EKONOMICKÁ FAKULTA UMB · 13. 10. 2026

Finančné riadenie podniku – prípadové štúdie

Právny rámec finančného manažéra

Zodpovednosť, riziká a špecifické vzťahy
pri finančnom riadení podniku, vrátane prípadov z praxe

Prednášajúci: **Andrej Gedai**
advokát, ARDEN LEGAL & TAX s. r. o.

ARDEN
LEGAL & TAX



O čom budeme hovoriť

01

Právny rámec

Predpisy, ktoré finančný manažér potrebuje poznať. Postavenie štatutárneho orgánu, odborná starostlivosť a zodpovednosť.

02

Prípadová štúdia 1

Rodinná firma PARFEMY s.r.o.: ako ochrániť podnikanie, motivovať aktívnych členov rodiny a predísť sporom o majetok.

03

Prípadová štúdia 2

Konateľ financuje volebnú kampaň z firemných peňazí: daňové a trestnoprávne riziká a možná obrana.

Základný právny rámec

PODNIKANIE, ÚČTOVNÍCTVO A DANE

Obchodný zákonník (OBZ) 513/1991 Zb.	povinnosti štatutárov, zmluva o výkone funkcie, zodpovednosť za škodu, zákaz konkurencie
Zákon o účtovníctve 431/2002 Z. z.	vedenie účtovníctva, účtovná závierka, pokuty za porušenie povinností
Zákon o konkurze a reštrukturalizácii (ZKR) 7/2005 Z. z.	povinnosť štatutára podať návrh na konkurz, zodpovednosť voči veriteľom
Zákon o dani z príjmov (ZDP) 595/2003 Z. z.	daňové výdavky, daňové plánovanie, transferové oceňovanie
Zákon o DPH 222/2004 Z. z.	pravidlá odpočítania dane, daňové povinnosti

TRESTNÉ PRÁVO A COMPLIANCE

Trestný zákon 300/2005 Z. z.	trestné činy súvisiace s finančným riadením
Zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb 91/2016 Z. z.	kedy sa trestný čin pričíta samotnej spoločnosti
Zákon o ochrane pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti (AML) 297/2008 Z. z.	identifikácia klientov, neobvyklé obchodné operácie
Zákon o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti 54/2019 Z. z.	whistleblowing, vnútorný systém preverovania oznámení
Zákon o ochrane osobných údajov 18/2018 Z. z.	osobné údaje vo finančných procesoch

Štatutárny orgán kapitálových spoločností

KONATEĽ · s. r. o.

- **Štatutárny orgán** tvorí jeden alebo viac konateľov; konateľom môže byť len fyzická osoba (§ 133 ods. 1 a 2 OBZ).
- **Vznik vzťahu:** funkcia vzniká vymenovaním valným zhromaždením. Vzťah k spoločnosti existuje aj bez zmluvy o výkone funkcie (§ 133 ods. 4, § 66 ods. 6).
- **Obmedzenie oprávnení** je voči tretím osobám neúčinné a do obchodného registra sa nezapisuje (§ 133 ods. 3, § 13 ods. 4).

PREDSTAVENSTVO · a. s.

- **Štatutárny orgán** riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene (§ 191 ods. 1 OBZ).
- **Počet členov** zákon neurčuje. Členov volí valné zhromaždenie, prípadne dozorná rada, ak to určia stanovy; najviac na 5 rokov (§ 194 ods. 1).
- **Spôsob konania** sa zapisuje do obchodného registra. Obmedzenia práva konať nie sú účinné voči tretím osobám (§ 191 ods. 1 a 2).

Pre prax: interný limit (napr. zmluvy nad 50 000 € len so súhlasom valného zhromaždenia) zaväzuje štatutára voči spoločnosti. Zmluvu uzavretú s treťou osobou nezneplatní.

Obchodné vedenie

Zákon pojem používa, ale nedefinuje ho (§ 134 OBZ). Obsah mu dali súdy.

NS SR, rozsudok z 24. 3. 2022, sp. zn. 4Cdo/139/2021, bod 24

„Pod pojmom obchodné vedenie sa rozumie vnútorná pôsobnosť konateľov. Jedná sa o rozhodovanie všetkých otázok, ktoré majú vplyv na riadenie a chod spoločnosti, teda vrátane rozhodovania o obchodnej, personálnej, mzdovej, ekonomickej, účtovnej, technickej a podnikateľskej stratégii (...). Rozhodnutia konateľov spoločnosti tvoria základ pre právne úkony urobené obchodnou spoločnosťou voči tretím osobám (...).“

NS ČR, rozsudok veľkého senátu z 11. 9. 2019, sp. zn. 31 Cdo 1993/2019 · česká judikatúra

„Obchodním vedením akciové společnosti je organizování a řízení její běžné podnikatelské činnosti, zejména rozhodování o provozu podniku (závodu) společnosti a s tím souvisejících vnitřních záležitostech společnosti (...).“

- **Dovnútra – obchodné vedenie:** rozhodovanie o chode firmy; v s. r. o. sa vyžaduje súhlas väčšiny konateľov (§ 134 OBZ).
- **Navonok – konanie v mene spoločnosti:** podpisovanie zmlúv spôsobom zapísaným v obchodnom registri.

