

recenzovaný vědecký časopis

ACTA STING

3
2019



AKADEMIE STING, o. p. s.
vysoká škola v Brně

ISSN 1805-6873

VYDAVATEL:

AKADEMIE STING, o. p. s., vysoká škola v Brně
Stromovka 1, 637 00 Brno
IČ: 26 23 96 04

REDAKČNÍ RADA:

Šéfredaktor:	Ing. David Král, Ph.D.
Výkonný editor:	Ing. Eva Vincencová, Ph.D.
Editor:	Mgr. Michal Kuneš
 Předseda:	 doc. Ing. Zdeněk Sadovský, CSc. AKADEMIE STING v Brně
Místopředseda:	doc. RNDr. Zdeněk Karpíšek, CSc. AKADEMIE STING v Brně

ČLENOVÉ:

doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D.
(Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta ekonomické statistiky)

doc. Ing. Roman Horák, CSc.
(AKADEMIE STING v Brně, Katedra účetnictví a daní)

prof. JUDr. Ján Husár, CSc.
(Univerzita Pavla Jozefa Šafárika Košice, Právnická fakulta)

doc. Ing. Jana Janoušková, Ph.D.
(Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta)

doc. Ing. Hanna Kalač, CSc.
(Národní univerzita statní daňové služby Ukrajiny Irpeň, Fakulta ekonomiky a zdanění)

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Ph.D., MBA
(Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská)

doc. JUDr. Ivan Malý, CSc.

(Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko správní fakulta)

prof. JUDr. Karel Marek, CSc.

(Vysoká škola finanční a správní v Praze)

doc. Ing. Danuše Nerudová, Ph.D.

(Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta)

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

(Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky)

prof. Giovanni Schiuma, Ph.D.

(Università della Basilicata Potenza, Itálie, Centre for Value Management)

prof. Inna Stecenko, Ph.D.

(Baltic International Academy, Riga)

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

(Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská)

prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.

(Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví)

doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

(AKADEMIE STING v Brně, Katedra ekonomiky a řízení)

Přebírání materiálů je povoleno s prokazatelným souhlasem autora a redakční rady.

ISSN (online):

1805-6873

EVIDENČNÍ ČÍSLO:

MK ČR E 20461



OBSAH

SMLOUVY O ÚČTU, AKREDITIVU, INKASU

ACCOUNT, ACCREDITIVE, INCASE AGREEMENTS

KAREL MAREK6

EFEKTIVNÍ SAZBY DPH V NOVÝCH ČLENSKÝCH STÁTECH EU

EFFECTIVE VAT RATES IN NEW EU MEMBER STATES

HANA ZÍDKOVÁ, MONIKA PROCHÁZKOVÁ23

KLÍČOVÉ PERSPEKTIVNÍ POSUNY PARADIGMATU V MANAGEMENTU (1. ČÁST)

KEY PERSPECTIVE SHIFTS OF PARADIGMAT IN MANAGEMENT (PART 1)

IVAN VÁGNER.....41

CURRENT TRENDS FOR ENTREPRENEURIAL CAPITAL GROWTH AND MOVEMENT IN THE CONDITIONS OF MARKETS GLOBALIZATION

YANINA BELINSKY, NADIJA STEZHKO, YULIA RATUSHNA66

SMLOUVY O ÚČTU, AKREDITIVU, INKASU

ACCOUNT, ACCREDITIVE, INCASE AGREEMENTS

Karel Marek

Abstrakt: *Smlouvou o účtu se ten, kdo vede účet, zavazuje zřídit od určité doby, v určité měně účet pro jeho majitele, umožnit vložení hotovosti na účet nebo výběr hotovosti z účtu nebo provádět převody peněžních prostředků z účtu na účet.*

Smlouvou o otevření akreditivu se výstavce zavazuje vůči příkazci vystavit na jeho žádost a účet ve prospěch třetí osoby akreditiv a příkazce se zavazuje zaplatit výstavci akreditivu odměnu. Smlouvou o inkasu se obstaravatel inkasa zavazuje obstarat pro příkazce přijetí peněžní částky nebo jiný inkasní úkon od třetí osoby a příkazce se zavazuje zaplatit obstaravateli inkasa odměnu.

Abstract: *Under a current account agreement, the who keeps the account an account for a certain time and in a certain currency, to accept monetary resources to the opened account, pay monetary resources from it or perform other payment transactions to or from the account.*

Under a contract on opening a letter of credit the issuer of the letter of credit is committed to the committer post, at his request, and account for the benefit a third party letter of credit, and the committer undertakes to pay a fee for its services. Treaty about the collection, the collection agent undertakes to procure for the payer adoption of sum third person, and the collection of principal undertakes to pay the agent for the collection of remuneration.

Klíčová slova: *právo, občanské právo, smlouva o účtu, akreditiv, smlouva o otevření akreditivu, smlouva o inkasu.*

Key words: *law, civil law, current account agreement, letter of credit, contract on opening a letter of credit, treaty about the collection.*

JEL klasifikace: K12

1 ÚVODEM

Závazky ze smlouvy o účtu, akreditiva a inkasa jsou upraveny v § 2662 – 2700 obč. zák., o nich text pojednává. Jako metody zpracování byly použity metody analytické, popisné a komparativní. Výsledky jsou pak syntetizovány. Cílem práce je rozbor právní úpravy a pojmového aparátu, jehož část tvoří obchodní zvyklosti.

2 ÚČET, SMLOUVA O ÚČTU

Smlouvou o účtu se ten, kdo vede účet, zavazuje zřídit od určité doby v určité měně účet pro jeho majitele, umožnit vložení hotovosti na účet nebo výběr hotovosti z účtu nebo provádět převody peněžních prostředků z účtu či na účet.

Zákon nepředepisuje písemnou formu, smlouva se však obvykle písemně uzavírá. Obsahem smlouvy je vedle zřízení účtu také uložení hotovosti, její výběr nebo převod z účtu na účet jiný. Podle zák. č. 370/2017 Sb., o platebním styku, může být tím, kdo zřizuje účet jen poskytovatel peněžních služeb podle tohoto zákona. Poskytovateli budou zejména banky a pobočky zahraničních bank.

Co se týká úvěrních a spořitelních družstev, pak zatím co banky mohou podle zák. č. 91/1992 Sb., přijímat vklady od veřejnosti, tato družstva mohou podle zák. č. 87/1995 Sb. přijímat vklady jen od svých členů.

Vložené prostředky jsou ve vlastnictví osoby, která účet vede. Účet sám o sobě nemá majetkovou hodnotu (viz Rozsudek NS ze 14. 4. 2000 sp. zn. 21 Cdo 1774/99 a Rozsudek NS ze 7. 11. 2017 sp. zn. 28 Cdo 447/2017).

Je-li účet zřízen pro více osob, má každá z nich postavení majitele účtu. Tyto osoby nakládají s účtem společně. Zákonná vyvratitelná domněnka určuje, že je-li zřízen účet pro více osob, jejich podíly na peněžních prostředcích jsou stejné.

Zatím co s účtem může nakládat více osob jen společně, s peněžními prostředky na účtu mohou nakládat samostatně.

Vyvratitelná domněnka může být vyvrácena důkazem. Dokazovat musí osoba, která tvrdí, že skutečnost je jiná než podle domněnky. Pouhá pochybnost o tom, že věci jsou jinak, nestačí (viz Rozsudek NS z 24. 3. 2015 sp. zn. 32 Cdo 1174/2014).

Za podmínek ujednaných ve smlouvě a ujednaných způsobem může s peněžními prostředky na účtu nakládat majitel účtu i jeho zmocněnci. Nevyplyvá-li ze zmocnění opak, nezaniká účet smrtí zůstavitele. Tato zvláštní úprava je odlišnou od úpravy obecné.

Občanský zákoník určuje, že ujednají-li strany, že ten, kdo vede účet, umožní výběr hotovosti nebo provede převod peněžních prostředků z účtu, i když pro to na účtu není dostatek prostředků, použijí se přiměřeně ustanovení o úvěru. Tento konkrétní účet je druhem úvěru a bude se zde hradit úrok.

Zákon pak řeší i skutečnost, kdy zemřel majitel účtu. Smrtí majitele účtu účet nezaniká. Zemře-li majitel účtu, nastaví ten, kdo vede účet, v den následující po dni, kdy mu byla smrt majitele účtu doložena, ty výplaty hotovosti a převody peněžních prostředků z účtu, o kterých majitel určil, že se v nich pokračovat nemá. Smlouva o účtu tedy nadále trvá a ten kdo účet vede, provádí ostatní předané dispozice.

Zákonným ustanovením, je řešena i splatnost úroků. Úrok z peněžních prostředků na účtu je splatný na konci kalendářního měsíce. Ten, kdo vede účet, připíše úrok k zůstatku peněžních prostředků na účtu bez zbytečného odkladu poté, co se stal splatným. Úročení prostředků však musí být ve smlouvě o účtu dohodnuto.

Právo na úroky je přitom relativně samostatným právem, které oprávněný může, ale také nemusí, současně uplatnit s jistinou (viz Rozsudek NS ze dne 6. 1. 2014 sp. zn. 32 Cdo 3873 (2012)).

Upraven je i zánik závazku. Zanikne-li závazek ze smlouvy o účtu, vypořádá ten, kdo vede účet, bez zbytečného odkladu pohledávky a dluhy týkající se účtu, zejména provede převody peněžních prostředků z účtu uskutečněné prostřednictvím platebních prostředků a šeků použitých do dne zániku závazku, účet zruší a zůstatek peněžních prostředků vyplatí majiteli účtu, případně majitelům účtů, je-li jich více. Zde se uplatní vyvratitelná domněnka, že podíly majitelů jsou stejné. Ten, kdo by tvrdil opak, musí unést důkazní břemeno.

2.1 Platební účet

Občanský zákoník konstatuje, že platební účet upravuje jiný zákon. Jiný zákon rovněž upravuje převody peněžních prostředků na účtu, který není platebním účtem, jestliže se jedná o platební transakci podle jiného zákona. Tímto jiným – zvláštním zákonem je zák. č. 370/2017 Sb., o platebním styku.

Pokud zákon o platebním styku nestanoví jinak, použije se právní úprava o účtu z občanského zákoníku podpůrně. Ustanovení zák. č. 370/2017 Sb. Pak v ustanovení § 129 vymezuje taxativně, od kterých ustanovení tohoto zákona se lze odchýlit. V ostatním je tato úprava kogentní. Přitom i tam, kde je odchýlné ujednání přípustné, nelze ho provést v neprospěch uživatele.

2.2 Jiný než platební účet

Jiný než platební účet vymezuje zvláštní pododdíl obč. zák. v ustanovení § 2670 a násl. Ustanovení tohoto pododdílu se použijí pro účet, který není platebním účtem a rovněž se použijí pro uložení hotovosti, výběr hotovosti nebo převod peněžních prostředků prováděné na platebním účtu, jestliže se nejedná o platební transakci podle jiného zákona.

Podle ustanovení § 2 zákona o platebním styku je však platební transakcí vložení peněžních prostředků na platební účet, jejich výběr z něj a také jejich převod v rámci peněžní služby. Protože zvláštní úprava má přednost před obecnou, použití úpravy obč. zák. zde, je tímto limitováno.

Úrok musí být sjednán. Byl-li sjednán úrok, náleží úrok majiteli účtu ode dne připsání peněžních prostředků na účet do dne předcházejícího dni jejich odepsání z účtu. Vzhledem k dispozitivnosti této úpravy se však strany o době úročení i o splatnosti úroku mohou dohodnout.

Zákon pak upravuje připsání prostředků na účet. Ten, kdo vede účet, připiše na něj převedené peněžní prostředky nejpozději následující pracovní den poté, co získal právo s nimi nakládat. I v této otázce je možno dohodnout se jinak. Vzhledem k tomu, že zde obč. zák. neupravuje odepisování prostředků, je možno postupovat obdobně jako při připisování.

Dispozitivně je též upravena informační povinnost toho, kdo vede účet. Ten, kdo vede účet, oznámí, po skončení kalendářního měsíce, majiteli účtu vložení či výběr hotovosti nebo převod peněžních prostředků, k němuž došlo v uplynulém kalendářním měsíci. Oznámí též majiteli účtu zůstatek peněžních prostředků na účtu a to po skončení kalendářního roku. Oznámení se provedou bez zbytečného odkladu po skončení ročního období.

Upraveno je i právo majitele účtu ukončit smluvní vztah jednostranným jednáním. Majitel účtu může závazek ze smlouvy vypovědět i bez výpovědní doby, a to i když je smlouva uzavřena na dobu určitou.

Naproti tomu, ten kdo vede účet, může závazek ze smlouvy o účtu vypovědět s účinností ke konci měsíce následujícího po měsíci, v němž výpověď došla majiteli účtu. Bez výpovědní doby může ten, kdo vede účet závazek ze smlouvy

vypovědět i bez výpovědní doby, poruší-li majitel účtu ujednanou povinnost podstatným způsobem.

Podle zákona o platebním styku však ten, kdo vede účet – poskytovatel může rámcovou smlouvu uzavřenou na dobu určitou vypovědět jedině, pokud to bylo dohodnuto. Výpovědní doba nesmí být kratší než dva měsíce. Pro smlouvu o základním platebním účtu je současně kogentně určeno, že smlouvu lze vypovědět jen z taxativních důvodů určených zákonem.

2.3 Vkladní knížka

Vkladní knížka je stále velice oblíbená, a to zejména u starších občanů. Je to historicky tradiční druh účtu, který byl v dřívějších dobách nejrozšířenější.

Vkladní knížkou potvrzuje výstavce vkladní knížky vložení hotovosti na účet a výběr hotovosti z účtu. Účet, k němuž byla vystavena vkladní knížka, neslouží k provádění převodů peněžních prostředků.

Vkladní knížka může být vystavena pouze na jméno majitele vkladní knížky. Z vkladní knížky musí být zřejmá výše peněžních prostředků na účtu a její změny. Vyvratitelná domněnka určuje, že se má za to, že výše peněžních prostředků na účtu odpovídá záznamům ve vkladní knížce.

Jak je zřejmé, tato knížka slouží jen k vkládání a vybírání peněžních prostředků. K provádění převodů použít nelze.

Bez předložení vkladní knížky nelze s peněžními prostředky na účtu nakládat. S prostředky nakládá jen majitel vkladní knížky. Vkladní knížka je zvláštním potvrzením o existenci a výši vkladu.

I když není vkladní knížka cenným papírem, bez jejího předložení nelze s peněžními prostředky na účtu nakládat. Při ztrátě vkladní knížky, vystaví výstavce vkladní knížky, na žádost majitele vkladní knížky, vkladní knížku novou.

Pokud však majitel vkladní knížky nenakládá s peněžními prostředky na účtu po dobu dvaceti let, ani nepředloží vkladní knížku k doplnění záznamů, ruší se závazek uplynutím této doby. Majitel vkladní knížky má právo na výplatu zůstatku peněžních prostředků na účtu včetně úroků ke dni závazku. Promlčecí doba na výplatu je pak tříletá.

2.4 Jednorázový vklad, vkladní list

Smlouvou o jednorázovém vkladu se vkladatel zavazuje poskytnout příjemci vkladu pevný jednorázový vklad v určité výši a příjemce vkladu se zavazuje tento vklad přijmout, po zániku závazku jej vrátit a zaplatit vkladateli úrok.

Zákon určuje, že bylo-li nakládání s vkladem podmíněno sdělením hesla a vkladatel heslo nezná, může vkladatel nakládat s vkladem pokud prokáže, že mu vklad náleží. Je otázkou, zda je tato úprava použitelná, neboť anonymní vklady nejsou dnes povoleny.

V praxi se používá pro jednorázové vklady pojem termínované vklady. Na rozdíl od běžné smlouvy o účtu, nemůže vkladatel s danou částkou nijak nakládat, nemůže vybírat ani vkládat žádné částky.

Občanský zákoník zná i tzv. vkladní list. Vkladním listem příjemce vkladu potvrzuje pevný jednorázový vklad na dobu určitou ve výši vkladním listem uvedené. Jde vlastně o potvrzení jednorázového vkladu. Je cenným papírem (viz Rozsudek NS ze dne 30. 10. 2001, sp. zn. 33 Cdo 2693/2000).

3 AKREDITIV, SMLOUVA O OTEVŘENÍ AKREDITIVU

Akreditiv (německy Kreditbrief; anglicky letter of credit) se vyvinul z kupecké poukázky. Slouží jako nástroj placení i úvěrování. Jeho starší označení je "úvěrní list" (francouzsky accréditer znamená dát úvěr).

V podstatě jde o zvláštní poukázku vystavenou na jednu nebo i několik osob (zejména bank) s příkazem vyplatit doručiteli, popř. jiné osobě, na niž je akreditiv vystaven, peněžité obnos až do výše sumy v akreditivu uvedené nebo poskytnout jiné plnění za stanovených podmínek.

Podstatnou náležitostí smlouvy o otevření akreditivu (dále též smlouva o akreditivu) je určení plnění, které se výstavce zavazuje poskytnout oprávněnému. Většinou půjde o plnění určité peněžité částky.

Z toho důvodu, že akreditiv poskytuje příkazci i oprávněnému vyšší stupeň jistoty, bývá tradičně a běžně používán v mezinárodním obchodu. Postupně se jeho používání rozšiřuje i v tuzemsku, a to jako platebního instrumentu, který může efektivně snížit rizika platební neschopnosti některého z obchodních partnerů.

Podle základního ustanovení tohoto smluvního typu se výstavce smlouvou o otevření akreditivu zavazuje vůči příkazci vystavit na jeho žádost a účet ve prospěch třetí osoby (oprávněného) akreditiv a příkazce se zavazuje zaplatit výstavci akreditivu odměnu.

Písemná forma smlouvy není předepsaná, je však velmi žádoucí a jiná forma bude u těchto smluv výjimečná.

Podstatné náležitosti smlouvy tvoří:

- výstavcům závazek vystavit vůči příkazci na jeho žádost a účet třetí osoby (oprávněného - beneficianta) akreditiv
- příkazcův závazek zaplatit výstavci akreditivu odměnu.

V dnešní situaci, kdy u nás stále existuje platební neschopnost některých subjektů, je důležité, jak vyřešit otázku placení (například v kupní smlouvě, smlouvě o dílo atd.).

U prodávajících (zhotovitelů) bude obava volit převodní způsob placení formou příkazu k úhradě vystaveného kupujícím (objednatelem), budou se obávat pozdní úhrady, popřípadě zda v mezidobí nedojde k zániku povinného subjektu.

Pro kupující bude pak riziková volba placení záloh, mj. pro neplnění či možný zánik prodávajících.

Použití akreditivu poskytuje oběma stranám vyšší stupeň jistoty. Proto také byl a je akreditiv běžně používán v zahraničním obchodu. Přitom úplata bance nemusí být relativně vysoká, a to ve vztahu k tomu, jakým ztrátám může zabránit.

Výstavce akreditivu oznámí oprávněnému v písemné formě bez zbytečného odkladu po uzavření smlouvy, že v jeho prospěch otvírá akreditiv, a sdělí mu jeho obsah.

Akreditiv obsahuje alespoň určení, že se výstavce akreditivu zavazuje zaplatit určitou částku, přijmout směnku nebo se zavazuje k jinému plnění, jakož i akreditivní podmínky s určením, do kdy je má oprávněný splnit, aby mohl požadovat plnění od výstavce akreditivu.

V akreditivní listině tedy bude určeno:

- plnění, ke kterému se výstavce zavazuje (např. placení určité sumy, přijetí směňky);
- akreditivní podmínky s určením, do kdy je má oprávněný splnit, aby mohl požadovat plnění od výstavce akreditivu.

Závazek výstavce akreditivu vůči oprávněnému vzniká vystavením akreditivu. Tento závazek je nezávislý na závazku mezi výstavcem akreditivu a příkazcem i na závazku mezi příkazcem a oprávněným.

Písemné oznámení učiní banka vůči oprávněnému buď bez zbytečného odkladu po uzavření smlouvy, anebo, bylo-li to ve smlouvě ujednáno, na příkazcův pokyn.

Není-li úplata za otevření akreditivu smluvena, je příkazce povinen zaplatit výstavci úplatu obvyklou v době uzavření smlouvy. Úplata bude obvykle sjednávána odkazem na sazebník výstavce. Pokud by tomu tak nebylo, nebude se platit podle sazebníku, ale platit se bude úplata obecně obvyklá.

Závazek výstavce z akreditivu je nezávislý na právním vztahu mezi příkazcem a oprávněným. Musíme rozlišovat vztah výstavce a příkazce a závazek banky vůči oprávněnému. Vztah příkazce k oprávněnému bude však často zřejmý ze stanovených podmínek pro oprávněného.

