

**VEDECKÝ ČASOPIS VYSOKEJ ŠKOLY
EKONÓMIE A MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY
V BRATISLAVE**

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

EKONÓMIA A MANAŽMENT



**School of Economics and Management
in Public Administration
Scientific Journal**

**Číslo 1, apríl 2017, ročník XIII.
No. 1, April 2017, Volume XIII.**

Verejná správa a regionálny rozvoj

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Public administration and regional development

School of Economics and Management in Public Administration

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
E-mail: edita.kulova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):**Členovia:**

Viera Cibáková	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Zoran Čekerevac	Union University Belehrad, Srbsko
Iveta Dudová	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Vladimír Gozora	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Iryna V. Gontareva	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukrajina
Sebastian Jabłoński	Vysoká škola ekonomiky, turizmu a spoločenských vied, Kielce, Poľsko
Jozef Kuril	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Vasyl Kyfiak	Chernivtsi Institute of Trade and Economics, Ukrajina
Ján Lidák	Vysoká škola politických a spoločenských vied, Kutná Hora, Česká republika
Robert Magda	Szent University Gödöllő, Maďarsko
Janus Paweska	Medzinárodná vysoká škola logistiky, Wroclaw, Poľsko
Thomas Prorok	Center for Public Administration Research, Wien, Rakúsko
Agota Raisiene	Mykolas Romeris University, Vilnius, Litva
Gerrard Russell	Cass Business School, City University London, Veľká Británia
Antonín Slaný	Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno, Česká republika
Renata Stasiak-Betlejewska	University of Technology, Czestochova, Poľsko
Oleg Soskin	Národná akadémia manažmentu, Kijev, Ukrajina
Daniela Todorova	Transport University T. Kableshkov, Sofia, Bulharsko
Jaroslav Vykľuk	Bukovinská univerzita, Černivci, Ukrajina
Harald Wilhelm	College of Public Administration in Bavaria, Hof, Nemecko
Lukáš Zagata	Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika

Hlavný redaktor (Chief Editor)

Vojtech Kollár

Výkonní redaktori (Executive Editor)

Monika Hudáková

Michal Fabuš

Zodpovedné redaktorky (Editors)

Lucia Balajová

Edita Kulová

Vydavateľ (Publishing House)

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
IČO 35 847 018

Náklad: 200 ks

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s r. o.
Martinčekova 2
821 09 Bratislava
Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22
E-mail: info@merkury.sk

Číslo (No.): 1, apríl 2017, ročník XIII.

Registračné číslo (Registration No.): MK SR EV 2950/09
ISSN 1337-2955

Verejná správa a regionálny rozvoj

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Public administration and regional development

School of Economics and Management of Public Administration

**Číslo 1, apríl 2017, ročník XIII.
No. 1, April, Volume XIII.**

Contents

Riziká finančného auditu - komparácia VS versus podnikateľské subjekty.....	7
<i>Risks of financial audit – comparison of the public administration versus business entities</i>	
Nora ŠTANGOVÁ - Agneša VÍGHOVÁ	
External assistance as the instrument of the sustainable development strategy realization: the case of Ukraine.....	14
Olha BABINSKA	
Tradičné a aktivizujúce formy a metódy vo vysokoškolskej výučbe	27
<i>Activating forms and methods of undergraduate education</i>	
Judita TÁNCOŠOVÁ	
Unitary taxation of MNEs: Is it a right solution in the era of globalization?	33
Snežana R. STOJANOVIĆ	
Informačné zdroje a skúsenosti z praxe pri tvorbe podnikového marketingového informačného systému (MRIS)	41
<i>Information sources and practical experience in the development of corporate marketing information system (MRIS)</i>	
Vojtech KOLLÁR – Ladislav FAITH	
Predpoklady na väčšie zainteresovanie manažmentu pri riešení riadenia rizík vo verejnej správe	53
<i>Requirements for greater management involvement in risk management in public administration</i>	
Michal OLÁH - Ľubomír ŠIDELSKÝ	
Entrepreneurship development in Slovakia: progress, challenges and financing, 2000-2014	66
Elena BEŇOVÁ - Oksana JARASHINSKAJA - Nadiya DUBROVINA	
Kompetence projektového manažera.....	76
<i>The competence of project manager</i>	
Hana KRCHOVÁ - Katarína ŠVEJNOVÁ HÖESOVÁ	
Vývoj ekonomických ukazovateľov v Slovenskej republike a Českej republike po hospodárskej kríze	85
<i>Development of economical indicators after the economic crisis in Slovakia and Czech Republic</i>	
Michal FABUŠ	
The legislation framework of foreign trade activity in Ukraine (with the examples of the tourism industry)	92
Olena SUSHCHENKO - Volodymyr YERMACHENKO - Nadiya DEKHTYAR	
Cestovný ruch ako prostriedok na podporu rozvoja euroregiónov na Slovensku	105
<i>Tourism as a means to support the development of Euro-regions in Slovakia</i>	
Zuzana MESZÁROŠOVÁ – Michal LEVICKÝ	

