procesov, pomohla zvýšiť ich konkurencieschopnosť. Registrácia v EMAS dáva organizáciám možnosť preukázať všetkým zainteresovaným stranám (zákazníkom, verejnosti, úradom), že hodnotia, riadia a znižujú environmentálne vplyvy svojich činností a produktov.

MATADOR je v európskej databáze schémy registrovaný pod číslom SK-0003.
Responsible Care

Responsible care predstavuje etický princíp a tiež záväzok, smerujúci k úsiliu o vybudovanie dôvery v priemysle, ktorý je nepostrádaťľný pre zlepšovanie životných podmienok a kvality života. Na Slovensku je známy najmä vd'aka Zväzu chemického a farmaceutického priemyslu, pri ktorom je vytvorená pracovná skupina pre projekt Responsible Care. MATADOR je v tejto skupine priamo zastúpený prostredníctvom svojho zástupcu.

Spoločnosť MATADOR a.s. je signatárom RC na Slovensku. Vo ZCHFP SR patrí k lídroz odpovednosti postoja manažmentu a celej spoločnosti k otázkam ochrany zdravia, bezpečnosti a životného prostredia. Prezident MATADORu po tom, čo bol text deklarácie revidovaný, podpísal pripojenie sa k nej dňa 23. 5. 2005.

Vyhlášenie o podpore spoločnosti MATADOR a.s. Vyhlášenie je zamerané na zabezpečenie toho, že naša spoločnosť implementuje iniciatívu Responsible care prostredníctvom národných združení chemických spoločností v krajinách v ktorých podnikáme a tým prevezmeme aktívnu úlohu v posilovaní iniciatívy v celosvetovom meradla a v podpore celosvetovej chartry Responsible care.

Prihlasujeme sa k následným záväzkom:

• Demonštrovať našu zodpovednosť voči trvalo udržateľnému rozvoju.
• Neustále hľadať možnosti zdokonaľovania sa, verifikovať naše výsledky v oblasti životného prostredia, ochrany zdravia a bezpečnosti práce a prezentovať výsledky.
• Zdokonalit manažment našich výrobkov a služieb v celom ich životnom cykle prostredníctvom Responsible care v celosvetovom meradle.
• Presadzovať a uľahčovať rozšírenie iniciatívy Responsible care pozdĺž hodnotového reťazca chemického priemyslu.
• Aktívne podporovať vnútroštátne a globálne postupy dobrej správy vecí verejných v rámci Responsible care.
• Zamerať sa na očakávania, ktoré majú zúčastnené strany voči našim činnostiam a výrobkom.
• Poskytnúť potrebné zdroje na účinnú implementáciu Responsible care.

Aj v súlade so záväzkom v Responsible care sa usiluje naša spoločnosť o zlepšenie kvality života vo svojom regióne.

**Environmentálne vhodný výrobok**

*LOGO EVV*

Environmentálne označovanie výrobkov predstavuje jeden z dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky, ktorý sa v Slovenskej republike uskutočňuje prostredníctvom NPEHOV (Národný program environmentálneho hodnotenia a označovania výrobkov). Ide o environmentálne označovanie typu I, ktorého zásady a princípy sú štandardizované aj v medzinárodnej norme ISO 14024 (STN ISO 14024). Prostredníctvom Národného programu je udeľovaná národná environmentálna značka „Environmentálne vhodný výrobok“.

MATADOR má právo používať túto prestížnu značku pre výrobkovú skupinu z kategórie osobných radiálnych pláštov – 185/55 R15 MP 58 Silika. Uvedená skupina je zaregistrovaná pod číslom 0026/2006 [15].

**7.2 VOLVO**

Snaha znížiť vplyv dopravy na životné prostredie na dlhodobo udržateľnú hranicu je dnes jedna z najväčších výziev automobilového a dopravného priemyslu.
Spoločnosť Volvo má v oblasti riešenia problémov životného prostredia dlhú tradíciu. Vždy sme definovali pokrok v pojmoch dôležitých z hl'adiska človeka. Nejde iba o predaj veľkého počtu nákladných vozidiel, ale predovšetkým vozidiel s nižšou emisiou škodlivín a spotrebou paliva.