Jakákoliv odvolávka akreditivu na číslo smlouvy, faktury, objednávky apod. je tedy (není-li to mezi stanovenými podmínkami akreditivu) z hlediska akreditivu irelevantní a má pouze informativní charakter. Banky zkoumají pouze splnění akreditivních podmínek a neřídí se např. kupní smlouvou mezi příkazcem a oprávněným.

Výstavce akreditivu může pověřit akreditivem i jiného výstavce, aby za něj poskytl plnění. Poskytne-li pověřený výstavce plnění, má právo na náhradu vůči výstavci akreditivu; byl-li akreditiv potvrzen, má toto právo i vůči potvrzujícímu výstavci.

3.1 Akreditiv odvolatelný a neodvolatelný

Nestanoví-li akreditivní listina, že akreditiv je odvolatelný, může výstavce akreditiv změnit nebo zrušit pouze se souhlasem oprávněného a příkazce.

Stanoví-li akreditivní listina, že akreditiv je odvolatelný, může jej výstavce ve vztahu k oprávněnému změnit nebo zrušit do doby, než oprávněný splní podmínky stanovené v akreditivní listině.

Je-li akreditiv neodvolatelný, nemůže jej výstavce jednostranně měnit nebo rušit.

Akreditiv je ze zákona neodvolatelný, což však neznamená, že by vůbec nemohl být odvolán, tj. změněn nebo zrušen. Neodvolatelnost akreditivu znamená jen, že jej výstavce nemůže změnit nebo zrušit bez souhlasu oprávněného a příkazce, a jde-li o akreditiv potvrzený i dalším výstavcem, tak i bez souhlasu potvrzujícího výstavce.

Má-li být akreditiv odvolatelný, musí to akreditivní listina výslovně uvést. Je-li tomu tak, může výstavce akreditiv změnit nebo zrušit za podmínek, že tak učiní písemně a dříve, než oprávněné podmínky určené v akreditivní listině splní.

Jestliže neodvolatelný akreditiv je z podnětu výstavce, jež je jím vázán, potvrzen dalším výstavcem, vzniká oprávněnému nárok na plnění vůči tomuto výstavci od doby, kdy oprávněnému potvrzení akreditivu oznámí. Výstavce, který požádal o potvrzení akreditivu, a výstavce, který akreditiv potvrdil, jsou zavázáni vůči oprávněnému společně a nerozdílně.

Pokud došlo k potvrzení akreditivu jiným výstavcem, bude typické plnění výstavcem, který akreditiv potvrdil. Oprávněný však může žádat plnění na kterémkoliv z nich. Ke změně nebo zrušení akreditivu potvrzeného dalším výstavcem se vyžaduje i souhlas potvrzujícího výstavce.

Jestliže výstavce, který akreditiv potvrdil, poskytl plnění oprávněnému v souladu s obsahem akreditivu, má nárok na toto plnění vůči výstavci, který o potvrzení akreditivu požádal.

Kromě potvrzení akreditivu jiným výstavcem známe i tzv. oznámení akreditivu. Výstavce, který pouze oznamuje oprávněnému, že jiný výstavce pro něho otevřel akreditiv, odpovídá za škodu způsobenou za nesprávnost tohoto oznámení, nevzniká mu však závazek z akreditivu.

Za nesprávnost oznámení lze zejména podle našeho soudu považovat neověření pravosti akreditivu obdrženého od výstavce nebo nepřesné oznámení (zkomolení) podmínek akreditivu.

3.2 Akreditiv dokumentární

Při dokumentárním akreditivu výstavce akreditivu plní oprávněnému, jsou-li mu včas předloženy dokumenty určené akreditivem v souladu s akreditivními podmínkami. To platí i v případě, jsou-li dokumenty předloženy výstavci pověřenému akreditivem.

Byl-li dokumentární akreditiv potvrzen, poskytne potvrzující výstavce oprávněnému plnění, jsou-li mu, popřípadě výstavci pověřenému akreditivem, včas předloženy příslušné dokumenty.

Dokumentem mohou být například listiny svědčící o odeslání zboží, zápisy o převzetí smontovaných strojů a zařízení, listiny svědčící o úspěšném provedení garančních zkoušek, listiny osvědčující vlastnictví ke zboží apod.

V praxi se dokumenty dělí zejména na:

- dispoziční a dopravní dokumenty - sem patří zejména námořní/zámořský konosament (Marine Ocean Bill of Lading), FIATA konosament, multimodální konosament, říční náložní list, skladní list (warrant) a vydací list (delivery order). Z hlediska zájmů oprávněného je přitom bezpečnější vyžadovat, aby dispoziční dopravní dokument byl vystaven na řad vystavující banky. Dispoziční a dopravní dokumenty lze převádět.
- legitimační dokumenty - ty se převádět nedají. Zboží je obvykle vydáno příjemci po ověření jeho totožnosti. Řadíme zde CMR - silniční nákladní list, CIM - druhopis železničního nákladního listu, AWB - letecký nákladní list, potvrzení speditéra - Forwarders Certificate of Receipt. atd.
- podpůrné dokumenty - mezi nejvýznamnější řadíme pojišťovací dokumenty, osvědčení o původu (většinou je požadováno - pokud jde o tuzemsko, aby bylo vystaveno Hospodářskou komorou ČR), balicí listy, vážní listy, inspekční certifikáty vystavené inspekčními agenturami (např. SGS), veterinární osvědčení, fytopatologické osvědčení pro rostliny. Jedním z nejdůležitějších dokladů bývá obvykle faktura.

Výstavce akreditivu s odbornou péčí přezkoumá, zda obsah předložených dokumentů a jejich vzájemná souvislost zjevně odpovídají podmínkám určeným akreditivem.

Výstavce přitom není povinen zkoumat faktickou správnost dokumentů, ani faktický stav předmětu plnění, např. stav zboží.

Dojde-li k ztrátě, zničení nebo poškození dokumentů v době, kdy je má výstavce akreditivu u sebe, nahradí výstavce akreditivu příkazci škodu tím způsobenou. To neplatí, nemohl-li výstavce akreditivu škodu odvrátit ani při vynaložení odborné péče.

Ustanovení občanského zákoníku o dokumentárním akreditivu se použije přiměřeně i na akreditiv, podle něhož se lze domáhat plnění při splnění jiných podmínek, než je předložení dokumentů.

3.3 Akreditiv revolvingový

V praxi jsou známy různé druhy akreditivů. Např. při opakujících se dodávkách (např. vždy měsíčně 100 ks příslušného zboží) se používá, aby se nemusely smlouvy o akreditivu sjednávat opakovaně, tzv. akreditivu revolvingového.

Pro případ, že by se část dodávky v určitém období nepodařilo splnit, ale mohlo by se to zdařit v období následujícím, a i v tom případě se chce umožnit čerpání peněžních prostředků (v prvním měsíci by se např. plnilo 90 ks a ve druhém 110 ks), lze sjednat tzv. akreditiv revolvingový kumulativní. Kumulativní revolvingový akreditiv umožňuje nedočerpanou částku z jednoho období převést a provádět čerpání podle akreditivu i v období následujícím.

Vystavení revolvingového akreditivu je pro výstavce spojeno se zvýšeným rizikem, kterého by si měl být vědom. Výstavce se "dostává do závazku" nejen za jednu dodávku, ale za celý souhrn dodávek, který by se "pod akreditivem" mohl uskutečnit. Proto by mělo jít zejména o případy velmi bonitního příkazce, kterého výstavce uvěřuje, nebo by mělo být vystavení akreditivu jištěno jiným způsobem.

3.4 Akreditiv převoditelný

U převoditelného akreditivu jde v podstatě o to, že kupující (příkazce) vystaví akreditiv ve prospěch prodávajícího (prvního oprávněného), a ten jej převede na své další obchodní partnery (druhé oprávněné). První oprávněný může být zprostředkovatel, který zná kupujícího (příkazce) a výrobce (druhé oprávněného); kupující a výrobce se však neznají.

Další vhodnou situací pro použití převoditelného akreditivu je ta, když první oprávněný je hlavní dodavatel a druzí oprávnění jsou jeho subdodavatelé. Podle platných Jednotných pravidel a zvyklostí pro dokumentární akreditivy musí být akreditiv označen jako převoditelný (transferable). Jedná se o poměrně složité operace.

3.5 Akreditiv realitní

Dále může být využíván tzv. realitní akreditiv. Smlouvy o otevření akreditivu se používá zejména pro převod pozemků, budov a bytů.

Dokumentem vyžadovaným "pod realitním akreditivem" je kupní smlouva s vyznačením rozhodnutí katastrálního úřadu o povolení vkladu nebo výpis z katastru nemovitostí. Dalším dokumentem, který lze doporučit, je protokol o vyklizení příslušné nemovitosti podepsaný kupujícím (výstavcem).

Důvodem aplikace tohoto platebního instrumentu je jistota kupujícího, který zaplatí dokumentárním akreditivem až po předložení stanovených dokumentů, které osvědčují vklad do katastru nemovitostí.

Předpokladem bezproblémového průběhu transakce je přesné určení předmětu převodu. Akreditiv lze pochopitelně použít také na převod bytů.

3.6 Akreditiv s červenou doložkou

Tzv. akreditiv s červenou doložkou je akreditivem, který obsahuje speciální klauzuli, jež umožní oprávněnému čerpat část dokumentárního akreditivu od avizujícího výstavce před předložením dopravních dokumentů. Tato klauzule byla původně psána červeným inkoustem z důvodu barevného zvýraznění.

Tento typ akreditivu je vhodný pro prostředníky nebo výrobce, kteří potřebují "předfinancovat" před dodáním zboží nebo výrobou. Tento akreditiv např. mohou použít exportéři, kteří potřebují "předfinancování", aby mohli zaplatit zboží před vývozem.

3.7 Další druhy akreditivů

V určitých oblastech světa se používá tzv. pověřovací list. Oprávněný obdrží originál akreditivu - pověřovací list, který je adresován přímo na něj. Pokud předloží pověřovací list spolu s požadovanými dokumenty, je mu částka podle dokumentů proplacena. Aby však mohl být použit u jakékoliv banky, musí být tzv. volně obchodovatelný. Při předložení pověřovacího listu je částka pracovníky banky na zadní části odepsána. Odepsání se provádí proto, aby oprávněný nepředložil pověřovací list u jiné banky, která by mu mohla v dobré víře proplatit částku dokumentů podruhé.

Další možné transakce probíhají s použitím "Back to back akreditivu", který zahrnuje dva akreditivy.

První akreditiv (Selling Credit) je vystaven ve prospěch oprávněného (prostředníka), který není výrobcem a nebyl schopen se dohodnout s kupujícím na převoditelném akreditivu. Oprávněný může požádat svou banku o vystavení akreditivu (Buying Credit) ve prospěch výrobce, podmínky Back to back akreditivu jsou založeny na podmínkách původního akreditivu.

Vystavení původního akreditivu (Selling Credit) slouží jako ručení za vystavení druhého akreditivu (Buying Credit). Banka, která vystavila Buying Credit, je odpovědná za proplacení výrobcí bez ohledu na to, zda obdrží úhradu z původního akreditivu.

Používaný je i "Counter akreditiv", který je podobný Back to back akreditivu. Na rozdíl od něho není vystavení druhého akreditivu (Buying Credit) jistěno původním akreditivem, ale jiným způsobem.

Občas se používá i tzv. krytého akreditivu. Vystavující banka je obvykle z rizikového teritoria nebo k ní nemá oprávněný důvěru.

Vystavující banka zašle avizující, případně potvrzující bance akreditiv a současně jí poukazuje částku akreditivu, která je touto bankou uložena na blokačním účtě (může být úročena po dobu platnosti akreditivu). Pokud oprávněný předloží doklady, které jsou v souladu s podmínkami akreditivu, je mu částka vyplacena.

Rozšířený je též Standby akreditiv, který vznikl v USA, kde legislativa většiny států USA neumožňuje vystavit bankovní záruku. Jde tedy fakticky o dokument odpovídající bankovní záruce. Standby akreditiv není na rozdíl od klasického akreditivu platebním instrumentem, ale instrumentem zajišťovacím. Oprávněný přepokládá, že bude zaplaceno jinak než prostřednictvím Standby akreditivu. Standby akreditiv se použije pouze v případě, že by tomu tak nebylo.

Typickým dokumentem vyžadovaným "pod Standby akreditivem" je prohlášení oprávněného, že určitá faktura nebyla příkazcem proplacena. Jako dodatečné dokumenty by přicházely v úvahu dokumenty dopravní, balící listy atd., tj. dokumenty, které osvědčují realizaci dodávky.

Dalším uváděným druhem akreditivu je permanentní akreditiv. Zahrnuje několik závazků banky, jež se mají plnit za stejných akreditivních podmínek v různé době.

Uvedeným příkladným výčtem však není okruh možných akreditivů uzavřen.

4 INKASO, SMLOUVA O INKASU

Základní ustanovení tohoto smluvní typu v občanském zákoníku vymezuje, že smlouvou o inkasu se obstaravatel inkasa zavazuje obstarat pro příkazce přijetí peněžní částky nebo jiný inkasní úkon od třetí osoby a příkazce se zavazuje zaplatit obstaravateli inkasa odměnu.

Jiným inkasním úkonem může být zejména akceptace směnky.

Podstatné náležitosti smlouvy tvoří:

- obstaravatelův závazek obstarat pro příkazce přijetí peněžní částky nebo jiný inkasní úkon od třetí osoby
- závazek příkazce zaplatit obstaravateli odměnu.

Není-li úplata za obstarání inkasa určena ve smlouvě, je příkazce povinen zaplatit obstaravateli úplatu obvyklou v době uzavření smlouvy.

Běžné inkaso (nikoli dokumentární) bývá označováno jako inkaso hladké.

Obstaravatel inkasa vyzve třetí osobu k provedení inkasního úkonu. Odmítne-li tato osoba splnit výzvu, podá o tom obstaravatel inkasa příkazci bez zbytečného odkladu zprávu.

Při obstarání inkasa je obstaravatel povinen postupovat s odbornou péčí podle pokynu příkazce, avšak neodpovídá za to, že se inkaso neuskuteční.

Obstaravatel inkaso provádí, neodpovídá však za výsledek, jde tedy o "smlouvu o úsilí". Riziko nesplnění závazku dlužníkem nese příkazce. Obstaravatel však musí postupovat podle pokynů příkazce s odbornou péčí, odpovídá za profesionalitu svého výkonu.

Co obstaravatel inkasa při inkasu přijal, vydá bez zbytečného odkladu příkazci.

Přijal-li obstaravatel inkasa cenný papír nebo dokument, nahradí příkazci škodu způsobenou jeho ztrátou, zničením nebo poškozením v době, kdy jej měl obstaravatel inkasa u sebe. To neplatí, nemohl-li obstaravatel inkasa škodu odvrátit ani při vynaložení odborné péče.

Použije-li obstaravatel inkasa k obstarání inkasa jiného obstaravatele podle pokynů příkazce, děje se tak na účet a nebezpečí příkazce.

Tak jako je u smlouvy o otevření akreditivu věnováno speciální ustanovení dokumentárnímu akreditivu, je u této smlouvy zvláštní ustanovení o dokumentárním inkasu.

Při dokumentárním inkasu se obstaravatel inkasa vůči příkazci zavazuje vydat třetí osobě dokumenty, zaplatí-li tato osoba proti vydání dokumentů určitou peněžní částku, nebo provést před vydáním dokumentů jiný inkasní úkon, a příkazce se zavazuje zaplatit obstaravateli inkasa odměnu.

Dojde-li k ztrátě, zničení nebo poškození dokumentů v době, kdy je má obstaravatel inkasa u sebe, nahradí obstaravatel inkasa příkazci škodu tím způsobenou. To neplatí, nemohl-li obstaravatel inkasa škodu odvrátit ani při vynaložení odborné péče.

Použití dokumentárního inkasa může být, a také zpravidla bude, dohodnuto při některém frekventovaném druhu obchodu, zejména při kupní smlouvě. Proti zaplacení budou předány doklady ke zboží.

Tato ustanovení souvisí též se zákonnou úpravou smlouvy zasílatelské. Stanoví-li totiž zasílatelská smlouva, že před vydáním zásilky nebo dokladů umožňujících nakládat se zásilkou, zasílatel vybere určitou peněžní částku od příjemce nebo uskuteční jiný inkasní úkon, platí přiměřeně ustanovení o dokumentárním inkasu.

Obdobná úprava je i u smlouvy o přepravě věci. Zde platí přiměřeně ustanovení o dokumentárním inkasu, stanoví-li smlouva, že před vydáním zásilky vybere dopravce od příjemce určitou peněžní částku nebo uskuteční jiný inkasní úkon.

5 ZÁVĚREM

Jak je zřejmé, úprava provedená v občanském zákoníku vychází z předchozí osvědčené úpravy obchodního zákoníku. Obchodní zákoník určoval, že jednou ze smluvních stran je banka. V přechodných a závěrečných ustanoveních pak tento předpis upravil, že tam, kde uvádí banku, může být i jiná oprávněná osoba. Dnes to může být osoba, která vede účet, výstavce akreditivu a obstaravatel inkasa (viz výše).

V souvislosti s akreditivem se v široké míře uplatňují obchodní zvyklosti. Lze také odkazovat na "Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy", které vydala Mezinárodní obchodní komora (MOK) se sídlem v Paříži. Tyto podmínky byly již vícekrát revidovány. Pokud by ve smlouvě nebylo stanoveno jinak, použilo by se jejich poslední znění.

Z hlediska právní jistoty doporučujeme, aby na ně akreditiv výslovně odkazoval. Lze to provést např. takto: "Tento akreditiv podléhá Jednotným zvyklostem a pravidlům pro dokumentární akreditivy vydaným Mezinárodní obchodní komorou v Paříži, publikace MOK č. 600." Odkaz je vhodný i z toho důvodu, že smlouva o otevření akreditivu v občanském zákoníku má obecnou povahu. Některé dílčí otázky pochopitelně nemůže řešit (např. lhůty pro přezkoumání dokumentů bankami).

Nabízí se však i odkaz na Jednotná pravidla pro mezibankovní hojení ("Bank to Bank Reimbursements") v rámci dokumentárních akreditivů, publikovaná Mezinárodní obchodní komorou (MOK).

Lze uvažovat, že v budoucnu se budou pro Standby akreditivy stále více využívat i "Mezinárodní pravidla pro Standby akreditivy" (International Standby Practices - ISP98), publikovaná MOK, která lépe vystihují povahu Standby akreditivu než Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy.

Tak, jako byly vydány Mezinárodní obchodní komorou Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy, byla Mezinárodní obchodní komorou pro tuto problematiku vydána Jednotná pravidla pro inkasa.

LITERATURA:

- [1] DĚDIČ, J. a kol. *Obchodní zákoník, komentář*. díl. IV., Polygon Praha 2002.
- [2] ELIÁŠ, K.; ZUKLÍNOVÁ, M. *Principy a východiska nového kodexu soukromého práva*. Linde Praha, a.s., Praha 2001.
- [3] GRMELOVÁ, K. Dokumenty používané při platbách akreditivem. *Obchodník č. 6/1995*.
- [4] KINDL, M.; ROZEHNAL, A. a kol. *Občanský zákoník, praktický komentář*. III. díl, vydavatel A. Čeněk, Plzeň, ISBN 978-80-7380-742-9.
- [5] LIŠKA, P., ELEK, Š., MAREK, K. *Bankovní obchody*. Wolters Kluwer ČR, Praha, 2014.
- [6] MAREK, K. *Smluvní obchodní právo, kontrakty*. 4., aktualizov. a rozšířené vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4619-1.
- [7] OVEČKOVÁ, O. a kol. *Obchodný zákonník, Komentár*. 2. vyd., IURA EDITION, 2005.
- [8] PELIKÁNOVÁ, I. a kol. *Obchodní právo, II. Díl. 2.* přepracované vydání, CODEX Praha, 1998.
- [9] SUCHOŽA, J.; HUSÁR, J. *Právo, Obchod, Ekonomika II*. 1. vyd., Praha: Leges 2012. ISBN 978-80-87576-33-5.
- [10] SUCHOŽA, J., HUSÁR, J.; MAREK, K.; RABAN, P. *Česko-slovenské kontexty obchodního práva*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-707-0.

- [11] ŠTENGLOVÁ, I.; PLÍVA, S.; TOMSA, M. a kol. *Obchodní zákoník, komentář*. 12. vydání, C. H. Beck 2010.
- [12] ŠVARC, Z. a kol. *Úplné znění zákona č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník s výkladem*, Ekonomický a právní poradce podnikatele, č. 12-13/1996.

AUTOR:

prof. JUDr. Karel Marek, CSc., Vysoká škola finanční a správní, Fakulta právních a správních studií, 101 00 Praha 10, Estonská 500; e-mail: k.marek@centrum.cz.

AUTHOR:

prof. JUDr. Karel Marek, CSc., Faculty of Law and Administration Science, University of Finance and Administration, 101 00 Praha 10, Estonská 500; e-mail: k.marek@centrum.cz.