Rural business of direct marketing of agricultural produce in Nigeria.....	111
Ugomma Favour OPARA	
Analysis of the drivers of profitability of small firms in developing countries	117
Eloi Edouard KWIZERA - Daniel AYISI NYARKO	
Atypical jobs in Hungary and Slovakia	127
Ildiko CSAPÓ - Ferenc ZSIGRI	
Stress testing of banking system of Kazakhstan – dynamically developing country of central Asia.....	137
Aitolkyn BOLAT	
Recenzia: Grmanová Eva - Čejková Viktória: Poistný trh v Slovenskej republike a v Českej republike a efektivnosť poisťovní.....	149
Michal FABUŠ	
Recenzia: Cibáková Viera a kol.: Výkladový slovník pre verejnú správu	151
Silvia MATÚŠOVÁ	
Recenzia: Konečný Stanislav: Verejná správa v členských štátoch Európskej únie	153
Milena MAJOROŠOVÁ	
Autori príspevkov	158
Recenzenti.....	160

Riziká finančného auditu - komparácia VS versus podnikateľské subjekty

Nora ŠTANGOVÁ* - Agneša VÍGHOVÁ**

Risks of financial audit – comparison of the public administration versus business entities

Abstract

Financial audit is regulated by the Act 423/2015, as amended, The Act on Statutory Audit and the International Standards on Auditing. These fundamental rights prescribe the performance of financial audit. The role of the financial auditor is to express an objective opinion on the financial statements and on the budgetary management (when dealing with an audited entity – an entity of public administration). During the process of the financial audit, the auditor proceeds in accordance with the rules defined in the law on statutory audits, as well as, in accordance with international auditing standards, and in each step, he has an obligation to identify and to assess the risks of the audit for the auditor's report to be correctly understood. The aim of our article is to highlight the importance of the risk's identification, that the auditor meets in practice, and the ways how the auditor eliminates risks in order to issue the objective report, using which the auditor audits the financial statements.

Keywords: *financial audit, risk, risk types, business risk, financial risk*

JEL Classification: H83

Úvod

Finančný audit je v súčasnej dobe v Slovenskej republike upravený zákonom č. 423/2015 Z. z., ako aj medzinárodnými audítorskými štandardmi. Dôležitou úlohou audítora je správne identifikovať riziká auditu. Pojem riziko je možné definovať rôzne a z rôznych hľadísk. Z hľadiska ekonomického riziko všeobecne definujeme ako kombináciu pravdepodobnosti, že nastane neželaná udalosť a existujú následky tejto neželanej udalosti. Práve táto definícia rizika vystihuje súvislosť rizika s profesiou audítora. Audítor skúma, analyzuje všetky existujúce aj potencionálne riziká danej auditovanej účtovnej jednotky, nakoľko následok neželanej udalosti je, že audítor vysloví nesprávny názor na účtovnú závierku účtovnej jednotky.

1 Typy rizík - ich charakteristika

Postupy analýzy rizík finančného auditu sú dané medzinárodným audítorským štandardom ISA 200, ktorý má názov: Celkové ciele nezávislého audítora. Medzinárodný štandard ISA 200 sa vzťahuje aj na podnikateľské subjekty aj na subjekty verejnej správy. ISA 200 uvádza cieľ auditu finančných výkazov, ktorým je umožniť audítorovi vysloviť názor, či sú finančné výkazy vo všetkých významných súvislostiach zostavené podľa zákona o účtovníctve, ako aj podľa postupov účtovania (Kareš, 2010/2).

Cieľom audítora je získať uistenie o tom, že vo finančných výkazoch sa nenachádzajú žiadne významné nesprávosti, ktoré vznikli v dôsledku podvodu alebo chýb. Na to slúži skutočnosť, že audítor plánuje jednotlivé postupy auditu s profesionálnym skepticizmom, čo znamená kritické zhodnotenie audítorských dôkazov.

* prof. Ing. Nora Štangová, CSc., Katedra malého a stredného podnikania, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, e-mail: nora.stangova@vsemvs.sk

** PhDr. Agneša Víghová, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, e-mail: agnesa.vighova@vsemvs.sk

Typy rizika sú rovnaké pre podnikateľské subjekty, ako aj pre subjekty verejnej správy, pričom výskyt v praxi je odlišný. Odlišnosti spočívajú v rozdielnych spôsoboch financovania.