Náš záväzok voči životnému prostrediu tu však nekončí. Posudzujeme celkovú životnosť produktu počínajúc výberom vhodných materiálov a prechádzajúc na lepšie a optimálnejšie spôsoby ich výroby, prevádzkovania, servisu a recyklovania. Týmto spôsobom chceme vytворiť vhodnejšie a optimálnejšie transportné riešenia

**Ako regulovať výfukové plyny**

Dopad používania nákladného vozidla na životné prostredie spočíva najmä v emisiách výfukových plynov. Hladina emisií na druhej strane úzko súvisí so spotrebou a kvalitou paliva, technológiami spaľovania a čistenia.

**Technológie spaľovania**

V porovnaní s ostatnými motormi je vznetový motor v našich nákladných vozidlách energeticky účinnýjší. Teplota pri procese spaľovania je vysoká a v motore je prebytok vzduchu. Proces spaľovania je takmer úplný. Hladina uhľovodíka a oxidu uhoľnatého vo výfukových plynoch je v porovnaní s benzínovými motormi nižšia.

Vznetový motor však na druhej strane produkuje viac oxidov dusíka a jeho častíc ako benzínový motor. Rovnováhu medzi uhľovodíkom, oxidom uhoľnatým a oxidmi dusíka možno regulovať monitorovaním spaľovania.

**Kvalita paliva**

Motorová nafta má vyššiu energetickú hodnotu ako benzín, ale na druhej strane obsahuje viac síry a aromatických uhľovodíkov. Dnes sa už palivo s nízkym obsahom síry dá kúpiť napr. vo Švédsku, Fínsku a Veľkej Británii.

**Technika čistenia**

V súčasnosti existuje niekoľko spôsobov dodatočnej úpravy alebo čistenia vznetových motorov.
Jedným zo spôsobov je využívanie filtrov alebo zachytávačov, ktoré redukujú množstvo vypúšťaných častíc.

Ďalším spôsobom je používanie katalytického konvertora, ktorý spaľuje výfukové plyny v regulovaných podmienkach.

Spoločnosť Volvo ponúka v nákladných vozidlách FL6 a FM9 filter výfukových plynov, ktorý je kombináciou oxidačného katalytického konvertora a zachytávača častíc. Filter redukuje uhľovodíky, oxid uhľnatý a jeho častice o 80 - 90 %. Táto technika čistenia však vyžaduje palivo s nízkym obsahom síry, teda motorovú naftu, ktorá neobsahuje viac ako 50 miliónov sú.

Nové technológie výroby motorov musia vyhovovať prísnej legislatíve o recirkulácii výfukových plynov (Exhaust Gas Recirculation - EGR), platnej v USA ako US02, a legislatíve o selekčnej katalytickej redukcii (Selective Catalytic Reduction - SCR).

Opätovné použitie dobrý materiálov

Nákladné vozidlo Volvo je navrhnuté tak, aby bolo možné separovať a recyklovať všetky materiály použité na jeho výrobu. Približne 87% nákladného vozidla tvorí kov, najmä oceľ a hliník. po zahrnutí plastových a gumených častí je až 85 - 95% nákladného vozidla recyklovaných.

Všetky plastové súčasti vážiace viac ako 50 gramov sú viditeľne označené ako recyklované. Približne jedna tretina materiálov (33 %) použitých na novom nákladnom vozidle pochádza z recyklovaného materiálu.

Takmer k všetkým modelom nákladných vozidiel poskytujeme príručku ako najjednoduchšie recyklovať a recyklovať materiály. Obsahuje presný postup, ako vozidlo odstrániť a vysvetlenie farebných označení jednotlivých materiálov.