EFEKTIVNÍ SAZBY DPH V NOVÝCH ČLENSKÝCH STÁTECH EU

EFFECTIVE VAT RATES IN NEW EU MEMBER STATES

Hana Zídková, Monika Procházková

Abstrakt: Příspěvek je zaměřen na daňové zatížení zemí Evropské unie od roku 2004 do roku 2016 a na rozdíly mezi novými a starými členskými státy v oblasti DPH, především s ohledem na komunistickou historii nových členských států. Hlavním cílem článku je analyzovat daňové zatížení nových členských států Evropské unie z hlediska DPH a porovnat je se zatížením DPH ve starých členských státech. Je provedeno testování hypotézy o vyšším zdanění nových členských států na úrovni efektivní sazby DPH. Data pro výpočet efektivní sazby DPH jsou čerpána z Eurostatu, konkrétně z databáze národních účtů. Na základě provedené analýzy je prokázáno statisticky významné vyšší daňové zatížení v oblasti DPH v nových členských státech, které přistoupily do EU v roce 2004 a později.

Klíčová slova: efektivní sazba DPH, daňové zatížení, daň z přidané hodnoty, nové státy Evropské unie.

Abstract: The article is focused on the tax burden of the European Union Member States from 2004 to 2016 and on the differences between the new and the old member states in effective VAT rates, especially the attention is paid to communist history of the new member states. The main goal of the manuscript is to analyse the level of VAT burden of the new EU Member States and compare it to the tax burden in the EU old states. To evaluate the tax burden, the hypothesis of a higher effective VAT rate in the new Member States is tested. The data used for the computation of the effective VAT rates are gained from Eurostat, specifically from the national accounts database. Based on the analysis, a statistically significant higher effective VAT tax rates in the new Member States than in the old Member States has been proved.

Keywords: *effective VAT rate, tax burden, value added tax, new EU Member States.*

JEL klasifikace: H25

1 ÚVOD

Daně jsou zásadním příjmem veřejných rozpočtů v různých formách již několik století. Daňový systém a samotný výběr daní je pro stát důležitý nejen z hlediska fiskálního, ale představuje i významný nástroj hospodářské politiky. Vlády prostřednictvím výběru daní získávají dostatek peněžních prostředků pro veřejný sektor a zároveň se snaží uvalit daně tak, aby nedocházelo k distorzím v ekonomice. Pro tvorbu optimální daňové politiky je třeba zkoumat úroveň daňového zatížení a strukturu daňových systémů včetně jejich komparace. Proto je následující text zaměřen na analýzu a komparaci daňového zatížení v EU.

Mezinárodní komparace je zejména vhodná vzhledem k potenciální daňové konkurenci. Pokud některý stát mění svůj daňový systém, tyto změny se většinou projeví i v ostatních státech, které na toto jednání pravděpodobně budou reagovat. Stejně tak daňové subjekty jsou si vědomy možných výhod plynoucích z této mezinárodní daňové konkurence. Jedním z faktorů, které subjekty zvažují a sledují, je zdanění, pokud je v nějaké zemi nižší daňové zatížení, mohou například zvažovat přesun svého podnikání do této země. V případě daně ze spotřeby jako je DPH mohou spotřebitelé zvažovat nákup zboží a služeb v zemích s nižšími sazbami DPH.

Všechny členské státy Evropské unie (dále také jen „EU“) musí splňovat určité vstupní podmínky a kritéria. Jednou z hlavních priorit EU je volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu, který je zaručen na základě Smlouvy o založení EU. To se projevuje i v oblasti daňové politiky včetně zdanění spotřeby a konkrétně aplikaci daně z přidané hodnoty (dále také jen „DPH“). Státy jsou povinny harmonizovat své daňové systémy zejména v oblasti nepřímých daní. I přes snahu sjednocovat svoji legislativu týkající se DPH¹, stále existují rozdíly mezi jednotlivými zeměmi ve velikosti sazeb DPH, a tedy i různá úroveň daňového zatížení. Jedním z důležitých důvodů odlišností je historie členských států. Při srovnávání daňové zátěže nestačí porovnávat pouze statutární sazby

¹ legislativa je harmonizována Směrnicí č. 2006/112/ES o společném systému DPH

používané ve státech EU, ale je vhodnější pro přesnější vyjádření využívat efektivní sazby, které berou v potaz rozdílnou konstrukci daňových systémů.

V roce 2004 se k EU připojilo 13 států, které mají převážně komunistickou minulost, což má dopad i na fungování jejich daňových systémů. V těchto státech existuje problém s korupcí a nižší důvěrou občanů ve veřejný sektor (Transparency International, 2018). To může způsobit horší výběr daní kvůli potenciálním daňovým únikům, jak uvádí řada autorů (např. Bird, Martinez-Vazquez and Torgler, 2008; Horodnik, 2018). Proto je logické, aby se postkomunistické státy více zaměřily na zdanění spotřeby, jejichž výběr je efektivnější (Bird, 2009). V rámci daní ze spotřeby pak zejména na DPH, která byla postupně zavedena od 50. let minulého století ve většině států světa a je ve všech těchto státech významným příjmem veřejných rozpočtů (OECD, 2019). Navíc je povinně aplikována všemi členskými státy EU.

Cílem tohoto článku je zjistit, zda nové členské státy EU mají skutečně statisticky prokazatelné vyšší zatížení spotřeby daní z přidané hodnoty.

2 HLAVNÍ TEXT

Za nové státy“ Evropské unie jsou považovány státy, které přistoupily v letech 2004, 2007 a 2013. Nejpočetnější skupina se připojila v roce 2004, jednalo se o Českou republiku, Estonsko, Kypr, Litvu, Lotyšsko, Maltu, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Slovinsko. V roce 2007 následovaly státy Bulharsko, Rumunsko a zatím poslední zemí, která se přidala v roce 2013, je Chorvatsko. Kromě Kypru a Malty se jedná o postkomunistické státy. Starými státy jsou Belgie, Dánsko, Německo, Irsko, Řecko, Španělsko, Francie, Itálie, Lucembursko, Nizozemsko, Rakousko, Portugalsko, Finsko, Švédsko a Velká Británie. Stejně jako každý stát, který se chce k EU připojit, i tyto nové státy musely splnit určité podmínky.

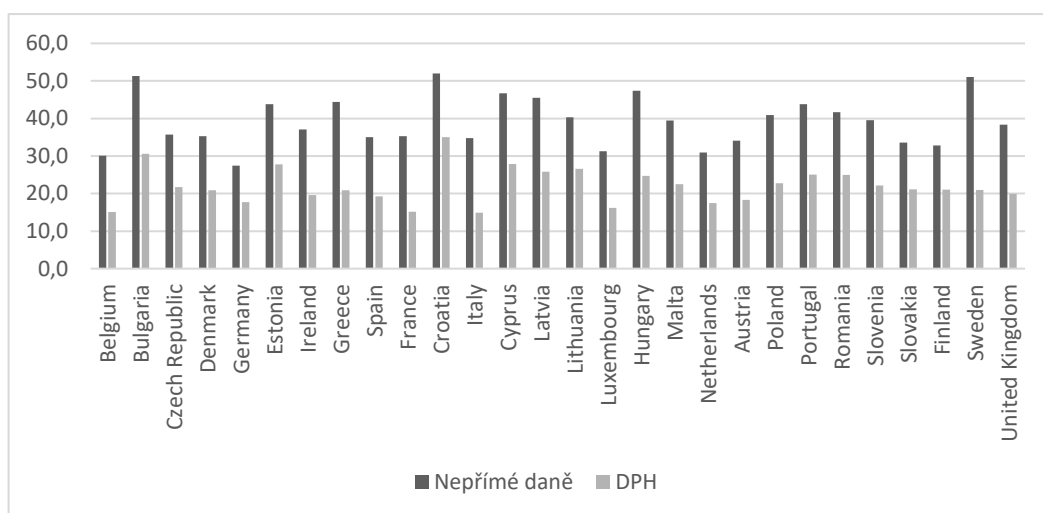
Pro naši další analýzu jsou důležité nároky na harmonizaci nepřímých daní. Ze směrnice č. 92/77/EEC s účinností od roku 1993 vyplývají minimální hranice pro sazby DPH. Členské státy musí mít standardní sazbu minimálně 15 % a mohou aplikovat dvě snížené sazby daně, které jsou minimálně 5 %. Směrnice dále stanoví okruh zboží a služeb, na které lze použít snížené sazby.

Kubátová (2011) upozorňuje, že na výnosy DPH nemají vliv pouze výše sazby daně a aplikování těchto sazeb na příslušné zboží a služby, ale i limit pro povinnou registraci plátců. Česká republika v roce 2004 snížila základní

sazbu DPH z 22 % na 19 %, ale snížila i limit povinné registrace, a to vedlo k vyšším výnosům DPH.

Cnossen (2005) poukazuje na skutečnost, že vyspělost jednotlivých zemí můžeme pozorovat i ve schopnosti vybrat daň. Zejména postkomunistické státy, ve kterých se nemusí vždy dařit efektivně vybírat přímé daně, využívají nepřímých daní, a tedy především DPH k doplnění chybějících výnosů přesunutím daňového břemene z příjmů na spotřebu. Státy používají zvyšování sazeb u daně z přidané hodnoty spíše než u ostatních nepřímých daní. Většina z celkového výnosu nepřímých daní členských států je tvořena DPH, jak je vidět v grafu č. 1.

Obrázek 1: Podíl nepřímých daní a DPH na celkových daňových výnosech členských států EU v roce 2017



Zdroj: European Commission, 2018a

Výběr nepřímých daní je skrytý ve spotřebě. Tradiční daňové úniky spočívající v zatajení příjmů jsou na daních ze spotřeby omezené. Nicméně v poslední době je právě DPH v EU postížena tzv. karuselovými podvody (Fedeli and Forte, 2011) založenými na zneužití systému výběru DPH a zdanění přeshraničních dodávek. Přesto jsou výnosy z DPH celkově stabilnější, než je tomu u daní z příjmů. Na rozdíl od zisků firem a příjmů domácností, které jsou citlivější na kolísání hospodářského cyklu, nepodléhá spotřeba tak velkým výkyvům. I přesto se v období hospodářské krize kolem roku 2008 snížil podíl výnosů DPH na hrubém domácím produktu. Kubátová (2011) tento pokles přisuzuje mimo jiné aplikaci základních a snížených sazeb. Snížené sazby jsou obecně uvalovány na zboží a služby základní potřeby. V období krize

je tedy pravděpodobné, že lidé spíše omezili spotřebu zboží a služeb se základní sazbou, a tedy výnosy DPH zaznamenaly pokles.

Tait (1988) zmiňuje další výhodu nepřímých daní, a to jejich větší nenápadnost oproti přímým. Lidé si tolik neuvědomují, že je platí a stát se touto cestou může snažit zvýšit daňové výnosy méně viditelně než zvyšováním sazeb nebo základů přímých daní. Pro větší zdanění spotřeby mluví i fakt, že nepřímé daně mají v podmínkách nízké inflace větší výnosovou pružnost. Keen (2013) dále uvádí, že před rokem 2008 pouze jeden členský stát zvedl svou standardní sazbu DPH, ale po roce 2008 využilo této možnosti dokonce 13 zemí. To jen podporuje názor, že DPH je oblíbeným nástrojem i v období ekonomické krize. Naopak zastánci přímých daní argumentují tím, že spotřební daně jsou regresivní a tudíž nespravedlivé, neboť čím vyšší bude mzda, tím menší procento DPH zaplacené ze spotřebovaného zboží a služeb v ní bude obsaženo. Teoreticky v situaci, kdy by stát zdaňoval především prostřednictvím nepřímých daní, byly by tedy příjmy chudších obyvatel zdaněny více než u občanů s vyšším příjmem.

Mnoho autorů (např. Kenny a Winer, 2006) zkoumá faktory, které ovlivňují daňové zatížení formou DPH v různých státech. Jde o faktory ekonomické, politické, kulturně-historické, administrativně-institucionální, faktor technického pokroku a globalizace. V našem zkoumaném případě je důležitým ovlivňujícím faktem komunistická minulost jednotlivých států. Jak již bylo řečeno, postkomunistické státy mají větší problém s výběrem daní, a proto více daňově zatěžují spotřebu. Důvodem obtížnějšího výběru daní není jen nižší ochota daňových subjektů platit daně, ale též méně rozvinutá daňová správa v těchto zemích. Větší důraz na nepřímé daně však souvisí i se snahou přilákat do země více kapitálu, země zvyšují svoji konkurenceschopnost snižováním daní z příjmů firem, což podle některých autorů může vést až ke škodlivé daňové konkurenci. Podle Kubátové (2008) je označení škodlivá daňová konkurence diskutabilní. Pokud by nové členské státy nesnižovaly svoje daňové sazby pro korporace, pak by mohlo dojít k přesunu kapitálu do původních členských států nebo mimo EU, a to by daňové výnosy nových členských států samozřejmě snížilo. Jak uvádí Szarowská (2009), nové státy s vyšší průměrnou efektivní sazbou DPH ještě nemusí mít vyšší výnosy z této daně kvůli k jiné výkonnosti ekonomiky a také odlišné struktuře základu daně.

Torgler (2007) poukazuje na skutečnost, že se často ve spojitosti s postkomunistickými státy uvádí, že jsou v těchto zemích vysoké daňové úniky a že je potřeba se více zaměřit na samotnou platební morálku subjektů

v dané zemi. Dále se domnívá, že jednou z příčin nižší platební morálky v postkomunistických zemích mohou být ne úplně zdařilé daňové reformy a méně efektivní práce institucí jako je finanční správa a justice. Jako příklad je uvedeno Slovinsko, Polsko a Rumunsko, kde až vyjednání přistoupení k EU vedlo tyto státy k provedení rychlé daňové reformy. Dále je jako důvod nižší platební morálky uveden větší dopad ekonomické krize na postkomunistické státy, což vedlo k větší nejistotě a nestabilitě a daňové subjekty měly menší motivaci platit daně. V neposlední řadě je potřeba jako kritérium ovlivňující ochotu platit daně uvést víru obyvatel ve vládu a státní instituce obecně (Torgler, 2019). Pokud obyvatelé vnímají neefektivní instituce, netransparentní jednání, časté korupční skandály, neschopnost státu zajistit fungující úřady, infrastrukturu, zdravotnictví apod., stěží budou chtít přispívat do veřejného rozpočtu svými daněmi.

3 VÝSLEDKY

Při testování hypotézy o vyšším zdanění spotřeby nových členských států je použita efektivní sazba DPH. Výpočet je proveden na datech z již uplynulých let, jde tedy o zpětně hledící metodu. Předmětem zájmu jsou jednotlivé členské země EU jako celek, nikoliv jednotlivé subjekty v těchto státech, a proto se v tomto případě bude jednat o skutečnou, zpětně hledící makroekonomickou efektivní sazbu DPH.

Konečný způsob výpočtu lze získat úpravou implicitní sazby daně na spotřebu. Zde se vyskytuje v čitateli celkový výnos ze spotřebních daní a ve jmenovateli konečná spotřeba domácností. Vzhledem k tomu, že se tento článek zaměřuje pouze na daň z přidané hodnoty, tak je nutné do čitatele zahrnout pouze výnosy z DPH, a ne i výnosy z ostatních nepřímých daní. Při výpočtu daňového zatížení se výnosy DPH nevztahují pouze k finální spotřebě domácností, ale i ke konečným výdajům na spotřebu vlády a neziskových organizací sloužících domácnostem, které spolu s konečnou spotřebou domácností tvoří teoretický základ daně i v ukazateli VAT revenue ratio, jehož výpočet uvádí například v Oordt (2018). Potřebné údaje jsou zveřejněny v databázi národních účtů, kterou připravuje Eurostat z podkladů statistických úřadů jednotlivých členských států. Tyto účty vyjadřují konečnou spotřebu domácností a výdaje na spotřebu vlády a neziskových organizací (dále jen souhrně "konečná spotřeba") v tržních cenách, tyto ceny tedy obsahují i DPH. Je vhodné ve jmenovateli z konečné spotřeby samotnou DPH odečíst, protože teoretický základ daně neobsahuje samotnou daň. Daň obsažená v konečné spotřebě je přibližně rovna výnosům DPH, které jsou dostupné také v databázi

Eurostat. Vydělením výnosů z DPH základem daně, tedy rozdílem mezi konečnou spotřebou a výnosy z DPH, dostaneme průměrnou makroekonomickou sazbu DPH v jednotlivých státech.

Proti používání průměrných sazeb při srovnání daňového zatížení ať již na úrovni zemí nebo jednotlivých subjektů argumentuje Kábrtová (2010), která uvádí, že průměrné sazby obsahují i položky, které nepatří do zdanitelného základu daně. Proto by měly být pro komparativní analýzu použity efektivní sazby daně. Nicméně tato omezení průměrných sazeb se netýkají DPH, protože její základ neprochází před aplikováním sazby žádnou úpravou (narozdíl od daně z příjmů). V tomto případě můžeme tedy považovat průměrnou makroekonomickou sazbu DPH zároveň za efektivní sazbu DPH.

Stěžejní údaje pro testování hypotézy o vyšším zdanění spotřeby (formou DPH) v nových členských státech EU, tedy vycházejí z níže uvedeného vzorce.

$$\text{průměrná efektivní sazba DPH} = \frac{\text{výnosy DPH}}{\text{konečná spotřeba} - \text{výnosy DPH}}$$

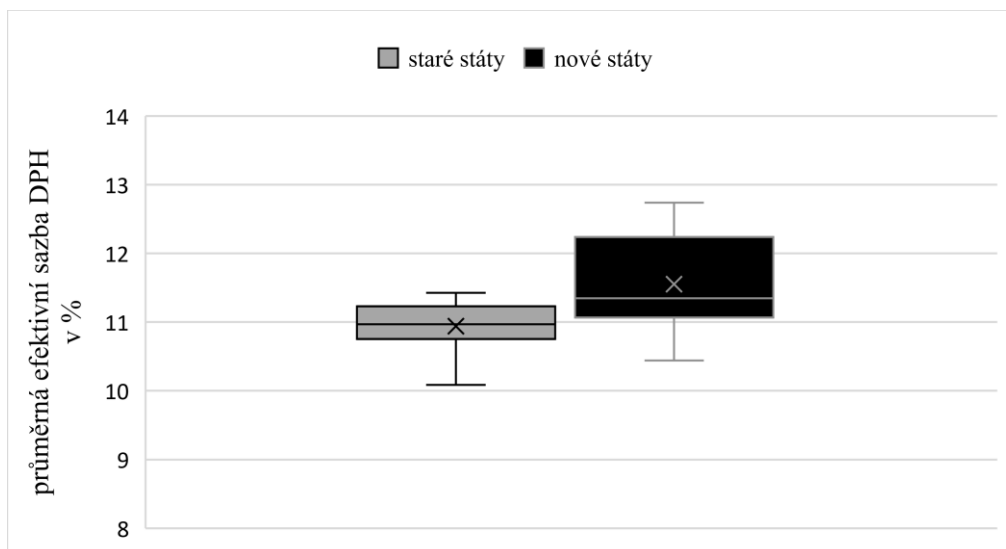
V prvním kroku byla vypočtena průměrná efektivní sazba daně v jednotlivých letech za každou členskou zemi Evropské unie. Následně byly země zařazeny do skupiny nových členských států nebo starých členských států podle roku jejich připojení k Evropské unii. Za tyto dvě skupiny byla vypočtena průměrná efektivní sazba daně od roku 2004 do roku 2016. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 1: Průměrná efektivní sazba DPH starých a nových členských států

rok	staré státy	nové státy
2004	10,70 %	10,66 %
2005	10,97 %	11,23 %
2006	11,10 %	11,46 %
2007	11,32 %	11,71 %
2008	10,86 %	11,35 %
2009	10,08 %	10,44 %
2010	10,59 %	10,91 %
2011	10,81 %	11,22 %
2012	10,91 %	11,28 %
2013	10,99 %	12,08 %
2014	11,24 %	12,40 %
2015	11,22 %	12,74 %
2016	11,43 %	12,72 %

Zdroj: Eurostat, vlastní výpočty

Pro větší přehlednost jsou průměrné efektivní sazby zobrazeny v grafu, kde je možné vidět, že nové členské státy mají vyšší jak průměr, tak medián, ale i rozptyl průměrných efektivních sazeb DPH. Větší variabilita hodnot průměrné efektivní sazby DPH u nových států může znamenat, že aplikace DPH těchto států je více rozdílná. To znamená, že národní systémy DPH zahrnující nejen výši sazeb, ale i okruh zboží a služeb, které jim podléhají, a v neposlední řadě i objem osvobozených plnění bez nároku na odpočet, si nejsou tolik podobné, jako je tomu u starých států Evropské unie. Kromě prvního roku 2004, kdy údaje ještě nemusejí plně zachycovat připojení nových států, je zřejmé, že nové členské státy mají průměrnou efektivní sazbu DPH vyšší.