Tab. 1 Komparácia typov rizík

Typ rizika	Riziká u podnikateľských subjektov	Riziká u subjektov verejnej správy
Prirodzené riziko	Riziká u podnikateľov, vyplývajúce z podnikania, ktoré vychádzajú z cieľov účtovnej jednotky sú: vývoj nových produktov, ktoré nemusia uspieť na trhu; zásoby vysokej hodnoty (riziko - či zásoby skutočne existujú, riziko – či existujúce zásoby účtovná jednotka v budúcnosti môže ešte predať, riziko, či predajná cena zásob nie je menšia, ako bola nákupná cena); nedostatok vhodného prevádzkového kapitálu na pokračovanie v prevádzke auditovanej účtovnej jednotky (riziko, či v účtovnej jednotke existuje kolobeh majetku, ktorý zabezpečí dostatok peňažných prostriedkov na fungovanie spoločnosti; upadajúce alebo nestále odvetvie s viacerými zlyhaniami v podnikaní; technologický rozvoj, ktorý môže spôsobiť zastaranosť určitého produktu.	Riziká u subjektov samosprávy vyplývajúce zo správneho riadenia organizácie. Riziko, aby v subjekte samosprávy boli finančné zdroje vynaložené efektívne, účinne, účelne podľa zákona o rozpočtových pravidlách – zodpovednosť za to nesie starosta /primátor. Riziko, aby finančná kontrola vykonaná zo strany finančného kontrolóra bola zabezpečená na vysokej úrovni.
Riziko podvodu	Riziká dvoch typov úmyselných nesprávností, ktoré sú pre audítora významné: Nesprávnosti, ktoré sú výsledkom nečestného finančného vykazovania, Nesprávnosti, ktoré sú výsledkom sprenevery majetku.	Riziká podvodu sú rovnaké ako u podnikateľských subjektov.
Kontrolné riziko	Riziko funkčnosti internej kontroly v auditovanej organizácii.	Kontrolné riziko je rovnaké ako u podnikateľských subjektov.
Detekčné riziko	Je prítomné v audítorskej spoločnosti, tieto riziká sa týkajú : skúsenosti audítora, výber nevhodného audítorského postupu, nesprávna interpretácia výsledkov audítorského postupu.	Detekčné riziká sú rovnaké ako u podnikateľských subjektov.

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Úlohou audítora je analyzovať riziká, vyhodnotiť ich a určiť, či budú mať vplyv na názor audítora.

Aby audítor mal možnosť poznať riziká, na to je potrebné poznať auditovanú účtovnú jednotku a jej prostredie. Tento spôsob vyplýva aj z medzinárodného audítorského štandardu ISA 315, ktorý má názov: Identifikácia a posúdenie rizika významných nesprávností poznaním účtovnej jednotky a jej prostredia. (Madera, 2014/6)

Na to, aby audítor poznal auditovanú účtovnú jednotku, potrebuje rôzne zdroje informácií. Informácie o účtovnej jednotke a jej prostredí sa dajú získať z interných a externých zdrojov. Poznanie auditovanej účtovnej jednotky zahŕňa finančné, ako aj nefinančné informačné zdroje.

2 Identifikácia rizík

Identifikácia rizík je definovaná ako presné určenie rizík. Identifikáciu rizík budeme analyzovať z pohľadu audítora, pretože zohráva dôležitú úlohu v jeho práci, nakoľko po analýze rizík audítor rozhoduje o tom, aký typ správy vydá pre auditovanú účtovnú jednotku.

- a) Podnikateľské riziko - je súhrnný pojem pre všetky riziká, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú podnikanie, respektíve majú vplyv na rozhodovanie podnikateľa alebo vrcholového manažmentu organizácie.
- Podnikateľské riziká, ktoré sa vyskytujú u podnikateľov, sú rizikami pre audítora: Vysoký stav zásob, kde vzniká riziko, že spoločnosť nebude schopná prediť minimálne za nákupnú cenu.
 - Existencia veľkých zákazkových predajní zákazníkom na kredit – vznik rizika nevymožiteľných pohľadávok, čo môže mať následok platobnej neschopnosti.
 - V prípade, ak banka požadovala splatenie poskytnutého úveru pred dohodnutou lehotou splatnosti. Auditovaná spoločnosť mohla mať finančné problémy pri pokračovaní podnikateľských aktivít.
 - Všeobecný „upgrade“ informačných technológií (najmä účtovníckeho software) je v mnohých oblastiach nedostatočný – účtovníctvo v spoločnostiach je realizované prostredníctvom výpočtovej techniky, z toho vyplýva akékoľvek zlyhanie informačných technológií, predstavuje riziko nesprávnosti údajov v účtovníctve, ako aj v účtovnej závierke.

Podnikateľské riziko, ktoré by mohlo byť rizikom pre audítora - u subjektov verejnej správy existuje vtedy, keď subjekty verejnej správy vykonávajú podnikateľskú činnosť.

- b) Finančné riziko - vyplýva z finančných aktivít účtovnej jednotky alebo finančných dopadov prevedených finančných operácií. Do kategórie finančného patrí riziko, ktoré naznačuje problém s trvaním účtovnej jednotky (going concern) (Kareš, 2015/1). Medzinárodný audítorský štandard 570 – Nepretržité pokračovanie v činnosti - definuje audítorom povinnosť získať dostatočné a vhodné audítorské dôkazy o tom, že manažment pri zostavovaní finančných výkazov primerane uplatnil predpoklad nepretržitého pokračovania v činnosti (minimálne 1 rok po vydaní správy audítora). Taktiež tento štandard prikazuje audítorom dospieť na základe získaných audítorských dôkazov k záveru, či neexistuje významná neistota, týkajúca sa udalostí alebo podmienok, ktoré by mohli vyvolať závažnú pochybnosť o schopnosti účtovnej jednotky naďalej nepretržite pokračovať v činnosti.