Keďže chceme zaistiť možnosť lokálnej recyklácie nákladných vozidiel Volvo a možnosť opätovného použitia materiálov, podpisujeme obojstranne výhodné zmluvy s miestnymi partnermi.
Ako optimalizovať spotrebu paliva


Okrem dizajnu vozidiel a motora je spotreba pohonných hmôt závislá aj od mnohých ďalších faktorov, napr. od nákladu, vodiča, výbavy a počasia.

Vodič a majiteľ. Odpor vzduchu, valivý odpor vozidla a špecifikácia pohonu ovplyvňujú spotrebu pohonných hmôt. Najväčší rozdiel v spotrebe na t/km zohráva náklad - čiže úroveň využitia jednotlivých vozidiel. Spotreba paliva závisí od techniky jazdy a kvality vozovky. Prepravná spoločnosť musí brať do úvahy dva najdôležitejšie faktory na zníženie spotreby paliva - plán cesty a náklad.

Špecifikácia a vybavenie. Hmotnosť jazdnej súpravy a stav ciest ovplyvňujú výber najvhodnejšieho modelu vozidla. Silnejší motor a vyššia hmotnosť jazdnej súpravy zvyšujú spotrebu paliva. Po prepočítaní tony na kilometer sa však spotreba paliva pri vyššej hmotnosti jazdnej súpravy znižuje. Rôzne vybavenie a dizajn vozidla majú vplyv na odpor vzduchu a následne aj na spotrebu pohonných hmôt. Správnym výberom hneď na začiatku môžete znížiť spotrebu pohonných hmôt až o 10%.

Ďalšie údaje o spotrebe paliva:

ý Nepretržité šoférovanie hore a dole kopcom alebo prerušovaná jazda v meste môžu zvýšiť spotrebu o viac ako 50 %.
ý Jazda pri vetre o síle 10 m/s môže zvýšiť spotrebu o 18 %.
ý V prípade zasneženej alebo mokrej vozovky sa zvyšuje odpor valivého trenia a spotreba môže stúpnuť o 10 - 20 %.
ý Zníženie rýchlosti z 90 km/h na 80 km/h znižuje spotrebu o 6 %.
ý Prerušenie jazdy každých 10 km zvyšuje spotrebu približne o 35 %. Desať zastávok a zrychlenie každých 10 km zvyšuje spotrebu o 130 %.
ý Spotreba sa môže zvýšiť až o 10 %, ak vozidlo neprechádza pravidelne kontrolou alebo sú v ňom použité neautorizované náhradné diely.
Zvyšovanie efektívnosti preprava

Všetci vieme, že v odvetví nákladnej automobilovej prepravy existuje silný tlak na zniženie emisií výfukových plynov. Keďže emisie úzko súvisia so spotrebou paliva, je v krátkodobom horizonte najefektívnejším opatrením čo najlepšie využitie každého vozidla.

Efektívnejšia preprava nielen redukuje vplyv na životné prostredie, ale zamedzuje tiež preťaženiu komunikácií a vedie k zvýšeniu ziskov prepravnej spoločnosti. Klúčom k zvýšeniu efektívnosti prepravy je použitie váčších vozidiel a lepšia kontrola dopravy pomocou mobilných informačných systémov.

Radi by sme vás zoznámili so systémom Dynafleet, čo je prepravný informačný systém spoločnosti Volvo. Tento systém bol starostlivo vyvinutý s cieľom ušetriť čas a peniaze autodopravcom, znižiť spotrebu pohonných hmôt a emisií o 5 - 15%; obmedziť náklady na komunikáciu a zvýšiť bezpečnosť [18].

7.3 OPAVIA

Ochrana životného prostredia

Opavia ako súčasť skupiny Danone nadväzuje vo svojej environmentálnej politike na Chartu Danone, pričom nielen dodržiava všetky normy dané európskou, resp. českou legislatívou, ale v mnohých oblastiach plní environmentálne ciele aj nad rámec súčasnej platnej legislatívy. V nadväznosti na túto chartu si naša spoločnosť vytyčila dlhodobé plány v oblasti ochrany životného prostredia.