Obrázek 2: Srovnání průměrné efektivní sazby DPH u starých a nových členských států

Zdroj: Eurostat, vlastní výpočty

Aby se dalo hovořit o tom, že nové členské státy jako skupina skutečně více daňově zatěžují spotřebu prostřednictvím DPH, je vhodné to statisticky prokázat. K tomu je využito statistické testování hypotéz. Nulová hypotéza H_0 je formulována jako situace, kdy staré i nové členské státy mají stejnou průměrnou efektivní sazbu DPH a alternativní hypotéza H_1 je naopak tvrzení, že nové členské státy mají průměrnou efektivní sazbu DPH vyšší než staré členské státy. Při testování hypotézy o vyšším daňovém zatížení v nových členských státech z hlediska DPH byla použita analýza o rovnosti středních hodnot dvou rozdělení pomocí párového t-testu na 5 % hladině významnosti. V následující tabulce je uveden přehled provedeného testu.

Tabulka 2: Testování hypotézy – staré a nové členské státy

H0: průměrné efektivní sazby DPH v nových a starých členských státech jsou rovný	Střední hodnota starých členských států	Střední hodnota nových členských států	Statistické kritérium	Kritická hodnota jednostranný t-test	Kritická hodnota dvoustranný t-test
H1: průměrné efektivní sazby DPH v nových členských státech jsou vyšší než ve starých	0,10939	0,115534	4,63943	1,782289	2,17881

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Hodnota testového kritéria se nachází v absolutní hodnotě, protože kladný nebo záporný výsledek závisí pouze na pořadí výběru skupin při provádění testu. V tabulce je vidět, že testové kritérium v absolutní hodnotě je větší než kritická hodnota dvoustranného t-testu, což znamená, že nulová hypotéza je zamítnuta a neplatí rovnost efektivních sazeb DPH v obou skupinách členských států. Na zvolené hladině významnosti lze usuzovat, že střední hodnoty průměrných efektivních sazeb DPH nových a starých členských států jsou rozdílné. Dále je hodnota testového kritéria porovnávána s kritickou hodnotou jednostranného t-testu, a i tady je testové kritérium větší. Z provedené analýzy lze dovodit, že v nových členských státech jsou vyšší průměrné efektivní sazby DPH než ve starých členských státech. Rozdíly v průměrných efektivních sazbách mezi dvěma skupinami zemí jsou statisticky významné na 5 % hladině významnosti.

Jak bylo vysvětleno v předchozím textu, lze předpokládat, že státy s komunistickou minulostí, ve kterých je důvěra obyvatel ve vládu a veřejný sektor historicky na nižší úrovni než v zemích s dlouhou historií demokracie se zaměřují spíše na nepřímé daně, a především na daň z přidané hodnoty. Při testování hypotézy byly státy rozděleny na skupinu nových a starých členských států. Pokud ovšem problém s platební morálkou souvisí s komunistickou minulostí, je potřeba zvážit skutečnost, že dvě země, které byly zařazeny do nových států EU, postkomunistické nejsou. Země bez této historie přistoupily v roce 2004 a jedná se o Kypr a Maltu. Výpočty, které byly

provedeny výše, budou zopakovány ještě jednou s tím rozdílem, že pro Kypr a Maltu bude vytvořena samostatná skupina.

Tabulka 3: Průměrná efektivní sazba DPH starých členských států, nových postkomunistických členských států, Kypru a Malty

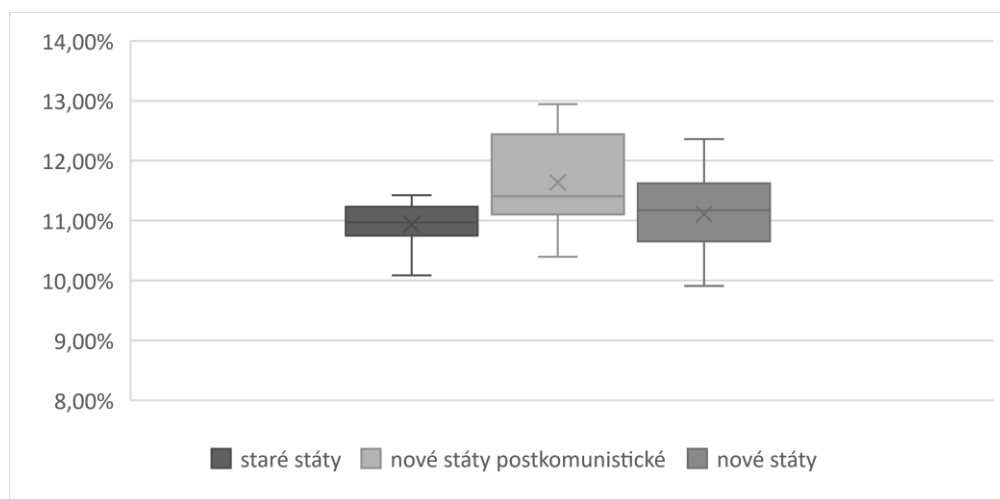
rok	staré státy	Kypr, Malta	nové státy postkomunistické
2004	10,70 %	9,91 %	10,85 %
2005	10,97 %	11,17 %	11,25 %
2006	11,10 %	11,37 %	11,48 %
2007	11,32 %	11,63 %	11,73 %
2008	10,86 %	11,70 %	11,28 %
2009	10,08 %	10,65 %	10,40 %
2010	10,59 %	10,67 %	10,96 %
2011	10,81 %	10,42 %	11,38 %
2012	10,91 %	10,65 %	11,41 %
2013	10,99 %	10,67 %	12,34 %
2014	11,24 %	11,61 %	12,54 %
2015	11,22 %	11,61 %	12,95 %
2016	11,43 %	12,36 %	12,78 %

Zdroj: Eurostat, vlastní výpočty

Hodnoty průměrných efektivních sazeb DPH ve všech třech skupinách států jsou uvedeny v tabulce 3. Stejně jako při předchozích výpočtech se hodnoty roku 2004 odchyľují od zbytku let. Dále je možno pozorovat, že Kypr a Malta sice mají vyšší průměrnou efektivní sazbu DPH než staré státy EU, ale přesto nižší než státy s komunistickou minulostí. Stejně jako v případě, kdy byly pouze dvě skupiny, i tady je potřeba zjistit, jestli jsou tyto rozdíly statisticky významné.

V níže zobrazeném grafu je přehledněji vidět, že Kypr s Maltou (označené v grafu jako „nové státy“) mají vyšší průměr, medián i rozptyl průměrné efektivní sazby DPH oproti starším státům, nicméně jejich hodnoty nedosahují tak vysokých hodnot jako u postkomunistických států.

Obrázek 3: Srovnání průměrné efektivní sazby DPH u starých, nových postkomunistických členských států, Kypru a Malty



Zdroj: Eurostat, vlastní výpočty

Testování hypotézy bude opět provedeno se skupinou starých členských států a se skupinou nových členských států, která v tomto případě zahrnuje pouze Kypr a Maltu. Třetí testování bude opět se skupinou starých států, a naopak se skupinou nových, které budou zahrnovat všechny státy, které přistoupily od roku 2004, ale bez Kypru a Malty. Nulová i alternativní hypotéza jsou zvoleny jako v předchozím případě, stejně tak hladina významnosti zůstává 5 %.

Tabulka 4: Testování hypotézy – staré členské státy a Kypr, Malta

H0: průměrné efektivní sazby DPH v nových a starých členských státech jsou rovné	Střední hodnota starých států	Střední hodnota nových států – Kypru a Malty	Statistické kritérium	Kritická hodnota jednostranný t-test	Kritická hodnota dvoustranný t-test
H1: průměrné efektivní sazby DPH v nových členských státech jsou vyšší než ve starých	0,10939	0,111083	1,22088	1,78228	2,17881

Zdroj: vlastní výpočty

Rozdílné hodnoty druhého testování hypotézy ve srovnání s prvním lze pozorovat v tabulce 4. Změnila se střední hodnota nových členských států a testové kritérium, což je důsledkem změny ve skupině nových států. Nejdříve je porovnáváno testové kritérium v absolutní hodnotě s kritickou hodnotou jednostranného t-testu. Jak je vidět v tabulce, v tomto případě je testové kritérium menší, a tedy nulová hypotéza není zamítnuta. Neprokázal se tedy statisticky významný rozdíl mezi střední hodnotou starých a nových členských států, v tomto případě pouze Kypru a Malty. Dále tedy není potřeba porovnávat hodnotu testového kritéria s hodnotou dvoustranného t-testu, ale jen pro úplnost je hodnota dvoustranného t – testu uvedena a je tedy podle očekávání vyšší než testové kritérium.

Tabulka 5: Testování hypotézy – staré a nové postkomunistické členské státy

H0: průměrné efektivní sazby DPH v nových a starých členských státech jsou rovny	Střední hodnota starých států	Střední hodnota nových států postkomunistických	Statistické kritérium	Kritická hodnota jednostranný t-test	Kritická hodnota dvoustranný t-test
H1: průměrné efektivní sazby DPH v nových členských státech jsou vyšší než ve starých	0,10939	0,11641	4,79467	1,78228	2,17881

Zdroj: vlastní výpočty

Aby bylo testování kompletní, je proveden ještě třetí test, kdy nové členské státy nezahrnují Kypr a Maltu. I v tomto případě došlo ke změně pouze ve střední hodnotě nových států a v hodnotě testového kritéria. Při porovnání testového kritéria v absolutní hodnotě s kritickou hodnotou jednostranného t-testu se potvrdila rozdílnost středních hodnot nových a starých členských států, dále je testové kritérium srovnáváno s kritickou hodnotou dvoustranného t-testu. Jak z tabulky vyplývá, testové kritérium v absolutní hodnotě je vyšší a je tedy zamítnuta nulová hypotéza o shodnosti středních hodnot efektivní sazby DPH. Lze usuzovat, že nové členské státy (bez Kypru a Malty) mají průměrnou efektivní sazbu DPH vyšší než staré členské státy.

4 DISKUSE A ZÁVĚRY

Testování hypotézy o vyšších průměrných efektivních sazbách DPH v nových členských státech bylo provedeno třikrát s rozdílným obsahem skupiny nových členských států. V prvním případě byly do skupiny nových států zahrnuty všechny země, které přistoupily od roku 2004, v dalších testech se skupina nových členských států rozdělila na dvě. Při druhém testování skupina nových států zahrnovala pouze Kypr a Maltu a při třetím testování naopak skupina nových států Kypr a Maltu nezahrnovala. Z výsledků lze učinit závěr,

že postkomunistické státy více zatěžují spotřebu daní z přidané hodnoty oproti starým členským státům. Nové státy Evropské unie, které postkomunistické nejsou, mají také vyšší hodnoty průměrné efektivní sazby DPH, ale tento rozdíl se neprokázal být statisticky významný na 5 % hladině významnosti.

Důvodem vyššího daňového zatížení spotřeby je skutečnost, že postkomunistické státy trpící daňovými úniky a horší správou daně se snaží doplnit chybějící daňové výnosy prostřednictvím vyššího zdanění spotřeby. Torgler (2007) se zabývá důvody, proč subjekty neplní své daňové povinnosti. Jako možné příčiny uvádí nedůvěru ve státní instituce a ve stát obecně, špatně provedené daňové reformy, nestabilní ekonomiku, kvůli které jsou občané více vystaveni negativním důsledkům krize. Tyto negativní vlivy vytváří rozdíly mezi novými a starými státy Evropské unie, respektive mezi státy s komunistickou minulostí a bez ní. S daňovými úniky úzce souvisí i fenomén šedé ekonomiky, jejímiž odhady se zabývá zejména Schneider (2015). V článku z roku 2015 se zaměřil na roky 2003 až 2013, kde vyzoroval pokles šedé ekonomiky ve většině států v letech 2012 a 2013. Pokles přisuzuje celosvětovému obnovení ekonomiky po finanční krizi. Díky tomu se zmenšilo množství podnikatelů a zaměstnanců, kteří se snaží zatajit své příjmy a vstupují do šedé ekonomiky.

Nicméně samotné oživení ekonomiky nestačí k uspokojivému výběru daní. V postkomunistických státech EU by se měly vlády zaměřit na potírání korupce a zvýšení důvěry občanů v efektivitu veřejného sektoru. Tím by se postupně měla zvýšit ochota společnosti platit daně. V oblasti DPH je navíc nutné bojovat s karuselovými podvody, které jsou specifickým typem podvodu. Pokud by se výběr DPH zlepšil, bylo by možné snížit statutární sazby i při zachování výnosu pro státní rozpočet. To by zpětně mohlo vést ke snížení šedé ekonomiky, protože podle Schneidera (2011) existuje korelace mezi daňovým zatížením (tedy i DPH) a velikostí šedé ekonomiky. Čím vyšší sazby, tím vyšší šedá ekonomika a naopak.

AFILACE

Tento příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví na VŠE v Praze „Ekonomické a institucionální aspekty veřejných financí“, který je registrován u Interní grantové agentury VŠE v Praze pod číslem F1/7/2019.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BIRD, R. J. MARTINEZ-VAZQUEZ and B. TORGLER (2008) "Tax Effort in Developing Countries and High-Income Countries: The Impact of Corruption, Voice and Accountability," *Economic Analysis & Policy*, 38 (1): 55-71
- [2] BIRD, Richard. 2009. Tax System Change and the Impact of Tax Research. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.1500018
- [3] CNOSSEN, Sijbren. 2015, Mobilizing VAT revenues in African countries, *International Tax and Public Finance*, vol. 22, no. 6, pp. 1077-1108.
- [4] EUROPEAN COMMISSION. 2018. *Tax Policies in the European Union Survey*. Dostupné na: https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/company-tax/tax-good-governance/european-semester/tax-policies-european-union-survey_en
- [5] EUROPEAN COMMISSION. 2018a. *Taxation Trends in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné na: https://ec.europa.eu/taxation_customs/news/taxation-trends-report-2018_en
- [6] FEDELI, Silvia a Francesco FORTE. 2011. EU VAT frauds. *European Journal of Law and Economics*, vol. 31, no. 2, s. 143-166. ISSN 0929-1261.
- [7] HORODNIC, Ioana Alexandra, 2018. Tax Morale and Institutional Theory: a systematic review. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 38 No. 9/10, pp. 868-886. Emerald Publishing Limited. 0144-333X. DOI 10.1108/IJSSP-03-2018-0039
- [8] KÁBRTOVÁ, Jana, 2010. *Effective Tax Rate Measures: Survey of Methods, Computations and Comparison to Statutory Tax Rates in the Czech Republic*. Praha: LAP LAMBERT Academic Publishing. ISBN 978-3-8383-6485-8.

- [9] KEEN, Michael, 2013. *The Anatomy of the VAT* [online]. Fiscal Affairs Department: International Monetary Fund. ISBN 978-1-4843-1869-0. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=CFI26xLcMDMC&pg=PP3&lpq=PP3&dq=Anatomy+of+the+VAT&source=bl&ots=34baFA72ni&sig=O02ddzeVq_Wv1MPCS3LRvCLJkg&hl=cs&sa=X&ei=7cOuVPn1K83faOKXgKAJ&ved=0CDkQ6AEwAw#v=onepage&q=Anatomy%20of%20the%20VAT&f=false
- [10] KENNY, Lawrence and WINER, Stanley (2006) "Tax Systems in the World: An Empirical Investigation into the Importance of Tax Bases, Administration Costs, Scale and Political Regime," *International Tax and Public Finance*, 13 (2/3): 181-216.
- [11] KUBÁTOVÁ, Květa, 2008. Daňová politika nových členských zemí Evropské unie – jsou zde typické znaky? *Sborník z mezinárodní vědecké konference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance*.
- [12] KUBÁTOVÁ, Květa, 2011. Tax Revenues of Post - Communist E.U. Member Countries. *Creative and Knowledge Society*. 1(2), 57–69.
- [13] OECD. 2019. *Revenue Statistics: Comparative tables*. Paris. OECD Publishing. Dostupné na: <https://stats.oecd.org/>
- [14] OORDT, Marius van. 2018. Value-added tax effort. *EJournal of Tax Research*, vol. 16, no. 1, s. 37-55. ISSN 1448-2398.
- [15] SCHNEIDER, Friedrich, 2011. *The Shadow Economy in Europe*. 2011. B.m.: Johannes Kepler University Linz.
- [16] SCHNEIDER, Friedrich, 2015. Size and development of the shadow economy of 31 European and 5 other OECD countries from 2003 to 2014: different development? *Journal of Self-Governance and Management Economics*. 3(4), 7–29. ISSN 2329-4175, 2377-0996.
- [17] SZAROWSKÁ, Irena, 2009. *Tax burden and competition in the European Union – Does it change?* [online]. MPRA Paper. B.m.: University Library of Munich, Germany [vid. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/19934.htm>
- [18] TAIT, Alan, 1988. *The Value Added Tax: International Practice and Problems*. International Monetary Fund.

- [19] TORGLER, Benno, 2007. Tax morale in Central and Eastern European countries. *Tax Evasion, Trust and State Capacities: how good is tax morale in Central and Eastern Europe*. 155–86
- [20] TORGLER, Benno, 2019. Trust and power as determinants of tax compliance across 44 nations. *Journal of Economic Psychology*. DOI: 10.1016/j.joep.2019.102191
- [21] TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2018. Corruption Perception Index. [vid. 2019/7/17]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/cpi2018>.

AUTOŘI:

Ing. Hana Zídková, Ph.D., Katedra veřejných financí, Fakulta finance a účetnictví na VŠE v Praze, W. Churchilla 4, 130 00 Praha 3, e-mail: hana.zidkova@vse.cz.

Bc. Monika Procházková, Katedra veřejných financí, Fakulta finance a účetnictví na VŠE v Praze, W. Churchilla 4, 130 00 Praha 3, e-mail: monika.prochazkova@volny.cz.

AUTHORS:

Ing. Hana Zídková, Ph.D., Department of Public Finance, Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, W. Churchilla 4, 130 00 Praha 3, e-mail: hana.zidkova@vse.cz.

Bc. Monika Procházková, Department of Public Finance, Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, W. Churchilla 4, 130 00 Praha 3, e-mail: monika.prochazkova@volny.cz.

KLÍČOVÉ PERSPEKTIVNÍ POSUNY PARADIGMATU V MANAGEMENTU (1. ČÁST)

KEY PERSPECTIVE SHIFTS OF PARADIGMAT IN MANAGEMENT (PART 1)

Ivan Vágner

Abstrakt: *Předmětem příspěvku jsou výzvy určené teorii a potažmo praxi managementu k žádoucímu posunu paradigmatu managementu souvisejícího s formováním informační a znalostní společnosti. Pro náročnost komplexního pojetí manažerského paradigmatu, jsou v příspěvku představeny ty posuny paradigmatu managementu, které považuje autor příspěvku za klíčové a zároveň perspektivní pro rozvoj poslání jakékoliv ziskové či neziskové organizace. Konkrétně jde o těchto pět posunů manažerských paradigmat: 1. K celostnímu systému managementu; 2. K modernímu vůdcovství; 3. K vedení „celistvých lidí“; 4. K principiálnímu vedení; 5. K třetí alternativě. Vzhledem k značnému rozsahu celého příspěvku, se autor příspěvku rozhodl zpracovat předmět příspěvku ve dvou částech. Obsahem 1. části příspěvku jsou výše uvedené první tři posuny paradigmat v managementu.*

Klíčová slova: *paradigma managementu, posun paradigmatu managementu, organizace, celostní systém managementu, osobní management, všeobecný management, manažer, vůdcovství, vůdce (lidr), vedení lidí, znalostní pracovník.*

Abstract: *The subject of the contribution are the challenges for the theory and consequently the managerial practice to the desired shift of the management paradigm related to the formation of an information and knowledge society. For the complexity of the management paradigm, the contribution presents the partial shifts of the management paradigm that the author of the contribution considers as a key and at the same time perspective for the future mission of any profit or non-profit organization. Specifically, these are the five partial shifts of managerial paradigms: 1. To a holistic management system; 2. To a modern leadership; 3. To a lead "whole people"; 4. To principal leadership; 5. To the third alternative. Given the considerable extent of the entire paper, the*

author of the paper decided to elaborate the subject of the paper in two parts. The first part of the paper contains the above mentioned first three paradigm shifts in management.