Tab. 2 Analýza a identifikácia finančných rizík a spôsob ich eliminácie

Finančné riziko pre audítora u podnikateľských subjektov	Finančné riziko pre audítora vo verejnej správe
Riziko, že banky a iné subjekty poskytujúce pôžičky môžu ukončiť podporu účtovnej jednotky z dôvodu zrušenia alebo kľúčovej zmeny podmienok poskytnutia pôžičky.	Riziko - aby subjekt verejnej správy mal v rozpočtovom roku vyrovnaný alebo schodkový rozpočet
Riziko, ktoré vyplýva z dôsledkov výrazných zmien dodávateľsko – odberateľských vzťahov – napríklad strata hlavného dodávateľa, najdôležitejšieho odberateľa.	Riziko - aby subjekt verejnej správy mal celkový dlh podľa pravidiel zákona o rozpočtových pravidlách.
Riziko straty práva vykonávať činnosť na základe licencie, koncesie alebo inej právnej dohody.	Riziko, rozpočtového provizória subjektu verejnej správy.

Postupy audítora pri identifikácii akéhokoľvek rizika spočívajú v zaznamenaní audítorskej dokumentácie. Audítor v súvislosti s finančným rizikom dokumentuje nasledovné skutočnosti:

u podnikateľských subjektov	u subjektov verejnej správy
- vyhodnotí a dokumentuje podmienky pôžičiek a financovanie účtovnej jednotky,	- vyhodnotí a dokumentuje schválený rozpočet – dokladom o tom je zápisnica mestského zastupiteľstva o schválení rozpočtu a správa hlavného kontrolóra o rozpočte,
- vyhodnotí a dokumentuje podrobnosti pôžičiek voči banke,	- vykoná analýzu dlhovej politiky podľa vlastného výpočtu a doloží písomné vyjadrenie hlavného kontrolóra o vývoji dlhu obce,
-vyhodnotí a dokumentuje spôsob ručenia - napríklad rôzne formy záložného práva.	audítor vyžiada písomné potvrdenie o schválení rozpočtu od hlavného kontrolóra a od starostu obce, resp. primátora mesta.

VÝSLEDOK ANALÝZY A VYHODNOTENIE RIZÍK

Audítor sa uistí o tom, že účtovná jednotka bude schopná plniť svoje záväzky, vyplývajúce z úverov minimálne 1 rok po vydaní správy audítora.

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Z tabuľky 2 je možné vidieť postup audítora pri analýze a identifikácii finančných rizík u podnikateľských subjektov a subjektov verejnej správy a taktiež proces zaznamenávania skutočností do audítorskej dokumentácie. Výsledkom procesu je uistenie o tom, že účtovná jednotka bude schopná plniť svoje záväzky, vyplývajúce z úveru a bude nepretržite existovať minimálne

1 rok. Tento postup je v súlade s medzinárodným audítorským štandardom 570 – Nepretržité pokračovanie v činnosti.

Tab. 3 Medzinárodné štandardy definujúce riziko

P. č.	Štandard	Obsah štandardu
1.	ISA 200 - Celkové ciele nezávislého audítora.	finančné výkazy vo všetkých významných súvislostiach zostavené podľa zákona o účtovníctve, ako aj podľa postupov účtovania,
2.	ISA 315 - Identifikácia a posúdenie rizika významných nesprávností poznaním účtovnej jednotky a jej prostredia.	identifikácia rizík podnikania v účtovnej jednotke,
3.	ISA 570 – Nepretržité pokračovanie v činnosti.	získať dostatočné a vhodné audítorské dôkazy o tom, že auditovaná účtovná jednotka bude pokračovať v činnosti minimálne 1 rok po vydaní správy audítora.

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

3 Komparácia postupov zisťovania rizík

Audítor, aby správne vyhodnotil rizikové faktory a eliminoval výskyt ďalších rizík - využíva analytické postupy. Analytické postupy sú odlišné v prípade subjektov podnikateľských a subjektov verejnej správy. Odlišnosť vyplýva z toho, že podnikateľské subjekty sú založené na báze dosiahnutia zisku a hospodária s vlastnými a cudzími zdrojmi, subjekty verejnej správy nie sú založené na podnikaní a hospodária s verejnými prostriedkami.

Pri komparácii podnikateľských subjektov a subjektov verejnej správy vidíme nasledovné skutočnosti:

Ukazovatele finančnej analýzy, ako sú napríklad likvidita 1., 2., 3. a ukazovateľov zadlženosti, sú rovnako dôležité v oboch druhoch subjektov. Ostatné ukazovatele rentability nemajú opodstatnenie vo verejnej správe, a naopak ukazovatele finančnej analýzy, napr. autarkia sa používa výlučne pri audite subjektov verejnej správy.