Základom úspešného spláňania cieľov v oblasti životného prostredia je aj osobná zodpovednosť každého pracovníka. Naše spoločné smerovanie je orientované prevažne na:

  o znižovanie energetickej náročnosti výroby,
  o znižovanie množstva odpadov a zvýšenie podielu recyklácie,
o zlepšenie kvality odpadových vôd,
o zníženie hladiny hluku,
o zlepšenie pracovných podmienok,
o znižovanie limitov NO,
o znižovanie množstva obalov uvádzaných na trh,
o akcie smerujúce k udržateľnej ekológii krajiny.

**Znižovanie energetickej náročnosti výroby**

Od roku 2000 sa v našich výrobných závodoch usporilo v spotrebe vody 21 %. V spotrebe elektrickej energie sme dosiahli zníženie o 15 % a v spotrebe plynu predstavovala úspora približne 3 %. V tomto roku naše závody sprevádzkovali zariadenie na rekuperáciu tepla, ktorá už prináša úsporu 700 GJ za štvrtý roka.

**Znižovanie množstva odpadov a zvýšenie podielu recyklácie**

Celkové vyprodukované množstvo odpadov sa v priebehu posledných 5 rokov znížilo o štvrtinu, pričom sa výrazne zvýšila recyklácie, a to zo 48 % na 74 %.

**Zlepšenie kvality odpadových vôd**

V závodoch Opavia v Opave a Kolonáda v Mariánskych Lázňach boli vybudované zariadenia na predčistenie odpadových vôd a tento rok bola dokončená 1. etapa rekonštrukcie predčistenia odpadových vôd v závode Deli Lovosice. Tým sa výrazne zlepšila kvalita odpadových vôd.

**Zníženie hladiny hluku**

Vo všetkých závodoch sú realizované opatrenia na znižovanie celkového zaťaženia hlukom (odhlučnenie ventilátorov, mlynov či kompresorov). Akékoľvek skladové doplnenie sypkých surovín v závodoch sa vykonáva mimo nočných hodín.
Zlepšenie pracovných podmienok

Spoločnosť Opava kladie veľký dôraz na neustále zlepšovanie pracovej klímy v závodoch (tepelné zásteny a rozšírovanie klimatizovaných pracovísk), na odstránenie vibrácií pri práci s vozíkmi sa rekonštruujú vnútorné komunikácie a v rámci investící sa vyberajú zariadenia s najnižšou hladinou hluku.

Znižovanie limitov NO

Dôslednou revíziou a údržbou všetkých tepelných zariadení vrátane inštalácií rekuperačných zariadení sa nám darí znižovať množstvo emisií NO.

Znižovanie množstva obalov uvádzaných na trh

Aj napriek čoraz lepšiemu a údarcnejšiemu balení našich výrobkov sa nám darí znižovať množstvo obalov bez toho, aby došlo k akémukoľvek vplyvu na kvalitu finálneho výrobku.

Akcie smerujúce k udržateľnej ekológii krajiny

Súčasťou ochrany životného prostredia sú aj akcie spoločnosti, ktorá sa podieľa na obnove zničenej krajiny (Tatry postihnuté víchricou) či navrátením ohrozených druhov zvierat do volnej prírody [16].

7.4 Baumit

Baumit popri sledovaní svojich ekonomických cieľov nezabúda ani na ochranu ŽP a na princípy trvalo udržateľného rozvoja na Zemi. Práve naopak, environmentálna politika predstavuje od začiatku spolu s ekonomickými záujmami jeden z pilierov, na ktorých je značka Baumit postavená.