Keywords: *paradigm of management, managerial paradigm, organization, holistic management system, personal management, management in general, leadership, manager, leader, knowledge worker.*

JEL klasifikace: M10, M12

1 ÚVOD

Je nezpochybnitelným faktem, že již poměrně dlouho existuje překotný rozvoj technických a přírodních věd s praktickými důsledky, které jsou diskutabilně hodnoceny jako pozitivní. Ovšem s nadhledem zdravého rozumu nelze přehlížet i jejich negativní důsledky, snad méně závažné, projevující se již nyní², zejména však ty, které lze směle charakterizovat jako hrozby pro perspektivní budoucnost lidské civilizace.³ Zatímco klasické vědní disciplíny akcelerují, společenské vědy ve svém vývoji zaostávají. Navíc se v jejich rámci aktuálně podporuje především rozvoj těch společensko-vědních disciplín, jež rozhodně perspektivní budoucnost lidské civilizace negarantují.⁴

Autor tohoto příspěvku (dále jen autor) je přesvědčen, že by měla být rozvojová vědní posloupnost proti stávající opačná! Měl by existovat rozvojový předstih smysluplných společenských věd jako předpoklad k tomu, aby rozvoj technických a přírodních věd výhradně směřoval k pozitivním praktickým důsledkům ve vývoji lidské civilizace. Aby se tak postupně stalo, je třeba si konečně přiznat vlastní společensko-vědní zavinění, které je mj. způsobené zakořeněnými neplatnými, chybnými až škodlivými myšlenkovými paradigmaty.

² Např. behaviorální forma závislosti, tzv. netolismus je souhrnný termín označující závislost na internetovém chatu, sociálních sítích, počítačových hrách, online televizi, virálních videích.

³ Podle autora příspěvku jde zejména o hrozbu devastace životního prostředí v důsledku fetišizace ekonomického růstu.

⁴ Podle autora příspěvku jde zejména o genderové společensko-vědní disciplíny a potažmo i genderová vysokoškolská studia.

Předmětem příspěvku jsou výzvy určené teorii a potažmo praxi managementu k žádoucímu posunu paradigmatu managementu.

Cílem příspěvku je představit ty posuny manažerských paradigmat, které autor považuje za klíčové a současně perspektivní pro manažování jakýchkoliv ziskových i neziskových organizací (dále jen OJ).

Autor považuje za klíčové a perspektivní pět posunů paradigmat managementu:

- K celostnímu systému managementu.
- K modernímu (niternému) vůdcovství.
- K „vedení celistvých lidí“.
- K „principiálnímu vedení“.
- K „třetí alternativě“.

Vzhledem k značnému rozsahu příspěvku, rozhodl se autor rozdělit příspěvek na dvě části, z nichž první je věnována prvním třem výše uvedeným posunům paradigmat managementu.

2 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K CELOSTNÍMU SYSTÉMU MANAGEMENTU

Management jakékoliv OJ není doposud povětšinou vnímán jako celostní systém! Autor je přesvědčen o nezbytnosti posunu paradigmatu managementu k tzv. celostnímu systému managementu (dále jen CSM) jenž sestává ze tří „pilířů“:

- Osobní managementem (OM),
- Všeobecný managementem (VM),
- Vůdcovství (V).

První a druhý „pilíř“ CSM tvoří jeho základnu, třetí pilíř je jeho vrcholem.

2.1 Formování CSM

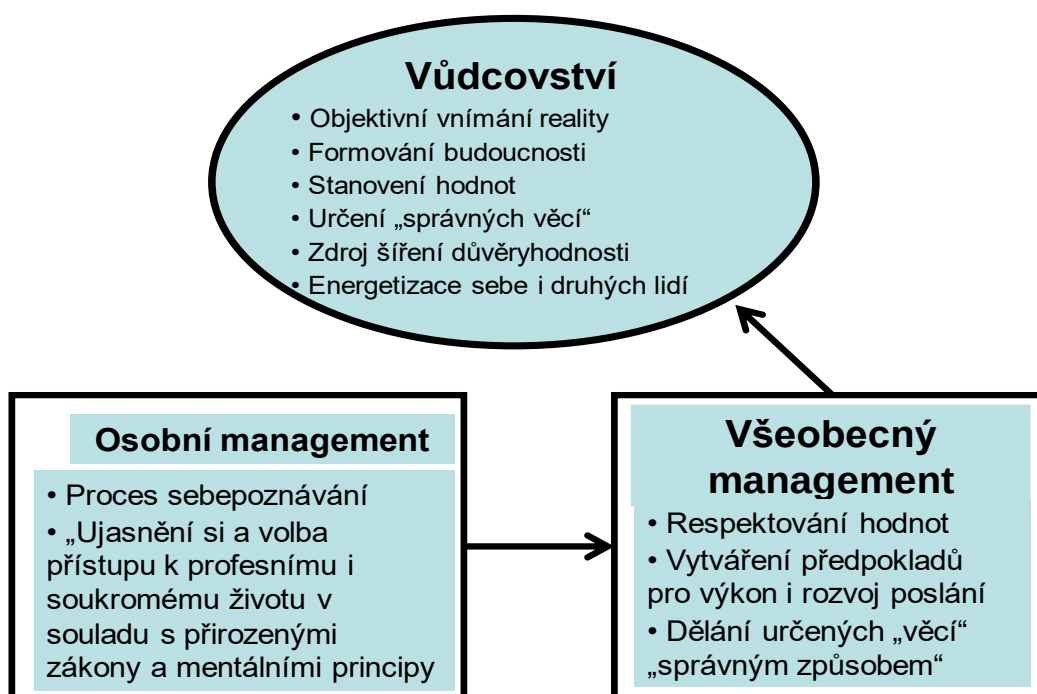
Jak je patrné z níže uvedeného obrázku 1, při formování CSM musí subjekt managementu nejdříve posoudit vlastní stávající úroveň OM, a pokud tato kvalitativní úroveň není dostačující (což lze hypoteticky pokládat za převažující realitu ve stávající manažerské praxi), učinit vše pro to, aby žádoucí úroveň OM bylo dosaženo během přijatelného rozhodného období.

Pokud se tak stane, lze přikročit k postupnému osvojení potřebných vědomostí a způsobilostí v rámci VM. Protože jednou z klíčových komponent manažerské práce je vedení druhých lidí v rámci pilíře VM, měla by být úroveň zvládnutí požadavků kladených na OM rozhodujícím kritériem pro získávání, výběr a potažmo volbu nebo jmenování při obsazování jakéhokoliv manažerské pozice.

Jestliže konkrétní manažer dlouhodoběji prokazuje nadstandardní efektivnost manažerské práce, ve smyslu „dělání věcí správným způsobem“, a navíc disponuje potřebnými osobnostními předpoklady, nabízí se pro něj premisa kvalitativního posunu směrem k třetímu pilíři, tj. k V, jež lze zjednodušeně charakterizovat jako „dělání správných věcí“.

Z výše zmíněné souvislosti lze odvodit hypotézu: „*V souladu s Paretovým pravidlem, pouze cca 20% úspěšných manažerů má osobnostní předpoklady k tomu, aby byli schopni zastávat roli moderních vůdců (lídrů)*“.

Obrázek 1: Formování CSM

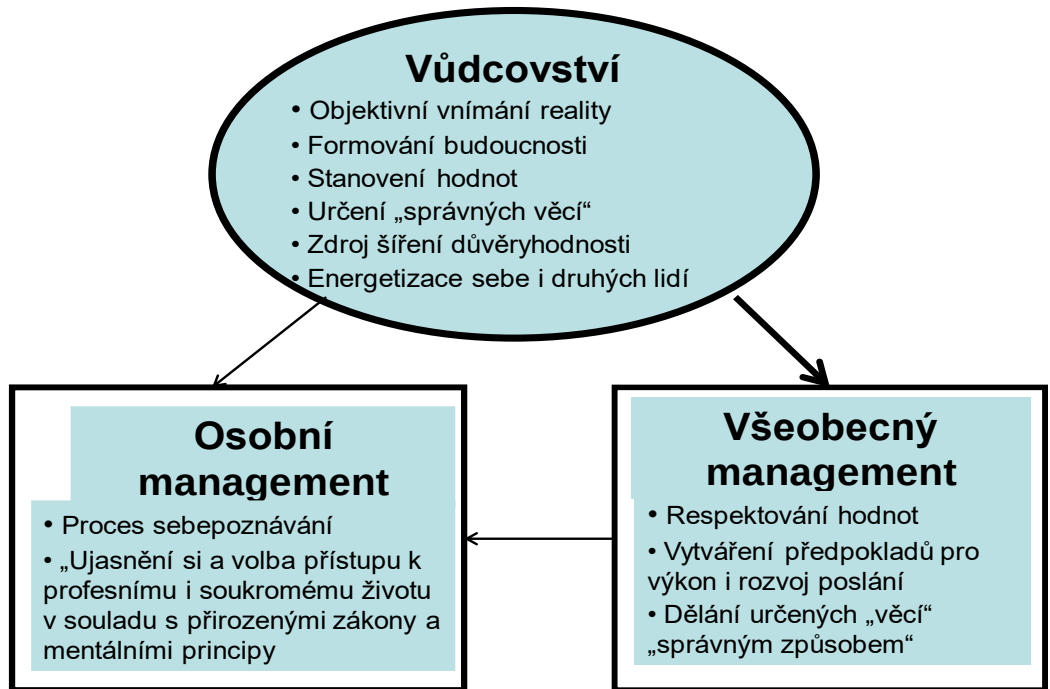


Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Fungování CSM

Za předpokladu, že bylo ukončeno formování CSM, nabízí se relevantní otázka, jak by měl CSM efektivně fungovat!

Obrázek 2: Fungování CSM



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku 2 je zjevné, že podstatné impulzy pro zabezpečení výkonu a rozvoje poslání objektu managementu vycházejí z třetího pilíře CSM, tj. z V (proto i v obr. č. 2 tučně znázorněná šipka od V k VM). Obsahem těchto impulsů by měla být prioritně ujasněná hodnotové orientace výkonu a rozvoje poslání subjektu i objektu managementu, vymezení „správných věcí“ (tj. de facto stanovení vize, vytýčení strategických cílů a volba strategií, strategických směrů, strategických metod a způsobu strategické evaluace), způsob prohlubování důvěryhodnosti objektu managementu v „očích“ relevantního okolí a dosažení energetizace lidských zdrojů, resp. lidského potenciálu.⁵

⁵ Energetizace v rámci organizací představuje pozitivní „nabuzení“ disponibilních lidských zdrojů k „děláním správných věcí správným způsobem“.

V obrázku 2 jsou znázorněny ještě 2 šipky, a to od V a od VM k OM. Tyto šipky naznačují podněty ke zkvalitnění OM konkrétních jedinců v důsledku výkonu jejich vůdcovských rolí a manažerských pozic.

3 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K MODERNÍMU (NITERNÉMU) VŮDCOVSTVÍ

Pro správné pochopení tohoto posunu paradigma managementu je nezbytné úvodem zdůraznit, že vůdcovství (V - vrcholový pilíř CSM) má výhradně strategický charakter. Jeho účelem je formovat perspektivní budoucnost objektu managementu, nikoliv manažovat jeho aktuální výkon poslání!

Autor, na základě stávající vědecké nejasnosti vnímání účelu a obsahu V, považuje za nepřijatelné nahlížení obsahu V, jež zahrnuje také problematiku vedení lidí! Vedení lidí patří do VM a konkrétně do manažerské komponenty „lidské zdroje – lidský potenciál“!⁶

Obrázek 3: Členění „VM“ pomocí manažerských komponent a jejich vazeb



Zdroj: Vlastní zpracování

⁶ Viz obrázek 3.

V autorově pojetí formování a fungování CSM, podstatu V symbolicky zastupuje metafora „dělání správných věcí“. Nicméně otázkou je, co je oněmi „správnými věcmi“ rozuměno, jak a kdo a s jakým úmyslem je vymezuje a komu mají tyto „správné věci“ v konečném důsledku sloužit, být k užtku?!

Odpověď není snadná, ale v zásadě vede k poznání existence dvou pojetí V, přičemž žádoucí posun paradigmatu týkajícího se V směřuje od tzv. tradičního (povrchního) vůdcovství (dále jen TPV) a k tzv. modernímu (niternému) vůdcovství (dále jen MPV). Vzhledem k tomu, že v manažerské praxi doposud dominuje TPV a posun k MPV je aktuálně na svém počátku, je nutné v dalším textu věnovat pozornost charakteristickým rysům obou pojetí V a posléze navrhnout doporučení k realizaci žádoucího posunu paradigmatu V, tj. posunu paradigmatu k MPV!.

3.1 Charakteristické rysy tradičního vůdcovství (TPV)

Podle prof. Zeleného se V doposud vnímá pouze v historickém kontextu a formuje se obvykle dlouhodobě prostřednictvím veřejného konsensu.⁷ TPV se poměrně snadno aplikuje na osoby historicky významné ve vojenství, v politice a konečně i v byznysu. Avšak aplikace TPV na významné žijící osobnosti přináší komplikace a v globalizujícím se podnikatelském a manažerském prostředí je aplikace TPV spíše chybná, umožňující intelektuální populismus, oportunismus až šarlatánství.

Prof. Zelený oprávněně vytýká TPV dvě klíčová negativa:

- Aplikace TPV je vždy provedena na základě již prokazatelných faktů či dosažené úrovně výkonu role nositele V. Způsobnost pro V proto nelze předvídat, ani efektivně připravovat či využívat. Z toho vyplývá, že se jedná o kategorii čistě historickou.
- Charakter TPV je morálně nejednoznačný a eticky neutrální: TPV může vést k úspěchu i k neúspěchu, k perspektivní i k beznadějně budoucnosti. Jde tedy o kategorii morálně i eticky relativní. Tím se TPV stává nepoužitelné pro moderní podnikání a formování a potažmo fungování CSM!

⁷ Ke zpracování této statě byly autorem mj. využity i poznatky z článku ZELENÝ, Milan (2005).

K výše uvedeným dvěma negativům TPV si autor dovoluje připojit ještě jedno negativum, spočívající v novodobém aktuálním rysu TPV. Tím je pomíjivost výkonu role tradičních vůdců.⁸ Tradičně „vyprodukovaný“ vůdce nemá obvykle dlouhodobější výdrž a náhle mizí ze scény a je poměrně záhy zapomenut.

Prof. Zelený upozorňuje ještě na skutečnost, že ani vědecký přístup k TPV nemá valnou naději na úspěch. V této souvislosti uvádí následující důkaz: *„Během módní americké vlny kolem vůdcovství v 60. a 70. letech minulého století bylo v USA vybráno 100 mladých, nadějných vůdců, kteří měli USA uvést do nového století. Již po deseti, ale pak i po dvaceti letech, se ukázalo, že ani jeden z vědecky identifikovaných „vůdců“ se jím nestal.“*⁹

Prof. Zelený tedy shledává TPV jako přežitě a tedy pro formování a fungování CSM nepoužitelné. Tvrdí, že ve vyspělém světě, mimo Evropu, se stále více preferují trvalé ideje, zákony a pravidla, namísto pomíjivých vůdců. Pokud jde o přežívání kultu TPV v Evropě, vidí příčinu tohoto jevu v převažujícím vnímání občanů jako neautonomní, neinformovanou masu, která odvozuje svoji jistotu a orientaci v životě od charismatických vůdců. S tímto názorem prof. Zeleného se autor neztotožňuje. Vždyť TPV určitě nepřevažuje jen v Evropě, existuje rozsáhle i v USA i jinde v tzv. „vyspělých zemích Západu“.

V souvislosti s „TPV“ existují různé typologie tradičních vůdců. Pro názornost jsou níže uvedena tři podnětná členění tradičních vůdců z různých hledisek, doplněná stručným komentářem. Nicméně pro konzistentnost autorovy představy obsahu a vazeb V v rámci CSM je účelné zmínit pouze Benderovo členění tradičních vůdců. Právě P. U. Bender, jako jediný, zdůrazňuje univerzálnost aplikace V a oprávněně tvrdí, že každý dospělý člověk, z profesního hlediska zejména každý znalostní pracovník, by měl být minimálně vůdcem sebe sama! Z tohoto Benderova tvrzení vyplývá, že není správné nahlížet na vůdcovskou roli výhradně v souvislosti s V v rámci OJ. Nicméně v roli vůdců objektů managementu je velice důležité rozpoznat, co niterně vede (co motivuje) vůdce k výkonu jejich vůdcovské role.¹⁰

⁸ Což je nevíce patrné ve světě politiky.

⁹ ZELENÝ, Milan. (2005), s. 64.

¹⁰ Může/mohou to být např. silně vyvinutý cit pro hodnoty, vlastní emoce, míra intelektu a racionality myšlení, to, co je tzv. „in“ z hlediska teorie a praxe managementu.

Podle Benderovy typologie patří mezi tradiční vůdce tzv. „povrchní vůdci“. Jejich sebemotivace je determinována obavami, tlaky a touhami:

- Obavami z nedostatku čehokoliv.¹¹
- Každodenními tlaky nutící je k pro ně nepříjemné činnosti.¹²
- Negativními touhami, kterým nedokáží odolat.¹³

Povrchní vůdci sice mohou být na vrcholu společenské či organizační pyramidy, ve skutečnosti však „nemají věci pod kontrolou“, neboť jsou motivováni negativními vnitřními a vnějšími „silami“. Dříve či později si přestávají vážit sebe samých, i když to lidé v jejich okolí mohou poznat snad jen podle jejich vzrůstajícího cynismu. Touží být akceptováni, ale bojí se udělat nějakou chybu. Místo aby dělali to, co sami považují za správné, obvykle se „řídí“ tím, co jim vnuknou druzí pro ně vlivní jedinci. Své jednání přizpůsobují rovněž okolním vlivům.¹⁴

3.2 Charakteristické rysy moderního vůdcovství (MPV)

MPV vyžaduje od jeho nositelů (vůdců, resp. lídrů) neformální zaujetí k formování budoucnosti výkonu poslání objektů managementu, přičemž akceptují stávající výkon jejich poslání jen jako aktuální východisko mentálního formování jejich perspektivní budoucnosti. Myšlení moderních vůdců (lídrů), jejich vyjadřování a jednání je jednoznačně v souladu s mentálním principem integrity, přičemž svou působnost vnímají jako roli, nikoliv jako manažerskou pozici. Na tomto místě je přínosné zdůraznit, že MPV oproti TPV považuje za podstatnou premisu přítomnost moderních vůdců nejen na vrcholové úrovni organizační struktury, ale na všech manažerských úrovních subjektů managementu. V této souvislosti je záhodno navíc připomenout, resp. doplnit autorovu hypotézu, že ne každý liniový či projektový manažer má osobnostní předpoklady k tomu stát se moderním vůdcem, a to i za předpokladu, že manažerskou práci dlouhodoběji zvládá na „výbornou“.¹⁵

¹¹ Např. peněz, úcty, moci, zdraví, mezilidských vztahů.

¹² Např. k nadstandardní péči o náročné klienty, k řešení krizových situací a naléhavých úkolů ve stanovených termínech).

¹³ Např. získat zakázku korupčním způsobem, využít pomluvy jako prostředku získat lepší pozici v organizaci.

¹⁴ Např. veřejnému mínění, názorům médií, módním trendům v managementu, pokynům shora, nezřídka také názorům životních partnerů.

¹⁵ Pro připomenutí (viz subkap. 1.1), autor hypoteticky předpokládá, v souladu s Paretovým pravidlem, že cca 20% manažerů má na to zastávat roli moderního vůdce. Tato hypotéza však

Celostně nazíráno: MPV staví na nadstandardní manažerské způsobilosti subjektů managementu¹⁶ a jejich žádoucí osobnostní vybavenosti¹⁷ pro formování perspektivní budoucnosti objektů managementu!

Pro lepší pochopení podstaty MPV je níže uvedena, obdobně jako tomu bylo u představené typologie TPV, Benderova typologie moderních vůdců.

Podle Benderaa, založeném na charakteru sebemotivace vůdce, je moderním vůdcem jediné tzv. „niterný vůdce“.¹⁸ Takovýto vůdce je motivován ke své působnosti vnitřní orientací a smyslem vlastní existence. Je prodchnut touhou pomáhat, o někoho pečovat a něco pěstovat, rozvíjet! Jeho zaujetí pro „věc“ se však nevymyká jeho kontrole, neboť je stále zaměřen na skutečné priority. Zároveň se jeho zaujetí neustále obnovuje díky životní energii, již získává proaktivním přístupem ke všem jeho životním rolím a rovněž psychickým uspokojením z dosažených výsledků. Jde o výsledky, které jsou vesměs pozitivní a snáze uskutečnitelné, neboť niterný vůdce je přirozeně sebevědomější, uvolněnější a soustředěnější. Dokáže i pod tlakem jasněji uvažovat a eliminovat jakékoliv „živočišné pudy“! Navenek působí optimisticky, často se usmívá a je na něm vidět, že ho vůdcovská role skutečně baví.