Porovnanie ukazovateľov udáva tab. 4.

Tab. 4 Komparácia ukazovateľov finančnej analýzy

Finančný ukazovateľ u podnikateľských subjektov	Finančný ukazovateľ u subjektov verejnej správy	Dôvod opodstatnenosti/ neopodstatnenosti použitia ukazovateľa
Ukazovatele likvidity	Ukazovatele likvidity	Ukazovatele likvidity vypovedajú o schopnosti uhrádzať záväzky. Včas uhradené záväzky sú dôležité aj pre podnikateľské subjekty, ako aj pre subjekty verejnej správy, u nej ale záleží na miere ich výskytu,
Ukazovateľ rentability	Nepoužívajú	Ukazovatele rentability vyjadrujú schopnosť auditovanej jednotky zhodnocovať vložené prostriedky vo forme zisku. Nakoľko subjekty verejnej správy nie sú založené na ziskovosti, preto u nich tieto ukazovatele nemajú opodstatnenie.

Ukazovateľ aktivity	Nepoužívajú	Ukazovatele aktivity vyjadrujú priemerný čas, počas ktorého prechádza obežný majetok od začatia výroby až po jej ukončenie, teda získanie peňazí. Výrobný proces prebieha u podnikateľských subjektov, (preto subjekty verejnej správy tieto ukazovatele nepoužívajú, resp. len u podnikateľskej činnosti - obce)
Ukazovatele zadlženosti	Ukazovatele zadlženosti	Ukazovatele zadlženosti monitorujú štruktúru finančných zdrojov organizácie. Miera zadlženosti je rovnako dôležitá aj u podnikateľských subjektov, aj u subjektov verejnej správy, preto ich používajú obidva subjekty.
Ukazovateľ trhovej hodnoty	Nepoužívajú	Ukazovateľ trhovej hodnoty vyjadruje výsledok hospodárenia, pripadajúci na jednu akciu. Tento ukazovateľ má opodstatnenie výlučne u podnikateľských subjektov.
Nepoužívajú	Autarkia z hlavnej činnosti na báze výnosov a nákladov. Autarkia na báze príjmov a výdavkov.	Ukazovatele autarkie v takejto podobe vypovedajú o tom, v akej miere je organizácia sebestačná z hľadiska pokrytia svojich nákladov, výdavkov, príjmov, výnosov z hlavnej činnosti. Tieto ukazovatele majú opodstatnenie výlučne pre subjekty verejnej správy, lebo tieto subjekty sú financovaním napojené na štátny rozpočet.

Zdroj: *vlastné spracovanie autorov*

V rámci výskumu sme pracovali s informáciami nasledovne:

- Oblasť: Bratislavský, Trnavský a Košický kraj;
- Počet audítorských spoločností: 30;
- Počet audítorov ako fyzických osôb : 20.

Záver

Výsledky výskumu poukázali na skutočnosť, že: audítorské spoločnosti, ako aj audítori (fyzické osoby) pri výkone auditu analyzujú prvky: prirodzeného rizika, rizika podvodu, kontrolné riziko, ako aj detekčné riziko. Na analýzu týchto rizík využívajú informačné zdroje - finančné a nefinančné informácie. Uvedený postup vyplýva z medzinárodných audítorských štandardov, ako aj zo zákona o účtovníctve. Ak má audítor dodržiavať zásadu profesionálneho skepticizmu, často je ťažké pre neho dopracovať sa k výsledku. Zásada profesionálneho skepticizmu definuje, že audítor preskúma všetky informácie a sleduje ich, či neobsahujú možnú chybu alebo podvod a kriticky posudzuje všetky fakty, získané počas výkonu auditu.

V priebehu výskumu sme zistili, že vyššie uvedené ukazovatele používa 95% audítorských spoločností a 98% audítorov (fyzických osôb). To znamená, že prísne dodržiujú postupy určenia rizika, ktoré sú definované podľa medzinárodných audítorských štandardov a podľa zákona o štatutárnom audite. Pri výkone finančného auditu audítorské spoločnosti, ako aj audítori - fyzické osoby si uvedomujú skutočnosť, že práca audítora podlieha kontrole, ktorú vykonáva Slovenská komora audítorov, ako aj kontrolná skupina Úradu pre dohľad nad výkonom auditu. Ak kontrolné skupiny zistia, že postup audítora pri výkone finančného auditu nie je v súlade s postupom, ktorý je definovaný medzinárodnými audítorskými štandardmi a zákonom o štatutárnom audite, bude to mať dopad na pozastavenie a v horšom prípade zánik licencie na vykonávanie finančného auditu, čo by máloktorý audítor riskoval.