Odborná a náležitá starostlivosť

ČO HOVORÍ ZÁKON

- **Konateľ s. r. o.** koná s odbornou starostlivosťou (§ 135a ods. 1 OBZ).
- **Člen predstavenstva a. s.** koná s náležitou starostlivosťou, ktorá zahŕňa aj odbornú (§ 194 ods. 5 OBZ).
- **Obaja musia:** zaobstarať si a zohľadniť všetky dostupné informácie, zachovávať mlčanlivosť a neuprednostniť vlastné záujmy pred záujmami spoločnosti.

ČO HOVORÍ SÚD · NS SR, uznesenie z 19. 5. 2022, sp. zn. 4Obdo/106/2020

- **Informované rozhodnutie:** konateľ využije všetky rozumne dostupné informácie a zváži výhody aj riziká jednotlivých variantov.
- **Objektívna zodpovednosť:** zavinenie sa neskúma.
- **Podnikateľský úsudok:** zodpovednosť je vylúčená, ak konateľ mohol rozumne predpokladať, že na základe náležitých informácií koná v prospech spoločnosti.

NS SR, sp. zn. 4Obdo/106/2020

„Treba zdôrazniť, že konateľ zodpovedá za riadny výkon funkcie s odbornou starostlivosťou a nie za výsledok svojej činnosti."

Mandátna zmluva v. zmluva o výkone funkcie

- **Zmluva o výkone funkcie** upravuje vzťah medzi spoločnosťou a členom jej orgánu. Musí byť písomná a schvaľuje ju valné zhromaždenie; v a. s. to stanovy môžu zveriť dozornej rade (§ 66 ods. 6 OBZ).
- **Podporné použitie mandátnej zmluvy:** ak zmluva o výkone funkcie chýba alebo niečo neupravuje, použijú sa primerane ustanovenia o mandátnej zmluve (§ 66 ods. 6, § 566 a nasl. OBZ).
- **Podstatné náležitosti mandátnej zmluvy:** mandatár zariadi pre mandanta určitú obchodnú záležitosť a mandant mu za to zaplatí odplatu (§ 566 ods. 1 OBZ).
- **Odplata ≠ výsledok:** nárok na odplatu vzniká riadnym výkonom činnosti bez ohľadu na to, či priniesla očakávaný výsledok (§ 571 ods. 2 OBZ).

Zodpovednosť členov štatutárnych orgánov

- **Zákonná aj zmluvná, nedá sa vylúčiť:** dohoda so spoločnosťou, spoločenská zmluva ani stanovy nemôžu zodpovednosť obmedziť alebo vylúčiť (§ 135a ods. 4, § 194 ods. 8 OBZ).
- **Objektívna:** zavinenie sa nevyžaduje (NS SR, sp. zn. 4Obdo/106/2020, bod 41; § 373 OBZ).
- **Spoločná a nerozdielna:** členovia orgánu, ktorí porušili povinnosti, nahrádzajú škodu spoločne (§ 135a ods. 2, § 194 ods. 6 OBZ).
- **Liberácia (zbavenie sa zodpovednosti):** člen orgánu preukáže, že konal s odbornou starostlivosťou a v dobrej viere, že koná v záujme spoločnosti. Nezodpovedá ani za výkon uznesenia valného zhromaždenia, ak nie je v rozpore s právnymi predpismi, spoločenskou zmluvou alebo stanovami (§ 135a ods. 3, § 194 ods. 7 OBZ).
- **Nárok môže uplatniť aj veriteľ** spoločnosti, ak sa nevie uspokojiť z jej majetku (§ 135a ods. 5, § 194 ods. 9 OBZ).