3.3 Účel a charakteristika MPV v rámci OJ

Účelem MPV je formovat perspektivní budoucnost OJ na základě co nejobjektivnějšího zkoumání výkonu poslání a jeho předpokládaného rozvoje v komparaci s predikovaným vývojem jejich obecného a oborového okolí. Výstupy MPV jsou vize (záměry rozvoje poslání), strategické cíle, strategie, stanovení hodnotové orientace při výkonu jejich budoucího poslání, prohlubování důvěryhodnosti a v neposlední řadě energetizace disponibilních lidských zdrojů s cílem dosažení co nejširšího sdílení výše uvedených výstupů.¹⁹ Výstupy MPV jsou pak vstupy (impulzy, resp. podněty) pro druhý

neplatí pro individuální nazírání vůdcovství! Každý znalostní pracovník, po zvládnutí vlastního OM, má předpoklad k tomu, aby se stal „manažerem sebe sama“, tzn., že si osvojí individuální manažerské techniky týkající se manažerských komponent (viz obr. č. 3) a potažmo se od něj očekává dosažení role „vůdce sebe sama“, což je náročnou, avšak nezbytně požadovanou výzvou!

¹⁶ Disponují nadstandardní úrovní OM, prokazují dlouhodoběji efektivní výkon manažerské práce v rámci VM - druhého pilíře CSM!

¹⁷ Jsou sociálně zralými osobnostmi (jejich myšlení a jednání není ovlivňováno živočišnými pudy), mají osvojeny principy strategického myšlení, respektují přirozené zákony Univerza a potažmo žádoucí mentální principy!

¹⁸ BENDER, P. U. (2002), s. 28–29.

¹⁹ Autor považuje za důležité připomenout to, co již bylo dříve zmíněno, že k V patří také formování a udržování důvěry uvnitř i mezi subjektem a objektem managementu a potažmo šíření důvěryhodnosti vlastního výkonu a rozvoje poslání objektu managementu v jeho okolí.

pilíř CSM, což je VM. Podle autora obsahuje MPV v OJ především níže stručně objasněné aktivity:

3.3.1 Objektivní posouzení reality

Premisou objektivního posouzení reality je přijetí faktu, že je vždy realita vnímána, byť moderními vůdci, prizmatem „nasazení vlastních brýlí“, a tudíž není nikdy možné stoprocentně objektivně posoudit realitu. Tzn., že bude vždy, i přes mimořádné úsilí moderních vůdců, realita vnímána s jistou mírou subjektivity. K tomu, aby docházelo k umenšení míry subjektivity při posuzování reality, musí moderní vůdci obrazně „vlastní brýle“ odložit, což však není jednoduché, zvláště pro ty z nich, kteří jsou osobnostně dominantními typy. Autor je v této souvislosti přesvědčen, že k objektivnějšímu posouzení interní a zvláště externí reality (tj. obecného a oborového okolí OJ) je nutné upřednostnit moudrost před vědomostmi, pohled na realitu prostřednictvím „srdce“ a zkušeností před rozumem a racionálním myšlením. Nepochybně k vyšší míře objektivnosti při zkoumání reality rovněž přispěje aplikace relevantní metodologie, komunikace s renomovanými a sociálně zralými odborníky, eliminace intelektuální arogance a v neposlední řadě propojení racionálního a iracionálního nazírání „věcí“.

3.3.2 Formování budoucnosti

Na základě poznání externí a interní reality OJ, spočívá formování budoucnosti jejich výkonu poslání ve schopnosti moderních vůdců dospět k formulování ambiciózní a zároveň objektivně realizovatelné vize, tzn. záměru vývoje výkonu poslání OJ. Je to velmi náročný strategický úkol, vyžadující mimořádnou kreativitu, mnohdy přerušení kontinuity dosavadního vývoje výkonu poslání, ale především schopnost nadhledu, čerpání interdisciplinárních poznatků a oporu ve vysoké úrovni OM moderních vůdců. Pokud jde o samotnou vizi, pak je od ní požadováno, aby jasně a jednoznačně oslovila (poskytla jednoznačnou interpretaci záměru) následujícím „stakeholders“ OJ: existujícím i potenciálním zákazníkům (klientům), vlastníkům, spolupracovníkům a představitelům regionů, v nichž hodlají OJ realizovat pro ně perspektivní budoucí výkon poslání.

3.3.3 Stanovení hodnotové orientace

MPV pokládá za základ hodnotové orientace v OJ přijetí a bezpodmínečné respektování čtyř kardinálních ctností, tj. spravedlnosti, střídmosti, moudrosti, odvahy a statečnosti, stejně tak nadčasových přirozených zákonů „Univerza“

a z nich odvozených mentálních principů. Moderní vůdci jsou povzneseni nad hodnoty pomíjivé a pošetilé, k nimž patří mj.: fetišizace zisku, resp. zabezpečení finančních zdrojů podvodnými způsoby, oportunistické dosahování co nevyššího mocenského postavení v oboru působnosti atp. Naopak musí být moderní vůdci svým integrálním myšlením, vyjadřováním a jednáním příkladem pro ostatní interní „stakeholders“ svou zodpovědnou a přitom láskyplnou působností směřující k prospěchu nejen vlastních OJ, ale také jejich externích „stakeholders“!

3.3.4 Určování „správných věcí“

Určování „správných věcí“ představuje produkční a časovou konkretizaci vizí výkonu poslání OJ při respektování stanovených hodnotových orientací. Na rozdíl od manažerů, jejichž posláním je zabezpečit „dělání věcí správným způsobem“, musí mít moderní vůdci osobnostní předpoklady a odbornou způsobilost stanovit nejen správné produkční portfolio, ale také vytýčit relevantní cíle k zabezpečení jeho produkce (přitom neopomenout požadavky akronymu „SMART[ER]“ při formulaci cílů) a pochopitelně volit z variety strategií ty, které vedou ke splnění vytýčených cílů efektivně (tedy přímočaře, nákladově a časově přiměřeně).²⁰

3.3.5 Posilování důvěryhodnosti

Velmi důležitou součástí MPV je „péče“ o důvěryhodnost OJ. Nezbytným východiskem této důvěryhodnosti je zdravá sebedůvěra nejen moderních vůdců, ale přinejmenším všech znalostních pracovníků. Moderní vůdci jsou si vědomi, že k důvěryhodnosti OJ prioritně přispívá jejich konsistentní produkční i poprodukční kvalita, ale také konsistentní postoj OJ vůči jejich okolí. Vědí rovněž, že důvěryhodnost OJ není samozřejmostí, která jednou vzniklá, bude mít neomezenou trvanlivost. Z toho důvodu MPV považuje za nezbytné o důvěryhodnost OJ neustále usilovat (o ní pečovat). Jak úsilí o zachování či prohloubení důvěryhodnosti OJ zaměřit, pomáhá inspirace prostřednictvím symbolického „stromu důvěryhodnosti“, jenž obsahuje čtyři prvky důvěryhodnosti:

- „Kořeny stromu důvěryhodnosti“ představují základ k formování důvěryhodnosti OJ, což především souvisí s mírou integrálního chování a jednání moderních vůdců. Možná pro některé čtenáře bude paradoxní

²⁰ Je samozřejmě žádoucí, aby při volbě strategií docházelo k mentálnímu průniku a potažmo i k „hmatatelné“ spolupráci moderních vůdců a manažerů.

tvrzení, že k důvěryhodnosti OJ přispívá jednota myšlení, vyjadřování a jednání jejich moderních vůdců.

- „Kmen stromu důvěryhodnosti“ vyjadřuje úmysly moderních vůdců OJ. I když se preventivně vyloučí možnost jejich negativních úmyslů a tím předpoklad jejich výhradní orientace k „plození“ dobra, ani to ještě nestačí k tomu, aby byly OJ považovány jejich okolím za důvěryhodné.
- „Větvení (koruna) stromu důvěryhodnosti“ naznačuje nezbytné způsobilosti moderních vůdců, ale i všech ostatních interních „stakeholders“ OJ, které musí být k dispozici pro to, aby se pozitivní úmysly moderních vůdců mohly realizovat.
- „Plody stromu důvěryhodnosti“ jsou-li obrazně pro okolí OJ „chutné“, tzn., že produkty, poskytování poprodukčních služeb, realizace pozitivních externalit jsou okolím OJ pozitivně přijímány, pak se teprve jedná o opravdový důkaz důvěryhodnosti OJ!

3.3.6 Energetizace k zahájení aktivit k plnění vytýčených cílů

I moderní vůdci jsou jenom lidé. Není pro ně vždy a za všech okolností samozřejmé, že se na plnění jimi vytýčených cílů „vrhají“ s nadšením. Stejně tak na tom jsou, ne-li hůře“ manažeři a další interní „stakeholders“ OJ. Nicméně moderním vůdcům by mělo být jasné, že bez patřičného volního „nabuzení“ pro „věc“, se dílo buďto vůbec nezdaří nebo bude cíl naplňován s nechutí až s odporem a v důsledku neefektivně až negativně. Energetizace k realizaci (nabuzení vůle a sil) před zahájením plnění vytýčených strategických cílů proto patří k velmi podstatným pozitivním návykům v první řadě moderních vůdců a potažmo i ostatních interních „stakeholders“, zejména znalostních pracovníků OJ. Protože jakýkoliv návyk vzniká „průnikem“ tří prvků: 1. Co a proč je to chtěno; 2. Vědět, jak na to (způsobilost, jak toho dosáhnout); 3. Mít vůli to skutečně dosáhnout, pak energetizace k realizaci mívá v praxi obvykle slabiny v souvislosti s 2., ale zejména s 3. návykovým prvkem.

3.4 Požadavky kladené na MPV v OJ

Důkladného a důsledného uvědomění si požadavků týkajících se MPV je schopen jedině „osvícený“ top management OJ. Jde totiž o často o překročení „vlastního stínu“ – zakořeněného myšlení členů top managementu a vlastníků v souladu s paradigmatem TPV! Uvědomění si a přijetí požadavků týkajících se MPV je nezbytným východiskem k rozhodnutí začít o posunu paradigmatu k MPV s plnou vážností uvažovat!

3.4.1 Požadavky kladené na členy top managementu OJ

Za relevantní klíčové požadavky lze považovat:

- Respekt k nadčasové působnosti přirozených zákonů a důsledné dodržování mentálních principů.²¹
- Osvojení principů strategického myšlení.²²
- Způsobilost „přetavení“ globálních rozvojových tendencí (megatrendů) do strategického managementu konkrétních OJ.²³
- Rozvoj výkonu poslání OJ v souladu s premisou trvalé udržitelnosti.²⁴
- Způsobilost využívat „zdravý rozum“.²⁵
- Energetizace vlastního potenciálu moderních vůdců i potenciálu všech interních „stakeholders“.²⁶
- Niterný základ V.²⁷

²¹ Mezi přirozené zákony univerza patří mj. Zákon bezpodmíneční lásky, Zákon neustálého zdokonalování a Zákon tendence k rovnováze. Mezi mentální principy např. patří Princip integrity, Princip čestnosti a Princip zevnitř-ven“.

²² K základním principům strategického myšlení patří např.: variantnost strategie, permanentnost výkonu strategického managementu, celosvětové systémové myšlení, tvůrčí způsob myšlení, syntéza exaktního a intuitivního myšlení, agregované myšlení, etika myšlení, vědomí práce s rizikem.

²³ Ke globálním rozvojovým tendencím (megatrendům) současného světa patří např.: informatizace, robotizace, militantnost a terorismus, genetizace, migrace, ekologizace versus devastace, miniaturizace, ale také formování prosazování Nového světového řádu (NEW), jenž autor považuje za nejzávažnější hrozbu pro formování perspektivní budoucnosti nejen OJ, ale i globálního lidského společenství!

²⁴ Koncepce trvale udržitelného rozvoje je patrně jediná možná perspektivní koncepce formování budoucnosti lidské civilizace. Tato koncepce se zakládá na harmonizaci přiměřeného ekonomického růstu (měřeného nikoliv prostřednictvím růstu GDP či GNP, ale růstu životní úrovně obyvatelstva) s žádoucím rozvojem sociální oblasti a s globální ochranou a péčí o životní prostředí. Cílem koncepce udržitelnosti je především zabránit ohrožení existence lidské civilizace, zabezpečit relativně rovnovážný globální růst kvality života, aniž by byla ohrožena kvalita života budoucích generací.

²⁵ Moderní vůdci sice musí využívat nejnovější vědecké poznatky, neobejdou se však ani bez využívání zdravého rozumu, jenž lze pracovně definovat takto: „*Zdravý rozum je schopnost člověka (lidí) v pravém okamžiku nalézt správné řešení skutečných problémů*“.

²⁶ Důležitým předpokladem nastartování implementace perspektivní budoucnosti OJ je energetizace disponibilních lidských zdrojů energetizovanými moderními vůdci.

²⁷ MPV se opírá o niterné přesvědčení moderních vůdců o perspektivní budoucnosti OJ. Toto jejich niterné přesvědčení spočívá v propojení „hlavy“ (rozumu) a „srdce“ (intuice, emoce).

3.4.2 Požadavky kladené na moderního vůdce v OJ

Moderní vůdce by měl splňovat tyto klíčové požadavky:

- Vyšší kvalitativní úroveň OM a potažmo i individuálního managementu IM.²⁸
- Schopnost ovládat vlastní ego.
- Schopnost vážit si a ocenit jinakost lidí a názorů.²⁹
- Způsobilost kreativního formování vizí, strategických cílů a strategií.
- Způsobilost energetizace sebe a potažmo ostatních interních „stakeholders“.

3.5 Návrh realizace posunu paradigmatu k MPV v OJ

Návrh realizace posunu paradigmatu k MPV v OJ je zpracován ve třech „krocích“. Nejdříve je nutné vytvořit předpoklady pro realizaci žádoucí transformace V do podoby MPV. Potažmo je nutné realizovat doporučení týkající se manažerů, kteří mají osobnostní předpoklady k tomu stát se moderními vůdci a až se jimi skutečně stanou, teprve realizovat v OJ jako celku posun paradigmatu k MPV!

3.5.1 Předpoklady žádoucí transformace V v OJ

Výchozím předpokladem transformace V“ do podoby „MPV“ je šíření vědomí nezbytné sekvence „pilířů“ CSM při jeho formování. Žádoucí transformace V se nenastartuje, pokud se přednostně nezvýší úroveň OM a potažmo, pokud nebude zajištěna a zároveň požadována dlouhodobější úspěšná praxe výkonu manažerské práce v rámci VM.

²⁸ Zatímco předmětem OM jsou přístupy a postoje k profesnímu a soukromému životu moderních vůdců, tak individuální management (IM) se týká osvojení manažerských technik typu zásad a metod využitelných k manažování jejich profesního a soukromého života.

²⁹ Každý člověk, tedy i každý znalostní pracovník, je svým charakterem a osobním paradigmatem jedinečný. Tudíž jinakost zdůrazňuje individuální originalitu a z ní vyplývající názorovou rozmanitost, která je z hlediska TPV hrozbou, zatímco z hlediska MPV výzvou či příležitostí.

Dalším důležitým předpokladem je uvědomění si, na čem jsou obě pojetí V, tj. TPV a MPV založena:

- TPV staví na moci, známostech, charismatu, intelektu, loajalitě. Pro lidské city v něm není „místo“. To samozřejmě vedlo a vede ke konkurenčnímu boji na „život a na smrt“, k politikaření, ke korupci a v konečném důsledku k bujení „živočišných pudů“!
- MPV je založeno na kombinaci „hlavy“ a „srdce“. Opírá se o rovnováhu uplatnění moci a soucitného porozumění, staví na důsledné odpovědnosti a sociální ohleduplnosti, angažovanosti pro úspěch a promíjení neúspěchu.

Neopomenutelným předpokladem realizace žádoucí transformace V do podoby MPV je rovněž „renesance“ významu hodnotové orientace v „životě“ OJ. Jak jinak se lze orientovat v překotných změnách globalizujícího se světa, než pomocí opory o ujasněnou a široce akceptovanou hodnotovou orientaci! Každý moderní vůdce, potřebuje mít „něco“, co ho vede, co mu v obtížných situacích dodává moudrost, naději a odvahu.³⁰ Toto „Něco“ obsahuje také osobní paradigma opřené o vyznávanou hodnotovou orientaci propojenou s nadčasovými přirozenými zákony „Univerza“ a potažmo s akceptováním mentálních principů.

3.5.2 Doporučení k realizaci žádoucí transformace V do podoby MPV

Úvodem k doporučující části pro žádoucí až nezbytnou realizaci transformace V je třeba upozornit, že jde o velmi náročný strategický proces z věcného i časového hlediska, neboť TPV je příliš „zakořeněno“ ve společenském vědomí a navíc je pro mnohé lidi přijatelnější spoléhat na tzv. „osvícené“ vůdce, než na vlastní přičinění a tudíž k i samostatnému a zodpovědnému manažování vlastních životů!³¹ Dále je důležité upozornit na další vážnou překážku k prosazení žádoucí transformace V, spočívající v převažujícím krátkodobém cílování lidských aktivit a latentním odporu vůči dlouhodobým koncepcím rozvoje.³² Nicméně je nutné si konečně s plnou vážností přiznat, že nepovede-li se realizovat posun manažerského paradigmatu

³⁰ Z křesťanského hlediska to připomíná nezbytnou propojenost hodnot víry, naděje a lásky.

³¹ Autorovi tuto realitu připomíná Paretovo pravidlo 80/20!

³² Typicky viditelné je to v politickém demokratickém systému, kdy, za ideálních podmínek, se vládnoucí garnitura v prvním roce vládnutí seznamuje s realitou, pak dva roky vládne a ve čtvrtém roce je „zaměstnána“ předvolební kampaní. Bohužel nově zvolená vládnoucí garnitura obvykle nenavazuje na záměry předchozí politické garnitury, boří „staré“ formuje „nové“, takže se spíše jedná o manažování „od zdi ke zdi“. Pro koncepční systémové záměry chybí motivace a tak se stávají marginalitou.

k MPV v relativně krátkém období, problémy smíšených a společenských systémů budou četnější, věcně závažnější a jejich řešení obtížnější až neřešitelné – samozřejmě s fatálními civilizačními důsledky.³³

Nad čím se tedy zamyslet a na co se potažmo zaměřit v OJ, aby se žádoucí transformace V nastartovala a nadějně realizovala?! Východiskem musí být uvědomění si požadavků kladených na MPV, předpokladů k úspěšné transformaci V, charakteristických rysů moderního vůdce a konečně navrhnout a důsledně realizovat postup individuální transformace, neboť jedinou šancí je ono často zmiňované a tolik v realitě nerespektované rčení: “Je nutné začít u sebe”!

3.5.3 Doporučený postup k dosažení role moderního vůdce

Jak se tedy stát moderním vůdcem!? P. U. Bender doporučuje realizovat postup v pěti krocích:

1. Poznej sám sebe – urči svou hodnotovou orientaci, motivy a osobnostní typ!
2. Formuluj vizi a buď zaujatý – dívej se do budoucnosti, najdi, co máš rád a měj rád, co děláš!
3. Riskuj – buď neustále odvážný!
4. Komunikuj – přenášej svou vizi na ostatní lidi efektivně a s důvěrou.
5. Kontroluj pokrok a výsledky – zjišťuj, kde jsi a stále usiluj o to, dostat se tam, kam se dostat chceš!

4 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K „VEDENÍ CELISTVÝCH LIDÍ“

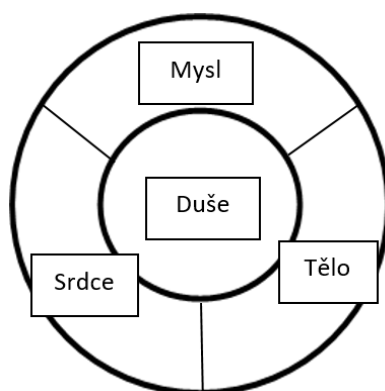
V úvodu této kapitoly příspěvku je nezbytné znovu připomenout naprostou sémantickou i obsahovou odlišnost pojmů „vůdcovství“ (V) a „vedení lidí“! Zatímco V je vrcholovým pilířem CSM OJ, tak vedení lidí je součástí manažerské komponenty „lidské zdroje – lidský potenciál“ v rámci druhého „pilíře“ CSM, jímž je VM!

³³ Příkladů fatálních důsledků demokraticky neřešitelných problémů, je jistě celá řada. Autor je přesvědčen, že mezi takovéto problémy patří mj. dramaticky rostoucí podíl nepřizpůsobivých občanů v populaci a pokles podílu „doposud“ pracovně aktivní většiny nebo stav a trend devastace životního prostředí v komparaci s jeho mnohdy a mnohde problematickou ochranou.

4.1 Paradigmata vedení lidí v OJ

Autor hypoteticky zastává názor, že převažující aktuální paradigma vedení lidí v OJ je stále ovlivňováno zakořeněnou premisou nahlížení na spolupracovníky jako na „živé věci“. Manažeři, kteří takto vnímají své podřízené pracovníky, je vedou v souladu s paradigmatickým, jež autor nazývá „vedení neúplných lidí“. Ve skutečnosti však lidé přece nejsou „živými věcmi“, jsou totiž nositeli čtyř dimenzí: fyzické, duševní, duchovní a společensky vztahové, resp. citové, tudíž žádoucí manažerské paradigma vedení lidí pojímat a snad i výstižně nazvat jako „vedení celistvých lidí“!