Literatúra

- [1] KAREŠ, L. 2015. *Teória auditu*. Bratislava: Wolters Kluwer. 2015. ISBN 978-80-8168-149-3.
- [2] KAREŠ, L. 2010. *Auditorstvo*. Bratislava: Iura Edition. 2010. ISBN 978-80-8078-334-1.
- [3] KAREŠ, L. 2014. *Auditorské postupy*, Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-061-8.
- [4] KAREŠ, L. a kol. 2014. *Auditorská dokumentácia*, Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-145-5.
- [5] KOTULIČ, R. a kol. 2007. *Finančná analýza podniku*, Bratislava: IURA EDITION, 2007. ISBN 978-80-8078-117-0.
- [6] MADĚRA, F. 2014. *Audit a auditorstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer. 2014. 978-80-8168-147-9.
- [7] ZALAI, K., a kol. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., ISBN 978-80-89393-80-0.
- [8] Zákon č. 423/2015 Z. z. o štatutárnom audite.
- [9] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- [10] Zákon č. 222/2004 Z. z. o DPH v znení neskorších predpisov.
- [11] Zákon č. 369/1990 Z. z. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov.
- [12] Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy.

External assistance as the instrument of the sustainable development strategy realization: the case of Ukraine

Olha BABINSKA*

Abstract

Today, in the modern globalized world, the philosophy of development of contemporary civilization is changing dramatically, and Ukraine requires a completely new development paradigm as the appropriate response to global systemic problems and contradictions. Obviously, Ukraine needs numerous reforms in almost all areas to ensure sustainable development and the integration into the global community as equal partner. This report outlines the importance of external assistance in sustainable development of Ukraine. The conceptual model of external aid effectiveness as a tool for implementing of the sustainable development strategy in Ukraine is suggested.

Keywords: external assistance, foreign aid, European Union (EU), European Commission, European integration, Macro-Financial Assistance (MFA), European Neighbourhood Instrument

JEL Classification: F35, O19

Introduction

At present the philosophy of the world development is changing, and Ukraine faces global systemic challenges and contradictions. In light of the current difficult situation in the country it is clear that Ukraine needs numerous reforms in almost all areas to ensure socio-economic development and its integration into the global community as equal partner. The world community strongly supports Ukraine in the different spheres, by holding regular consultations with the Ukrainian authorities and providing various kinds of assistance in undertaking the structural reforms that are necessary to stabilise the country. Note that European integration should be viewed primarily as a catalyst in solving key problems hampering fundamental reforms in Ukraine.

Today, in this context, the issues of foreign aid, as one of the key areas of the sustainable development, is the subject of serious research in the scientific literature. The researchers (B. Hassler (2003), Carol Lancaster¹ (2007), Shah Anup² (2014) and etc.) analyze the essence, aims, forms, benefits and risks of external assistance for the recipients and the donors in different dimensions, evaluate the role of foreign aid in the supporting reforms and economic growth. Andrew Rogerson with Adrian Hewitt and David Waldenberg³ (2004) explore the changes in the international aid architecture and "how this system attempts to help recipient countries achieve the UN development goals, while delivering on promised inputs, such as radical increases in aid volume together with improved aid quality". So, Leonardo G. Romeo⁴ (2003) considers the paradigm and reviewers modalities of external aid to decentralisation, highlighting key limitations and contradictions. According to B. Hassler⁵ (2003) "contemporary international aid consists of a wide range of various support

* Olha Babinska, Ph.D., Associate Professor, Associate professor of the Department of Economic Theory and International Economics (Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU), 7, Tsentralna Square, 58002 Chernivtsi, Ukraine, e-mail: bov30@ukr.net

¹ LANCASTER, C. (2007) *Foreign Aid. Diplomacy, Development, Domestic Politics*. Chicago: University of Chicago Press 2007. 288 p.

² SHAH, A. "Foreign Aid for Development Assistance." *Global Issues*. 28 Sep. 2014. Web. 22 Jan. 2017. Available at: <http://www.globalissues.org/article/35/foreign-aid-development-assistance>

³ ROGERSON, A. - HEWITT, A. – WALDENBERG, D. (2004) *The International Aid System 2005-2010 Forces For and Against Change*, ODI Working Paper 235. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2033.pdf>

⁴ LEONARDO, G. R. (2003) *The role of external assistance in supporting decentralisation reform*. Available at: <http://www.oecd.org/dev/poverty/33742453.pdf>

⁵ HASSLER, B. (2003) *Science and Politics of Foreign Aid: Swedish Environmental Support to the Baltic States*. Springer Science & Business Media, 31.03.2003. – 221 p.

programs, where the end-result in many cases not only reflects the needs of the recipient country, but also the interests of the donor country". However Florensa Haxhi⁶ (2015) stresses that the "External Assistance, provided by development partners contributes to a great extent to the developing country's economic growth, if managed properly". Unfortunately, the Ukrainian management in the sphere of the external assistance is facing a rather large gap between theory and reality and the country currently lacks an effective management system.

Thus, the main aim of the study presented in this article is an attempt to develop a conceptual model on external aid effectiveness in Ukraine in the context of sustainable development based on existing trends.