Našou snahou preto je nielen eliminovať dopad výroby našich materiálov na okolité ŽP, ale tiež ponúkať našim zákazníkom výrobky a riešenia, ktoré sami o sebe prispievajú k ochrone ŽP. Typickým príkladom sú aj zatepľovacie systémy a ich priamý dopad na zniženie spotreby energie, zniženie emisí škodlivých plynov (CO2) a obmedzenie spotreby
neobnoviteľných zdrojov energie. Len pre zaujímavosť - za desať rokov, čo pôsobí Baumit na Slovensku, bolo na slovenskom trhu aplikovaných viac ako 3,5 milióna m2 kontaktných zatepľovacích systémov značky Baumit. Pri uvažovaní priemerných tepelnouzolačných charakteristík obvodových stien pred a po zateplení sa tak počas najbližších 40 rokov dosiahne úspora viac ako 36 miliónov GJ energie, čo vo finančnom vyjadrení, s uvažovaním súčasných cien energie, predstavuje úsporu takmer 18 miliárd Sk. Na výrobu uvedeného množstva energie by bolo potrebné zhruba 3,5 miliónov ton hnedého uhlia, čo je približne ročná produkcia hnedého uhlia na celom Slovensku. Ekologický prínos – zníženie emisií škodlivého CO2 do ovzdušia za 40 rokov predstavuje asi také množstvo, aké vyprodukuje 400 000 automobilov pri ceste okolo rovníka.

Jedným z primárných cieľov našej politiky neustálej modernizácie výrobných závodov je práve snaha o minimalizáciu dopadu výroby na okolité ŽP. V rámci modernizácie sa preto snažíme implementovať najmodernejšie technologické zariadenia, ktoré sa vyznačujú nízkom energetickou náročnosťou a minimálnou emisiou škodlivých plynov a prachu do ovzdušia. V záujme minimalizovania dopadu výroby boli v minulosti prijaté okrem iných aj tieto opatrenia:

- na tăžbu vápenca a ťuku sa používa metóda tzv. priameho kopania s hydraulickými bagrami, ktorých lyžice sú vybavené zubami alebo vedrom
- eliminovanie metód vŕtania a odstrelov horniny pri tăžbe
- metóda odstrelov je realizovaná výlučne moderným spôsobom – pomocou zvislých náloží a s použitím elektronických poistiek
- samozrejmiestoťou pri odstreloch je meranie otrasov pôdy počas tăžby
- rekultivácia nepoužívaných vytăžených lomov
- samotná ťažba a spracovanie surovín sa realizujú za pomoci tlmičov hluku a tienidiel
- na ťažbu, prepravu a spracovanie surovín sa používajú výhradne moderné strojné zariadenia s minimálnym vplyvom na ŽP [11].
ZÁVER

Podnikateľské jednotky v súčasnosti dospievajú k poznaniu, že ich prosperitu nie je možné merať len ekonomickými parametrami. Stále viac sa presadzuje potreba zohľadnenia environmentálnych aspektov vo všetkých oblastiach.

Zohľadnenie ochrany ŽP sa stáva nástrojom podporujúcim konkurencieschopnosť podnikov. Ide, napríklad, o výrobku ekologicky šetrných výrobkov, o zavedení EMS, ktorý eliminuje negatívne vplyvy na ŽP, využívanie postupov čistejšej produkcie, informovanie verejnosti o dosiahnutých environmentálnych výsledkoch.

Hlavným cieľom semestrálneho projektu II. objektívne zdôvodniť nevyhnutnosť environmentálne orientovaných stratégií v strategickom manažmente priemyselného podniku. V čiastkových cieľoch sú sústredené a spracované poznatky z environmentalistiky a ochrany ŽP.

Potreba environmentálnych stratégií v rámci funkčných stratégií priemyselného podniku nevyhádza len z nariadení a odporúčaní štátu a zákonov. Jej nevyhnutnosť je opísaná v tretej kapitole ako jeden z hlavných klúčových faktorov. Ďalším dôkazom je ekonomická efektívnosť zo zavádzania environmentálnych stratégií opísaná vo štvrtej kapitole. Na potvrdenie nevyhnutnosti zavádzania environmentálnych stratégií sú v poslednej kapitole uvedené konkrétne prípadové štúdie.
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV


[14] www.kniznica.sk
[16] www.opavia-lu.com/sk
[17] www.tur.sk
Záverečná správa z projektu VEGA číslo 1/9099/02
PREHLÁSENIE


V Trnave, 11.06.2007