Obrázek 4: Čtyři dimenze člověka



Zdroj: COVEY, R. S. (2006), s. 31.

*„Filosofie a víra, západní i východní, se v podstatě zabývají stejnými čtyřmi dimenzemi lidské existence: fyzickou/ekonomickou, mentální (rozumovou, intelektuální), sociálně/emocionální a duchovní. Přestože se k jejich popisu často používají odlišné slova, ve skutečnosti reflektují stejné čtyři univerzální dimenze života. Pojmy, které přitom používají, reprezentují rovněž čtyři základní potřeby všech lidí a zdroje jejich motivace: žít (uchování vlastní existence), milovat (vztahy), učit se (růst a vývoj), zanechat odkaz (smysluplná činnost a přispění k dění kolem nich)“.*³⁴

Autor věří ve stvoření člověka jako bytosti, která má v pozemském životě sice rámcově vymezené poslání, ale zároveň je mu Stvořitelem poskytnuta svobodná vůle volby. S nadsázkou lze nalézt jistou analogii při vedení lidí v OJ, neboť manažeři usilují o dosažení vytýčených cílů, ale jimi vedení pracovníci mají možnost volby svého postoje a přístupu k plnění svých povinností. Jaký bude postoj a přístup pracovníků k plnění jejich povinností významně ovlivňuje

³⁴ COVEY, R. S. (2006), s. 31.

zastávané paradigma manažera. Pokud manažer vede své pracovníky v souladu s paradigmatickým „vedení neúplných lidí“, lze očekávat, že jím vedení pracovníci:

- budou mít sklon vydat ze sebe minimum svého disponibilního potenciálu,
- nebudou-li pod přímou kontrolou, přestanou pracovat,
- budou si stěžovat u svého přímého nadřízeného na to či ono,
- začnou dělat svému přímému nadřízenému naschvály,
- budou, zejména ti odvážnější z nich, vážně uvažovat o změně zaměstnání.

Pokud bude naopak manažer zastávat paradigma „vedení celistvých lidí“, lze od jím vedených spolupracovníků očekávat.:

- ochotu vydat při plnění svých pracovních úkolů maximum svého disponibilního potenciálu,
- sklon k sebekontrolě při plnění pracovních úkolů,
- snahu o zlepšení výkonu práce nejen vlastní, ale celého útvaru či týmu a i celé OJ,
- projevy radosti a uspokojení z vykonávané práce.

4.2 Vliv úrovně sociální zralosti manažerů na paradigma vedení lidí v OJ

Doposud bylo latentně předpokládáno, že manažeři, kteří vedou své spolupracovníky, vnímají sami sebe jako „celistvé lidi“, tudíž jsou, jinak řečeno, sociálně zralými jedinci. To, ovšem nemusí být v manažerské praxi samozřejmostí. Autor hypoteticky pochybuje o tom, že by sociální zralost většiny výkonných manažerů byla na žádoucí úrovni!

Do manažerských pozic, ať už jmenováním, povýšením či volbou, se také dostávají lidé, kteří nejenže nezvládají vlastní OM a někdy i vlastní individuální management (IM), ale navíc jsou osobnostně de facto „neúplnými lidmi“!³⁵ Za takové situace je pramalá šance posunu paradigmatu vedení lidí k paradigmatu „vedení celistvých lidí“, byť může jít i o vedení spolupracovníků se žádoucí profesní a osobnostní způsobilostí (jsou „celistvými lidmi“)

³⁵ K hypotetickému relativně negativnímu stanovisku autora přispívají několikaletá zkoumání reakcí studentů kombinovaného studia, kteří na relevantní otázky týkající se hodnocení svých přímých nadřízených, ale i jich samých (pokud jsou na manažerských pozicích) deklarují zkušenost převažující existence paradigmatu „vedení neúplných lidí“!

pro výkon práce na jejich pracovním místě nebo k zastávání jejich pracovní role!

4.3 Dvě doporučení k podpoře posunu paradigmatu k „vedení celistvých lidí“ v OJ

Co pro nápravu neutěšeného stavu změnit či aplikovat, a to jak na straně manažerů, tak i vedených spolupracovníků, aby se prosazoval posun k paradigmatu „vedení celistvých lidí“?!

4.3.1 Důsledná aplikace strategického směru „rozvoj stěžejních způsobilostí“

Klasická teorie strategického managementu nabízí top managementu OJ k aplikaci, v rámci fáze strategické volby, tyto strategické směry:

- Zvýšení tržního podílu;
- Vytváření nových trhů;
- Vývoj nových produktů;
- Příbuzná, resp. nepříbuzná diverzifikace;
- Změny v oboru působnosti;
- Rozvoj stěžejních způsobilostí.

Za nejefektivnější strategické směry jsou aktuálně považovány dva poslední strategické směry z výše uvedeného přehledu. Vzhledem k zaměření tohoto příspěvku se autor zabývá dále „jen“ strategickým směrem „Rozvoj stěžejních způsobilostí“. Tento strategický směr má univerzální využití s vysokou měrou efektivnosti pro jakoukoliv OJ.

Na otázku proč, lze odpovědět následovně: V souvislosti s turbulentní proměnlivostí „stavu světa“, musí OJ ideálně preventivně připravovat své „interní lidské zdroje“ na mnohdy nepředvídatelné změny výkonu jejich poslání v budoucnosti. Jediným strategickým směrem, který představuje určitou jistotu v tomto úsilí, je právě strategický směr „rozvoj stěžejních způsobilostí“, v němž dominantně jde o formování a rozvoj sociálních způsobilostí všech „interních stakeholdes“. Konkrétně jde zejména o tyto sociální způsobilosti:

- komunikace,
- naslouchání,
- prezentace,
- rozhodování a s ním spojené sdílení odpovědnosti za vlastní rozhodnutí

- respektu k osobnostní a názorové jinakosti v rámci interních, ale i relevantních externích „stakeholders“,
- formování a udržování dobrých mezilidských vztahů,
- vlastního sebepoznávání a cílevědomého osobnostního rozvoje,
- týmové spolupráce.

4.3.2 Aplikace tzv. „profilových analýz“

Autor nabízí aplikaci tzv. „profilových analýz“ při získávání a výběru spolupracovníků, s jejichž uplatněním má dlouhodobé pozitivní zkušenosti.³⁶

Profilové analýzy zkoumají osobnostní charakteristiky člověka (dominanci, neformální vliv na druhé lidi, potřebu stability, resp. stálosti a ochotu se přizpůsobit), přičemž jejich podstata vychází z premisy, že tím nejdůležitějším kritériem pro účelný, účinný, hospodárný a odpovědný výkon práce na jakémkoliv pracovním místě či při zastávání jakékoliv pracovní role je míra souladu vlastností těch, kteří přicházejí v úvahu k výběru či přemístění na konkrétní existující či nově vzniklé pracovní místo nebo vzniklou pracovní roli (osobní profily potenciálních uchazečů nebo pracovníků uvažovaných k přemístění) a souborem vlastností, který vyžaduje konkrétní pracovní místo či pracovní role (pracovní profil pracovního místa nebo pracovní role)! Osobní i profesní profily lze nejen znázornit graficky, ale prostřednictvím existujícího automatizovaného systému je exaktně možné provést komparaci míry souladu osobních profilů potenciálních pracovníků a pracovního profilu. Výstupem profilové komparace je pořadí potenciálních pracovníků, v němž je navíc zakomponována „tlustá čára“ oddělující vhodné potenciální pracovníky od těch, kteří jsou již pro přijetí nebo přemístění nepřijatelní! Autor, v této souvislosti, proto doporučuje pozvat v časovém předstihu všechny potenciální pracovníky ke zpracování jejich osobních profilů. Následně provést vyhodnotit, prostřednictvím relevantního software, komparaci jejich osobních profilů s předem profesionálně zpracovaným pracovním profilem konkrétního

³⁶ Metodu profilových analýz využíval autor při výkonu manažerských pozic (prorektor Masarykovy univerzity, proděkan Právnické fakulty MU, vedoucí katedry národního hospodářství PrF MU) zejména při výběrových řízeních, ale i pro komparaci vlastního osobního a profesního profilu. Autor více jak 20 let seznamuje své studenty s metodou profilových analýz v rámci výuky předmětu „Osobní management“, čímž jim nabízí možnost objektivnějšího posouzení oprávněnosti volby studijního oboru s důrazem na jejich uplatnitelnost získaného vzdělání na budoucím trhu práce a studentům kombinovaného studia navíc i pro jejich výběr osobnostně vhodných uchazečů v rámci výběrových řízení či konkurzů.

pracovního místa či pracovní role³⁷ a přizvat k interview jen potenciální pracovníky nacházející se nad „tlustou čarou“ komparačního žebříčku!!³⁸

5 ZÁVĚR

V souladu s vymezeným předmětem uceleného příspěvku a cílem jeho 1. části lze konstatovat splnění vymezeného cíle jejího zpracování. Již z výstupů zpracování 1. části příspěvku je prokazatelně doložena nezbytnost posunu paradigmatu managementu, neboť dosavadní převažující manažerské paradigma není konzistentní s požadavky formující se informační a znalostní společnosti!

Vymezení pěti posunů manažerského paradigmatu vystihuje klíčové požadavky na zaměření žádoucího komplexního posunu paradigmatu managementu!

Pokud jde o výstupy zpracování posunů paradigmatu managementu v první části uceleného příspěvku, lze zdůraznit tyto dílčí závěry:

- Posun paradigmatu managementu k celostnímu systému managementu (CSM) poskytuje logicky strukturovaný systém pro aktuální i rozvojové manažování jakékoliv ziskové či neziskové organizace (OJ). Při formování CSM je zdůrazněn význam doposud většinově podceňovaného osobního managementu (OM) jako východiskového „pilíře“ CSM a požadavek zásadního kvalitativního odlišení manažerské práce (VM) a vůdcovství (V). Při fungování CSM „sehrává“ rozhodující

³⁷ Profesionální zpracování pracovního profilu vyžaduje týmovou spolupráci nejméně tří odborníků. U již existujícího pracovního místa či pracovní role přímého nadřízeného manažera, nejlépe hodnoceného relevantního pracovníka a fasilitátora, který zabezpečí eliminaci odlišných názorů manažera a pracovníka na jimi vybrané vlastnosti z dotazníku (obvykle jde o cca 20% odlišných odpovědí). Pokud jde o nové pracovní místo či pracovní roli je podstatné, aby fasilitátor měl k dispozici nejméně dva odborníky, kteří myslí kreativně, tudíž nejsou limitováni „profesní slepotou“

³⁸ Pro zamezení obav ze složitosti, popř. i problematičnosti aplikace metody profilových analýz, autor jednak připomíná své pozitivní osobní zkušenosti s aplikací této metody a také zdůrazňuje jednoduchost a minimální časovou náročnost aplikace této metody. Pro lepší představivost autor rámcově informuje o procesu zpracování osobních profilů: Potenciálním pracovníkům je předložen dotazník, v němž nejsou otázky, ale v cca 20 řádcích vždy uvedeny čtyři vlastnosti, z nichž mají respondenti vybrat vlastnost, která je pro ně nevíce charakteristická a naopak vlastnost, kterou buďto nedisponují nebo její váha je ze všech čtyř vlastností v jejich „já“ nejméně významná. Ke zpracování dotazníku mají respondenti pouhých 10 min a důležité je dodat, že jsou před zahájením zpracování dotazníku upozorněni, že vyhodnocovací software dokáže odhalit byť i jednu nepravdivou odpověď - čímž „hříšník“ ztrácí šanci účastnit se navazujícího kola výběrového řízení!

roli „pilíř“ vůdcovství (V), jenž svým nadčasovým nadhledem usměrňuje nejen výkon poslání organizace (OJ), ale zejména kreativně, za kontinuálního zkoumání vývoje interního prostředí a predikce externího okolí, vytváří perspektivní budoucnost organizace (OJ).

- Posun paradigmatu managementu k modernímu (niternému) vůdcovství (MPV) je naprosto převratným posunem týkající se teorie i praxe managementu. Zpracování tohoto posunu v příspěvku jednoznačně prokazuje, že perspektivní budoucnost organizací (OJ) už nelze dále zabezpečovat prostřednictvím tzv. tradičního vůdcovství (TPV), které je ovšem hluboce společensky „zakořeněné“ v myslích stávajících top manažerů a politiků. Nicméně je relevantním zpracováním prokázáno, že tento posun je naprosto nezbytný jinak hrozby, jež vyvolává prolongace TPV, mohou mít fatální důsledky nejen pro organizace (OJ), ale dokonce pro lidskou civilizaci. V 3. kapitole 1. části příspěvku jsou navržena doporučení k posunu vůdcovství (V) k jeho moderní (niterné) podobě (MPV).
- Posun paradigmatu managementu k „vedení celistvých lidí“ týkající se manažerské komponenty „lidské zdroje – lidský potenciál“, v rámci „pilíře“ všeobecného managementu (VM), vyžaduje rovněž zásadní posun paradigmatu manažerské práce související s vedením lidí. Výstupy relevantního zpracování problematiky vedení lidí prokazují nutnost zcela jiného vnímání vedených lidí v organizacích (OJ) jejich liniovými či projektovými manažery. Vedení lidé nesmí být nadále považováni jejich „nadřizenými“ za „živé věci“, ale naopak za lidské bytosti s čtyřmi dimenzemi, jež obrazně představuje jejich tělo, mysl, „srdce“ a duše. Dosavadně převažující vedení tzv. „neúplných lidí“, kdy se stimulace shora orientuje jen na tělo a mysl minimalizuje snahu vedených lidí využívat jejich profesní i osobnostní potenciál. K maximalizaci využívání profesního a osobnostního potenciálu vedených lidí dochází jedině tehdy, kdy se stimulace shora soustředí i na „srdce“ a zejména duši vedených lidí, tedy na „vedení celistvých lidí“! K podpoře realizace relevantního posunu paradigmatu k „vedení celistvých lidí“ jsou nabídnuta dvě doporučení, a to soustředění se na rozvoj stěžejních způsobilostí a na využívání tzv. profilových analýz při získávání a výběru spolupracovníků.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BEDNÁŘOVÁ, H.. *Závislost na sociálních sítích*. In: Zdravě.cz ze 7. června 2017. [online] Dostupné z: <https://dusevni-zdravi-a-psychologie.zdrave.cz/zavislost-na-socialnich-siti/>
- [2] BENDER, U. P. *Niterný leadership. Leadership from Within*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-069-4.
- [3] COVEY, R. S. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, 371 s. ISBN 978-80-7261-359-5.
- [4] VÁGNER, I. *Osobní management*. Brno: Nakladatelství STING spol. s r. o. 2019, 136 s. ISBN 978-80-87482-64-3.
- [5] VÁGNER, I. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu. (1. část). In: *Sborník referátů a abstraktů z XXI. ročníku mezinárodní odborné konference DANĚ – TEORIE A PRAXE 2018*. Brno: Sting spol. s r.o., 2018, s. 166-188. ISBN 978-80-87482-57-5.
- [6] VÁGNER, I. *Strategický management*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [7] VÁGNER, I., 2015. *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [8] VÁGNER, Ivan. Moderní vůdcovství versus moderní vedení. In: *Sborník z mezinárodní konference „Dny práva 2012 – Days of Law 2012 Finance veřejného sektoru (právní a ekonomické aspekty jeho fungování)“*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6319-8.
- [9] ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. Praha: 2011, Computer Press (CPress), 2011, 320 s. ISBN 978-80-251-1611-1.
- [10] ZELENÝ, M. Čas vůdců už byl. *Moderní řízení* 10/2005. s. 64–66.

POUŽITÉ ZKRATKY

CSM – celostní systém managementu

GDP – hrubý domácí produkt

GNP – hrubý národní produkt

IM – individuální management

MPV – moderní (niterné) pojetí vůdcovství

NEW – nový světový řád

OJ – organizace

OM – osobní management

SMART[ER] - akronym vyjadřující požadavky k žádoucí formulaci strategického cíle

TPV – tradiční pojetí vůdcovství

USA – Spojené státy americké

V – vůdcovství

AUTOR:

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, AKADEMIE STING, o.p.s., Katedra ekonomiky a řízení, Stromovka 1, 637 00 Brno – Jundrov, i.vagner1945@gmail.com.

AUTHOR:

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, STING ACADEMY, Department of Economics and Management, Stromovka 1, 637 00 Brno – Jundrov, i.vagner1945@gmail.com.

CURRENT TRENDS FOR ENTREPRENEURIAL CAPITAL GROWTH AND MOVEMENT IN THE CONDITIONS OF MARKETS GLOBALIZATION

Yanina Belinsky, Nadiia Stezhko, Yulia Ratushna

Abstract: *The article analyzes the positive and negative effects of capital movements between countries. The estimation of the foreign investment influence on the development of the national economy and its structural modernization is carried out, the forms and methods of regulation and targeted stimulation of inflow of foreign direct investment are characterized and systematized. The countries ranking is performed based on the rates of import of foreign direct investment and the potential for attracting them. The strategic directions of the policy of structural modernization of the economy with the participation of foreign investments are proposed, the priority is given to the use of foreign capital in the formation of an innovative model of its development.*

Keywords: *entrepreneurial capital, investment process, direct foreign investments, globalization of financial markets.*

JEL classifications: *F21*

1 INTRODUCTION

Ongoing capital transition among countries is one of the most specific peculiarities of the current financial globalization. In the scientific society, evaluation of this trend is rather ambiguous. It is believed that this leads to the emergence of new opportunities for the country both to overcome the crisis and to transfer negative trends between countries. The need to capitalize on the capital movements and to level threats evokes the appropriate changes in the economic and financial policies of countries. We believe that the weighty significance as of whether the cross-boarder capital movement has either positive or negative colour belongs the following: 1) level of country development; 2) movement direction (import or export); 3) analysis cycle (long-term, strategic or short-term).

To prove this idea we will analyze both positive and negative assessments for capital transition among countries. Traditionally, foreign direct investments inflow is considered as a positive phenomenon for the less developed country accepting those investments, as soon as this enhances its financial capabilities and allows to accept new technologies and to implement corporate culture. Theoretical basis, factors and mechanisms of such phenomenon are disclosed in details in the paper (L. Alfaro, 2012). Positive impact of the FDI on the economic growth in different countries is proved by means of regression analysis in paper (E. Borensztein, and J. De Gregorio, 1998). The reasons of such a positive impact is technology transfer, which increases their productivity. However, compliance with the proportionality of the volume and quality of the factors of production is the necessary condition for this trend – the country should have sufficient human capital volume with a proper quality.

The paper (P. Panagiotis, 2015) focuses on the analysis of the correlation between foreign direct investments and the economic growth in the Eurozone countries for the period of 2002-2012. The results obtained on the basis of panel analysis showed that there is a positive long-term co-integration between the levels of foreign direct investments stock and economic growth in Eurozone countries.

As for the impact of FDI on economic growth of individual countries, for example, an article that examines the role of FDI in economic growth in China can be cited (P. Gunby, Y. Jin, and W. Robert Reed, 2017). The author relies on the results of 37 studies, including a total of 280 assessments and a positive correlation between China's GDP growth and FDI stock. However, detailed factor analysis provided evidences that these were parallel trends supporting each other. As a result, the positive impact of foreign direct investments on China's economic growth is far less than expected, and they are not the main reason for China's "economic miracle".

The issue of the importance of FDI for the less developed countries, in particular in Africa, is actively studied. Thus, the study of the effects of FDI on the Tunisia development through the application of the ARDL approach during the 1970s-2008 showed that, in the long run, foreign direct investments are a dependent variable. The results indicate no significant dependence of economic growth on FDI, FDI on the economic growth, economic growth from trade level in the short term. Despite the widespread perception that FDIs have positive side effects for the host country, empirical results have no such confirmation (M. Belloumi, 2014).

Thus, despite the common opinion regarding the positive impact of FDI on the economic development of the host country, empirical studies do not always confirm this. Therefore, for an in-depth understanding of the essence, trends and implications of the international capital movement, since 1980 the formation of the so-called industrial approach to international trade has started to be developed on the basis of the model of the general equilibrium, which provides increase of return on the scale and imperfect competition, that is, that was an attempt to combine the theory of the multinational corporations (TNC) operation with the theory of international trade. If the theory of the TNCs development was based on the theory of partial equilibrium of markets, the theory of international trade provided vector towards finding profits and perfect competition, which was not always consistent with the theory of TNCs. However, firms have certain cost levels caused by foreign investments, and to cover them, TNCs should have substantial compensatory benefits. The organizational structure of TNCs, proposed by John Deining, identified three conditions for firms motivation to make foreign direct investments, namely: the benefits of ownership, location, internal activity. The idea of the model is to combine company goals with the host countries features ("knowledge-capital" model).