The objectives of the research:

1. To analyse the general aspects of external assistance to Ukraine and to highlight the importance of external assistance in sustainable development of a country (case of Ukraine).
2. To perform the detailed analysis and evaluation of the EU's assistance to Ukraine and identify outcomes of a bilateral cooperation.
3. To develop a *Conceptual model on external aid effectiveness* as a tool of improvement of management system of external assistance in Ukraine.

Research object is external assistance in the context of sustainable development.

Research methods include systematic and comparative analysis of the external assistance, based on analysis and synthesis, generalization, comparison, statistical analysis of data. In this article we have analyzed the key assistance instruments of the main donors towards Ukraine, based on official documents and the data from European Union, European Commission, European External Action Service (EEAS), Government of Canada, Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, 2014-2016⁷ and studies of domestic and foreign researchers and experts (they are all listed in the References section).

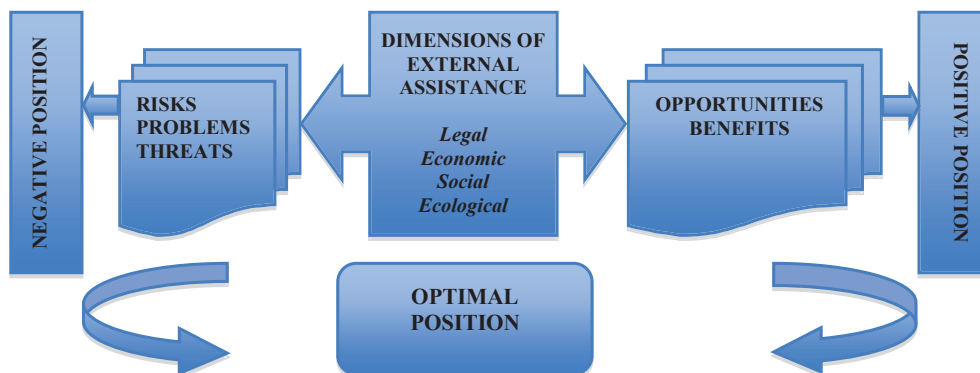
The structure of the article: in the first section of the article we consider the general aspects of external assistance to Ukraine; the second section is devoted to the different dimensions of EU's assistance to Ukraine (technical assistance; EU sector budget support; Financial assistance; Macro-financial assistance (MFA) in the form of loans; Humanitarian aid and Support through trade preferences granted in the framework of the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement); in the third section, we propose the author's version of the Conceptual model on external aid effectiveness for Ukraine; the final part consists of some conclusions on the analysed problems and list of the references.

1 External Assistance and Ukraine

It should be acknowledged that external assistance is an ambiguous multifaceted phenomenon. Undoubtedly, the optimal opinion about external aid for recipient lies somewhere between the two extreme views (see figure 1).

⁶ HAXHI, F. (2015) Improving the management of external assistance through an information system case study: Albania. Available at: <http://www.uamd.edu.al/new/wp-content/uploads/2016/02/17.-Florensa-Haxhi.pdf>.

⁷ In this study we use the data from European Union, European Commission, European External Action Service (EEAS), Government of Canada, Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, 2014-2016 [1-3; 5; 7-15]

Fig. 1 External assistance for Ukraine: various dimensions and views

Source: author

It's important to mention that Ukraine needs to attract additional resources to provide economic innovation growth as a basis for sustainable development of the country. However, this process has its own opportunities and benefits on the one hand, and risks and problems on the other hand. Foreign aid is effective (assuming its proper use!) tool for socio-economic development of a country. In light of political and economic developments in Ukraine and of the acute crisis experienced by Ukraine, the world community proposes different kinds of assistance to Ukraine. This assistance is accompanied by a detailed evaluation of the economic, social and political challenges facing Ukraine and of the objectives pursued through the foreign aid.

In response to Ukraine's rapidly deteriorating economic situation and the conflict in the eastern part of country, the world community proposes assistance to Ukraine for a number of reform measures and successful implementation of the economic policy. The main international donors for Ukraine are the European Union, the United States, Japan, Canada, development banks and the United Nations.

As Kolezynski Christopher⁸ (2014) notices: "the recent conflict between Ukraine and Russia has left Ukraine in economic despair, and the international community has responded with several aid efforts. The IMF's goal has been to unlock U.S. \$27 billion in foreign aid for Ukraine. Several countries have joined together to offer this aid, including the U.S. and the European Union. The U.S. Congress approved the proposed aid package after weeks of disagreement. The bill included \$1 billion in loan guarantees to Kiev, additional sanctions to Moscow and \$150 million in direct aid money. The European Union has also contributed up to €11 billion in loans and grants over the next seven years. The European Bank for Reconstruction and Development has also pledged to increase their investments in Ukraine by an additional €1 billion per year".