Úlohy CFO v. právne riziká

Oblasť CFO	Kľúčové právne riziká
Zdroje kapitálu	limity vlastného imania (spoločnosť v kríze, § 67a OBZ) · úverová dokumentácia · transferové oceňovanie – riziko úpravy základu dane
Pracovný kapitál	úpadok (platobná neschopnosť alebo predlženie) → povinnosť podať návrh na konkurz do 30 dní (§ 11 ods. 2 ZKR) · faktoring a AML
Dividendová politika	zisk nemožno vyplatiť, ak by výplata spôsobila úpadok spoločnosti (§ 179 ods. 4 OBZ pre a. s., § 123 ods. 2 OBZ pre s. r. o.)
Účtovníctvo a dane	zodpovednosť za vedenie účtovníctva a účtovnú závierku (§ 135, § 192 OBZ) · daňové trestné činy
Reporting	ESG (životné prostredie, sociálna oblasť – prístup k ľuďom, riadenie; vyžadujú ho najmä banky) · GDPR · AML hlásenia · finančné výkazníctvo

CFO = finančný riaditeľ · ZKR = zákon o konkurze a reštrukturalizácii · AML = ochrana pred praním špinavých peňazí

Prípadová štúdia 1

SKUTKOVÝ STAV

- Podnikateľka založila v 90. rokoch spoločnosť na výrobu parfumov – **PARFEMY s.r.o.**
- Spoločnosť dnes dosahuje miliónové obraty, má veľa zamestnancov a množstvo zahraničných zmluvných partnerov.
- Vo viacerých prípadoch je závislá od dodávok z tretích krajín (exotické suroviny).
- Podnikateľka má manžela (bezpodielové spoluvlastníctvo manželov nebolo zrušené), syna a dcéru.
- Syn sa o podnikanie dlhodobo aktívne zaujíma. Dcéra a manžel sa zapojiť nechcú.

ZADANIE

1. Identifikujte riziká, ktoré by mohli ohroziť podnikanie PARFEMY s.r.o.

2. Poraďte podnikateľke, ako podnikanie štruktúrovať, aby:

- podnikanie ochránila a zachovala,
- motivovala aktívnych členov rodiny,
- predišla sporom o majetok vnútri rodiny.

Návrh riešenia: holdingová štruktúra



Prioritné akcie: najviac polovica základného imania (§ 159 OBZ) · Dozorná rada: najmenej 3 členovia (§ 200 ods. 1 OBZ)

Návrh riešenia: ako holding funguje

HOLDING A RODINA

- Rodina založí akciovú spoločnosť **Rodinný Holding a.s.** Akcionárkou je zakladateľka, v menšine aj manžel a obe deti.
- **Syn** bude pre čo najväčšiu motiváciu druhým najvýznamnejším akcionárom a členom predstavenstva. Za výkon funkcie poberá odmenu podľa zmluvy o výkone funkcie; popri matke nesie najväčšiu zodpovednosť.
- **Otec a dcéra** poberajú ako pasívni členovia rodiny len dividendu.
- Práva a povinnosti upravia **stanovy**, neverejná **akcionárska zmluva** a neformálna **rodinná ústava**. Tá zavedie pravidelné stretnutia rodinnej rady k strategickým otázkam rodinného majetku.

DCÉRSKE SPOLOČNOSTI

- Na rozloženie rizík holding založí **tri dcérske spoločnosti**. Postupne do nich z PARFEMY s.r.o. presunie hlavné podnikanie vrátane zmlúv (NAJLEPSIE PARFEMY s.r.o.), nehnuteľnosti na podnikanie a súkromný majetok.
- Presun prebehne po odporúčaní poradcov daňovo neutrálnym a právne najvhodnejším spôsobom.
- Štvrtá, **manažérska spoločnosť** poskytuje skupine služby riadenia a obchodného poradenstva.
- Pôvodná **PARFEMY s.r.o.** ostane ako účelová spoločnosť alebo sa zlikviduje, keďže nesie historické riziká.

Výhody holdingovej štruktúry

- **Flexibilita:** ľahšie zapojenie ďalších osôb do vlastníctva a riadenia – nástupníctvo medzi generáciami, zamestnanie ďalších členov rodiny.
- **Ochrana majetku a rozloženie rizika,** najmä oproti podnikajúcej fyzickej osobe: riziká prevádzky ostávajú v dcérskej spoločnosti a fyzické osoby chráni ďalšia úroveň – holding.
- **Predaj podielu v dcérskej spoločnosti bez dane z príjmov:** po 24 mesiacoch držby, pri podiele aspoň 10 % a reálnych funkciách holdingu v SR (§ 13c ZDP).
- **Dividendy bez dane na úrovni holdingu:** dividenda od dcérskej spoločnosti nie je u právnickej osoby predmetom dane (§ 12 ods. 7 písm. c) ZDP).
- **Reinvestovanie:** holding použije dividendy aj výnos z predaja dcérskej spoločnosti na ďalšie investície.
- **Diverzifikácia:** oddelené aktivity vo viacerých dcérskych spoločnostiach.
- **Zamestnanci, banky, investori:** zamestnanecké akcie a podiely (ESOP) – oslobodené od dane len vtedy, ak zamestnávateľ dovtedy nevyplácal dividendy (§ 5 ods. 7 písm. q) ZDP); prehľadná štruktúra zvyšuje dôveryhodnosť; čiastočná anonymita vlastníkov.
- **Financovanie v skupine:** bezúročné príspevky do kapitálového fondu, pôžičky za trhový úrok; nehnuteľnosť možno predať predajom podielu v dcérskej spoločnosti (§ 13c ZDP).