Based on the empirical study, the following theses were formed (Foreign direct investment, 2019). Countries tend to cooperate through foreign direct investments if they are relatively close in mutual investments scopes and volumes, if one of the countries is smaller, but there is sufficient quantity of the qualified employees. Investments liberalization can cause reverse trade flows, if the less opened country has an unskilled labor. Investments liberalization can decrease trade volumes if trading barriers are relatively high or it can increase them if the trading barriers are low. Trade liberalization will result in investments reduction to the similar countries (horizontal investments) as well as investments increase to the unlike the countries (vertical investments). Moreover, investments liberalization will facilitate the employment of workers in the host countries.

To sum it up, the developed countries will benefit from the process of globalization, they will have the opportunity to influence this process in their interests, attract huge financial resources and direct them abroad in search of profits. In European countries, the USA and Japan money flows focus on increasing their own financial and physical capital, and especially - social, including human. Due to analytics, social capital in these countries is 2.4-2.6 times bigger than physical. Because of lower risks, part of the capital is directed

to other regions, primarily to the economically developed ones, which helps to increase profit level. As a result of competition for the foreign capital more competitive countries win the game, these are the countries where in accordance with international rating economic growth is consistent for the past five years. After all, only under these conditions, the country's ability to absorb additional resources is increasing, and it provides a sufficient level of return. Instead, though less developed countries require additional resources, but due to technological backwardness, weakness of institutions and human capital they are not able to provide an adequate level of profitability. Numerous studies prove that rich countries are getting richer, while poor ones are getting even poorer, and the gap is rapidly increasing (if in 1960s ratio was 1 to 30, in 1990s it was 1 to 60, in 1999 it was already 1 to 90).

Financial globalization process is ambiguous, it can bring negative results where country interests are ignored and where recommendations of the external creditors are blindly executed. Therefore, the regulation of international capital flows requires a well-balanced approach, especially the investment activities of TNCs, using different forms of merging banking and industrial capital. "Informational technology is neutral by its origin, - states public figure from Japan Daisaku Ikeda, - but it can be used both for evil and for the sake of goodness. Everything depends on user's quality" (I. Daisaku, 2002).

We have reasons to assume that FDI have different effects on economic growth of the countries that take investment, and the countries that export investments in the short and long run. Strategically capital export is more profitable for the developed countries, as it allows to increase ownership in other countries and get additional future profits without local economy overheating. As a result of involvement in international value added chains, there is an evident stronger short-term positive effect for the hosting country, although long-term result is associated with the export of value added in the form of return on invested capital, which is negative.

The use of general scientific and special methods of research became the theoretical and methodological basis of scientific research. In particular, the structural elements of the investment mechanism are distinguished based on systematic approach. Logic-dialectical and historical methods were used in the study of the theoretical foundations of investment activity. Methods of analysis and synthesis, comparisons and groupings were used to analyze the main parameters of development of international investment processes in countries.

The scientific novelty of the reached results is the development of methodological approaches to assess the impact of macroeconomic and competitive factors on the process of attracting FDI by determining the level of this dependence for different countries. The results of such research indicated the need to develop an individual investment strategy, taking into account the degree of dependence of FDI flows on the macroeconomic indicators of the state and the level of market environment formation.

2 RESULTS

The analysis of the problem of investing in the economy has always been the focus of economic thought. Investments determine the overall economic growth process. They are the most important means of ensuring the growth of technical progress, raising the quality indicators of economic activity at micro and macro levels. Activation of the investment process is one of the most reliable mechanisms of socio-economic transformation.

Recently, the study of investment problems has been given considerable attention in the works of domestic and foreign scholars, including: Dabur N. (2000), Bengoa M. (2003), San K. (1998), Zilibotti F. (2014). The process of attracting entrepreneurial capital is considered in the broad sense, when there is not only an increase in the level of activity of investment processes in the country, but also other complex changes in technological development, activation of activity in foreign markets, and so on. Using the experience of developed countries and developing countries, scientists are developing recommendations for state policy regarding entrepreneurial capital. The issues of raising the level of investment attractiveness of Ukraine are researched in many works, in particular, Berezko K.M. (2013) et al.

Despite the significant findings of scientists, the urgent and necessary step is the further development of theoretical foundations on the study of the features and ways of attracting entrepreneurial capital in the conditions of globalization of markets.

The purpose of the paper is to study the current features of investment flows in countries of the world with different levels of economic development and to assess the investment attractiveness of countries in the context of global development of the world economy.

Let's analyze the latest trends of the foreign direct investments dynamics. Investment behavior of the corporations is dependent on the changes (mainly

short-term) in business activity cycles. Thus, modern foreign direct investments dynamics is influenced by the changes in global macroeconomic environment, where we can find a slowdown in markets growth trends and a sharp drop of raw materials pricing. Its instability in the past years caused global foreign direct investments flows (FDI) decrease in Y2017 for 23%, down to 1.43 trillion USD from 1.87 trillion USD in Y2016. In return, in 2016 foreign direct investments increased for 38%, up to 1.762 trillion USD. FDI growth trend 2015-2016 did not allow to change a global negative trend of FDI decrease as a part of global development cycle. Splash in 2015-2016 was to certain extent situational and was caused by settling a number of deals, connected with corporations' state stimulation, including tax benefits. Such a trend was mostly notable in the USA and Europe, as well as in the developing countries. Generally FDI reoriented from the developed and transition economies to the developing countries. Their part grew from 36% in 2016 up to 47% in 2017.

We should indicate that FDI decline is slightly different from the positive growing in 2017 dynamics of other macroeconomic variables, such as GDP and trade volumes, nevertheless net cross-border mergers and acquisitions (M&A) suffered decrease to 694 billion USD from 887 billion USD in 2016. Green field investments – future trends indicator – declined 14%, down to 720 billion USD.

To certain extent, these trends are a reflection of the current global macroeconomic situation, which is still not sufficiently stable after the crisis. In general, during Y2015 capital expenditures of TOP5000 MNCs fell by 11% (in 2014 – by 5%). Most part of mining sector MNCs decreased their capital expenditures and announced substantial cut of their middle-term investment plans. In the same way MNCs in other sectors of economy reconsider their demand for capital expenditures and take into account global economy slowdown and the narrowing of aggregate global demand. Low pace of trade volumes increase after the financial crisis is connected with weak economic growth and partly with international vertical specialization tempo slowdown. In other words, we have reasons to conclude that international economy was slowly recovering after the crisis and this lead to negative investments trend. Additional factors for the drop in investments are, firstly, activation of the financial operations causing structural changes in FDI models, and secondly, significant drop of FDI interest rates for the period 2012-2017.

Profitability of outward FDIs is lower than the one for inward FDIs, although the volumes and trends of FDI import exceeded trends of its export. Profit from FDI outflow for the past 15 years (1990-2005) has grown almost 12 times, meanwhile the same profit for inflow investments has grown only 8.6 times. Thus, FDI move under the influence of interests of capital exporters. This trends forms certain unevenness among countries. Data in Table 1 state, that in 2015 the global rate of return on FDI fell to its lowest level for the past 5 years, to the level of 6,8%.

Through 2012-2017, the tendency towards a steady decline in the rate of return remained practically in all groups of countries. The return on investments in emerging and transition economies is higher than the one in developed countries, as it is the compensation of higher risks that restrain the investors' desire to direct capital flows to these countries. Although this fact is not always a sufficient compensator for investment growth in these countries. Therefore, the leader among the countries receiving FDI is the developed economies.

Table 1: Inward FDI rates of return, by groups of economies, per cent

Region	2012	2013	2014	2015	2016	2017
World	8,1	7,8	7,9	6,8	7,0	9,7
Developed countries	6,7	6,3	6,6	5,76	6,2	5,7
Emerging economies	10,0	9,8	9,5	8,5	8,1	8,0
Africa	12,3	12,4	10,6	7,1	5,4	6,3
Asia	10,5	10,8	10,6	9,9	9,5	9,1
Latin America	7,9	6,7	6,6	5,2	5,3	5,6
Transition economies	14,4	13,9	14,6	10,2	11,1	11,8

Source: World investment report 2018

There is an interesting fact, which we can see in Table 2 – volatility in Europe, Eurozone and Northern America is the lowest, and these are in fact the countries-donors. Moreover, in countries with high volatility capital inflow is higher than outflow, which means unstable and high (most probably situationally) dynamics of capital export.

Table 2: Volatility of net capital inflow and its accumulation

Groups of countries	Volatility	Inward FDI – Outward FDI
South Asia	3,83156	244,16
Europe and Central Asia	0,092418	-74,74
Middle East and North Africa	0,913674	217,138
Far East and the Pacific region	0,158723	807,187
Sub-Saharan Africa	1,983787	203,488
Latin America and the Caribbean	0,845695	1182,54
North America	0,310665	-447,325
Euro area	0,138609	-446,309
The CIS	0,464218	67,787

Source: calculated by authors

In addition to the general trend towards lowering the FDI profitability, which led to a decline in the volumes of global FDI flows, changes in their structure should be noted. So, in 2015, “Greenfield” FDI – so called “green investments” as probable indicators of future FDI flows – reached 766 billion USD, which is 8% higher than the level of 2014. The growth was more obvious in developed economies (12%), which proves supremacy of the trend towards FDI direction into highly productive assets, both macroeconomic and financial. However, in 2017, the cost of Greenfield FDI decreased in services by 25% and by 61% in the primary sector, while general FDI in the service sector increased by 14%. As a result, the accumulated value of Greenfield FDI in the field of production and services has almost aligned, and reached about 350 billion dollars USA. In particular, due to the fact, that in 2017 general volume of Greenfield FDI dropped in several service sectors – construction, utilities (electricity, gas and water), business services and transport, storage and communication.

FDI geographical structure is traditionally formed under the influence of the developed countries interests and the desire to get maximum return on investments as well as create property abroad. As a rule, developed countries comply with these requirements, despite the fact that FDI return rates in emerging economies is higher. Thus, in 2015, developed countries investments’ inflow grew almost twice (84%) from 522 billion USD in 2014 up to 962 billion USD. The reason for such foreign direct investments growing trend was MNCs activity revitalization in the developed economies. The value of concluded transactions increased by 109% to \$ 631 billion, having reached its highest level since 2007. MNCs activity was the most intensive in the USA, where the net sales increased from \$17 billion USD in 2014 to \$299 billion in 2016. The volume of foreign economic transactions in Europe also increased by 36%.

In this sense, we should consider the fact that in today's world, the low labor cost for the attraction of foreign investment is less important and the importance of developed national infrastructure and the network of local suppliers of raw materials and sales of goods is increasing. The impact of scientific developments is relevant not only to countries that are focused at the support of the manufacturing industry; for example, intellectual researches can facilitate the attraction of foreign investments in the service sector, as of in call centers or in remote business processes that have become the basis of economic growth in many countries (UNCTAD, 2017).

In 2016-2017 FDIs into developed economies decreased significantly for 37%, down to 712 billion USD. This process was caused by downward FDI dynamics in Great Britain and the USA, as a result Asia remained the biggest recipient of FDI flows. In the indicated period FDI into Latin America and Carribean grew for 8%, up to 151 billion USD, which was induced by economic growth in these countries. It was the first rise of these countries for six years, although the profitability of investing in these countries remains much lower than in 2011, when there was an export peak. Generally, FDI into emerging markets (except financial centers in the Carribean area) grew for 9%, up to 765 billion USD, while FDI to transition countries dropped for 35 billion USD, which is 38% decrease. FDI flow to emerging countries has constantly been growing from 476 billion USD in 2015 to 671 billion USD in 2017, disregarding 10% drop in 2016, which means they well remain in the position of the biggest FDI recipients in the world.

It should be noted, that the inflow of FDI into structurally weak and vulnerable economies remains volatile, in particular, in 2016-2017, investments to these countries decreased to 26 billion USD, or 17%; FDI in Africa continued to decline, reaching \$ 42 billion, which is 21% less than the level of 2016. FDI growth in transition economies was insignificant, only 6%. Thus, the dynamics of FDI in countries from different regions was unsustainable, but it should also be noted that in the last five years, half of the 10 largest recipients of FDI were emerging countries.

The greatest FDI decrease was in the countries, which are the biggest goods exporters. The reason for this was a general decrease in the volume of export markets, and hence negative prospects for increasing the sales. This once again confirms that the key reason for FDI is to generate short-term profits. Therefore, the decline in world prices for raw materials, especially for crude oil, as well as prices for metals and minerals, has become a factor in reducing profits, which

resulted in a reduction in FDI inflows to those countries that are the main exporter of these goods. Foreign direct investments to crude oil exporters from Africa, Northern America and transition countries resulted in not only MNCs' capital expenditures cut as an answer to prices and expected profits drops, but also caused sharp decline in reinvested earnings. Additional factor for these processes was relatively slow growth of emerging markets volumes.

Although FDI role is growing in most world regions, their volumes are distributed among the countries extremely unevenly. Evaluating the impact of individual FDI activities and certain countries' potentials in this field, measured by such UNCTAD indices as the actual FDI index and FDI capacity index, can provide useful data on the relative FDI efficiency for a country development level.

In case actual value of FDI import index, where the country's share in global FDI flows is correlated with its share in global GDP, is one, this means that the country's share in global FDI volumes equals its share in global GDP. Countries with the index value over one, attract more FDI, than one would expect in terms of their relative GDP size. Based on this indicator in 1998-2017 developed economies had more or less balanced position as FDI recipients, although the EU had the highest number (1,7), and Japan – the lowest (0,1). If we talk about the dynamics of the last decade, the number dropped in Africa (from 0,8 in 1988-1990 to 0,5 in 1998-2018), while in Latin America it grew significantly (from 0,9 to 1,4). Eastern and Southeast Asia has figures that exceed one (1,7 in 1988-1990 and 1,2 in 1998-2018), while Western and South Asia, on the other hand, had low indicators over the past decade (0,1 -0,2). The CEE region's number is close to one.

Countries ranking in accordance with the real state of FDI import and export allows to make a number of interesting conclusions. TOP20 FDI import countries hold 5 transition economies, 12 emerging markets and 3 CEE countries. TOP20 countries TOP20 countries list with the lowest FDI level mainly consist of emerging markets and several developed countries, such as Japan and Greece. Angola, Panama, Nicaragua and Armenia achieved the highest increase in this index over the last decade, while the largest drop in FDI was in Oman, Greece, Botswana and Sierra Leone.

The UNCTAD capacity development index for FDI imports allows to rank countries based on their potential for FDI attraction. This index is set up on structural factors, which tend to change slowly. As a result, the values of this index remain fairly stable over the time. TOP20 countries for this indicator in

1998-2017 consisted of the developed countries or the emerging economies with high income level, and all positions in the last twenty list belonged to the developing countries.

3 DISCUSSION AND CONCLUSION

In 1998-2018 there were 42 "leaders" (the countries with both high potential and high real import index). This group consisted of such industrially developed countries as Germany, the United Kingdom, France, Switzerland and Sweden; Asian "tigers", including the new generation, such as Hong Kong, China, Malaysia, Singapore and Thailand; as well as a number of Latin American countries, such as Argentina and. Also "strong newcomers" in the field of FDI, such as Hungary, Ireland, Costa Rica and Poland added to this group.

The group of countries that have depleted their investment attractiveness for FDI was joined mainly by those who managed to succeed in attracting FDI; however, most of them are relatively poor and have no industrial base. The exceptions here are Brazil and China, which also entered this group. The group of countries that did not fully realize their potential, consisted mainly of rich and relatively industrially developed countries with low FDI imports due to the economic and political preferences and traditions of careful position towards FDI (Italy, Japan, Republic of Korea and the Chinese province of Taiwan) and unfavorable political and social factors or low competitiveness. 42 "outsider" are, as a rule, poor countries that, for economic or political reasons, did not attract the expected amount of global FDI.

Due to FDI, most of the emerging countries can become active consumers and jump to the new level of competitiveness at the expense of established in the country or adapted high-tech technologies. Joint ventures create new opportunities for production in countries that used to be importers. New value added chains allow to connect to world-class industries and give a new impulse to investment and industrialization through the spread of new technologies.

Emerging economies have additional possibilities to utilize foreign investments to develop new industries or to use comparative advantages, for example to generate renewable energy (Rodrick, 2014). Sustainability is also becoming a major focus on the standards that are required to participate in FDI.

Therefore, net FDI export is focused on the countries with high GDP growth, providing investment opportunities to get profits. However, the drastical fluctuations in the ratio of FDI to GDP rates in these countries mean, that FDI

flows are unstable - the influx may change to outflow, negatively affecting GDP growth trend. Hence, in less developed countries, they occur in a periodic way. On the other hand, the ratio of FDI and GDP in the developed countries is rather stable, which gives grounds for conclusion about the anti-cyclical (stabilizing) role of FDI in these countries. This trend proves our assumption that strategically FDI export has more positive long-term impact for the developed countries, but in a short term it prompts economic growth in the less developed countries, allowing investors to export part of their profits. Consequently, FDI flows are rather an instrument of the developed countries' politics than they are useful for the less developed in terms of smoothing their development cycles.

FDI policy is an import part of economic development strategy for both developed and less developed countries. To stimulate investment influx governments should 1) pay attention to country competitiveness rise in the investments markets, 2) focus on the behavior of foreign investors in order to direct them into the development of IT sphere, high-tech and digital technologies.

CITATION LIST

- [1] ALFARO, L. and JOHNSON M. Foreign Direct Investment and Growth . Chap, 20 in *The Evidence and Impact of Financial Globalization*, edited by Gerard Caprio. 299–307 2012. ISBN 978-0-12-397874-5
- [2] BENGUA, M., ROBLES, S. Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America, *European Journal of Political Economy*. 19: 529—545, 2003. ISSN 0176-2680
- [3] BEREZ'KA, K., BEREZ'KYJ, O. and MASLIJ, V. Assessment of regional disparities of foreign investments in Ukraine, *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 12: 106—114, 2013. ISSN 1993-6788
- [4] BORENSZTEINA, E. and GREGORIOBJ-W.LEEC, J. De How does foreign direct investment affect economic growth?, *Journal of International Economics* 45(1): 115-135 , 1998. ISBN 0022-1996
- [5] BELLOUMI, M. The relationship between trade, FDI and economic growth in Tunisia: An application of the autoregressive distributed lag model, *Economic Systems*. 38(2): 269-287, 2014 ISSN 0939-3625
- [6] DABOUR, N. The role of foreign direct investment (FDI) in development and growth in OIC member countries, *Journal of Economic Cooperation and Development*. 3: 27—55, 2000. ISSN 1308-7800

- [7] DAISAKU, I. Globalization can cause unpredictable consequences. Day. 5, 2002
- [8] Foreign direct investment. [Online]. Available at: <https://doi.org/10.1002/9780470670590.wbeog216.pub2>. [cit. 28.5.2019].
- [9] GUNBY, P. JIN, Y. AND ROBERT REED, W. Did FDI Really Cause Chinese Economic Growth? A Meta-Analysis, World Development. 90: 242-255, 2017. ISSN 0305-750X
- [10] PANAGIOTIS, P. The impact of FDI on economic growth in Eurozone countries, The Journal of Economic Asymmetries. 12(2): 124-132, 2015. ISSN 1703-4949
- [11] SUN, X. Foreign Direct Investment and Economic Development. What Do the States Need ToDo? Foreign Investment Advisory Service. [Online]. Available at: http://www.econ.uzh.ch/ipcdp/theses/BA_MarieStohldreier.pdf. [cit. 30.5.2019].
- [12] World investment report 2018 investment and new industrial policies. [Online]. Available at: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf. [cit. 28.5.2019]. ISBN 978-92-1-112926-7
- [13] ZILIBOTTI, F. The Impact of Foreign DirectInvestments on Economic Growth in China during the Era 1979—2009, 2014. [Online]. Available at: http://www.econ.uzh.ch/ipcdp/theses/BA_MarieStohldreier.pdf. [cit. 28.5.2019].

AUTHORS:

Prof. Yanina Belinsky, Doctor of Economics, Department of International Economics, University of the State Fiscal Service of Ukraine, Universytetska St., 31, Irpin, Kyiv Region, Ukraine, e-mail 071065@ukr.net.

Assoc. Prof. Nadiia Stezhko, Doctor of Economics, Department of International Economics, University of the State Fiscal Service of Ukraine, Universytetska St., 31, Irpin, Kyiv Region, Ukraine, e-mail: nadijastezhko@gmail.com.

Student of Ph.D. program Ylia Ratushna, Department of Financy, University of the State Fiscal Service of Ukraine, Universytetska St., 31, Irpin, Kyiv Region, Ukraine, e-mail:uka@ukr.net.

ACTA STING

Published / Vydává:	STING ACADEMY AKADEMIE STING, o.p.s.
Address / Adresa:	Stromovka 1, 637 00 Brno Czech Republic +420 541 221 801 http://www.sting.cz
Number / Číslo:	3/2019
Date of publication / Datum vydání:	30 th September 2019 30. září 2019
Executive Editor / Výkonný redaktor:	Ing. Eva Vincencová, Ph.D.
Evidence number / Evidenční číslo:	MK ČR E 20461
ISSN (online):	1805-6873