Prípadová štúdia 2

SKUTKOVÝ STAV

- Pán Martin je konateľom a spoločníkom **PARFEMY s.r.o.**, ktorá predáva parfumy.
- Rozhodol sa kandidovať za primátora mesta, v ktorom žije.
- Spoločnosť mu zaplatila celú kampaň – oficiálnu aj neoficiálnu časť.
- Z nákladov na kampaň si odpočítala DPH. V niektorých mesiacoch preto vykázala nadmerný odpočet (daň na vstupe prevýšila daň na výstupe).
- Náklady na kampaň zároveň zahrnula do daňových výdavkov na účely dane z príjmov.

ZADANIE

1. Identifikujte riziká, ktoré z tohto konania hrozia spoločnosti a Martinovi.

2. Aké argumenty by mohol Martin použiť na svoju obranu, resp. na obranu spoločnosti? Obhájili by podľa Vás jeho konanie?

Riziká: pohľad daňového úradu

- **Dorubenie dane z príjmov aj DPH:** výdavky na osobnú potrebu a výdavky, ktoré nesúvisia so zdaniteľnými príjmami, nie sú daňovým výdavkom (§ 21 ods. 1 ZDP). DPH možno odpočítať len z tovarov a služieb, ktoré platiteľ použije na vlastné dodávky tovarov a služieb (§ 49 ods. 2 zákona o DPH).
- **Pokuty:** za nesprávne vykázanú daň (§ 155 Daňového poriadku), prípadne aj za nesprávne vedenie účtovníctva.
- **Zoznam daňových dlžníkov:** pri nezaplatení dane a pokút zverejnenie v zozname Finančného riaditeľstva (§ 52 Daňového poriadku). Hrozí strata obchodných partnerov a financovania a vylúčenie z verejného obstarávania.
- **Daňová exekúcia**, prípadne návrh veriteľa na vyhlásenie konkurzu, ak spoločnosť neplatí ani ďalším veriteľom (napr. odvody).
- **Index daňovej spoľahlivosti:** horšie hodnotenie znamená prísnejší prístup správcu dane, napr. kratšie lehoty pri kontrole (§ 53d Daňového poriadku).
- **Dôsledky pre prevádzku:** v krajnom prípade prepúšťanie zamestnancov.

Riziká: trestnoprávny pohľad

Trestný čin	Trestný zákon	Čo je podstatné
Skrátenie dane a poistného	§ 276	účinná ľútosť je možná
Neodvedenie dane a poistného	§ 277	účinná ľútosť je možná
Daňový podvod	§ 277a	neoprávnené uplatnenie vrátenia DPH vo väčšom rozsahu (nad 20 000 €); účinná ľútosť nie je možná
Sprenevera	§ 213	prisvojenie si zverenej cudzej veci – majetku spoločnosti
Porušovanie povinnosti pri správe cudzieho majetku	§ 237	konateľ spravuje cudzí majetok – majetok spoločnosti
Poškodzovanie veriteľa	§ 239	pri úpadku spoločnosti

Účinná ľútosť: trestnosť zaniká, ak páchateľ daň s príslušenstvom dodatočne zaplatí najneskôr v deň nasledujúci po dni, keď sa mohol oboznámiť s výsledkami vyšetrovania, a splní ďalšie zákonné podmienky (§ 86 ods. 1 písm. d) Trestného zákona).

Tresty: odňatie slobody, peňažný trest, zákaz činnosti, v najzávažnejších prípadoch prepadnutie majetku. Trestne zodpovedná môže byť aj samotná spoločnosť (zákon č. 91/2016 Z. z.).

Argumenty na obranu

- PARFEMY s.r.o. financovala **len časť** Martinovej kampane.
- Náklady na kampaň boli **primerané očakávaným príjmom** spoločnosti.
- Martin **nevedel**, že z nákladov na kampaň nemožno odpočítať DPH ani ich zahrnúť do daňových výdavkov.
- Postup mu **odporučil účtovník a daňový poradca**.
- Opieral sa o **pravidlo podnikateľského úsudku**: predpokladal, že reklama v kampani pomôže jeho firme.
- PARFEMY s.r.o., resp. Martin je pripravený **doplatiť daň a pokuty**, aby sa vyhol trestnému stíhaniu.

Na diskusiu: ktoré z týchto argumentov by obstáli pred správcom dane a ktoré v trestnom konaní?

Ďakujem za pozornosť

Andrej Gedai
advokát

gedai@arden.legal
+421 940 810 100

ARDEN LEGAL & TAX s. r. o.
Jelačičova 8, 821 08 Bratislava
Slovenská republika

www.arden.legal