In the context of the present study we wish to emphasize that Canada is among the strongest international supporters of Ukraine and its democratic and economic reform processes. In order to help Ukraine avoid a total economic collapse following the "Revolution of Dignity", Canada has taken a comprehensive approach to economic assistance that supports the stabilization, reform and growth of the Ukrainian economy. Since January 2014, Canada has committed more than \$140 million in bilateral development assistance to support economic reform and economic growth in Ukraine. Canada's assistance to the economic reform process seeks to foster more inclusive private-sector-led growth, investment, and job creation to reduce poverty while support to economic

⁸ KOLEZYNSKI, C. (2014) IMF and Congress Bolster Foreign Aid for Ukraine. National Journal, Bloomberg, RT, Global Post, The Washington Post, The Guardian. Available at: <http://www.borgenmagazine.com/imf-congress-bolster-foreign-aid-ukraine>

growth promotes local economic development and competitiveness among small and medium-sized businesses, particularly in small-scale farms⁹.

Thus, for example, it should be noted that according the data from Ministry of Foreign Affairs of Ukraine¹⁰, European External Action Service (EEAS)¹¹ and Government of Canada¹² the following support programmes and projects are realised in Ukraine (table 1):

- Almost 200 EU technical assistance projects totalling approximately €262,7 million are implemented today in Ukraine (having passed the state registration) through national and regional EU assistance programmes, cross-border cooperation programmes, Twinning mechanism, educational programme Tempus, the Comprehensive Institution Building Programme and Instrument for Nuclear Safety Cooperation; an additional package of bilateral technical assistance to Ukraine for 2015 in the amount of €110 million.
- Five programmes of EU sector budget support in the amount of €244 million (including €12 million – technical assistance components).
- The implementation of the State Building Contract (this programme has been the first case where the EU used general budget support mechanism for the third country (a special approach principle)), a budget support operation as used in situation of fragility and transition processes. It will help the government of Ukraine to address short-term economic stabilisation needs, and prepare for in-depth reforms in the context of the Association Agreement/Deep Comprehensive Free Trade Area through support to improved public finance management, anti-corruption, public administration, budget transparency, judicial and constitutional reform and electoral. Technical assistance will be given to improve the legislative framework for small and medium-sized enterprises, while the EU will support the setting up of business advisory centres in the regions and facilitate the access of small and medium-sized enterprises to finance.
- Ukraine and the EU also concluded agreements on the financing of: Framework Programme in Support of Ukraine-EU Agreements; Programme for Support of Civil Society in Ukraine (budget of €10,8 million, of which €10 million is a contribution from the EU budget and €0,8 million is co-financing with Ukraine); Support Programme for Regional Policy of Ukraine. A further agreement in support of Ukraine's Regional Development Strategy provides technical and financial support to the Ukrainian Government to reform the Regional and Local Development system. The overall objective is to support the social, economic and territorial cohesion of Ukraine and well-being throughout the country. The programme backs the three strategic objectives of the State Regional Development Strategy 2020: improving the competitiveness of regions; territorial socio-economic integration; and effective state governance of regional development.
- Canada-funded technical assistance (totalling \$26 million since 2009) successfully helped the Government of Ukraine to implement the financial sector component of Ukraine's \$17,5 billion International Monetary Fund programme, to restore macroeconomic stability, to strengthen economic governance and transparency, and lay the foundations for robust and balanced economic growth following the political and economic crises of 2014. Through Canadian contribution of \$3,8 million (2014-2019), Canada has helped facilitate financing of over US\$156 million for more than 300 small and medium-scale farms in Ukraine, and over 11,000 individuals have received training and advice on small and medium-sized enterprise development in the agricultural sector.

⁹ Canada's Bilateral Development Assistance in Ukraine. Available at: <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/ukraine.aspx?lang=eng>

¹⁰ EU's assistance to Ukraine. Available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/eu-policy/assistance>

¹¹ EU financial and technical assistance for Ukraine. Available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/about/financial-technical_assistance_en.htm; EU-Ukraine relations. Bruxelles, (2016). Factsheets. Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/4081/-eu-ukraine-relations_en

¹² Ukraine – International Development Projects. Available at: <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/fWebCSAZEn?ReadForm&idx=00&CC=UA#countryonly>; Canada's Bilateral Development Assistance in Ukraine. Available at: <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/ukraine.aspx?lang=eng>

Table 1 International development programmes in Ukraine

Programme	Beneficiary	Donor /Executing Agency — Partner	Amount (in million)
1. Technical Assistance 1.1. Almost 200 EU technical assistance projects 1.2. Bilateral technical assistance to Ukraine for 2015	Ukrainian Government	EU	€262,7 €110
1.3. Technical Assistance (since 2009)	Ukrainian Government	Canada	\$26
2. EU sector budget support		EU	€256
2.1. Promotion of mutual trade by removing technical barriers to trade between Ukraine and the European Union (21.12.2009 — 21.12.2016)	Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, Directorate General for Technical Regulation	EU	€45
2.2. Support to the implementation of the Transport Strategy of Ukraine (21.10.10 — 21.10.2016)	Ministry of Infrastructure of Ukraine	EU	€65
2.3. Support to the implementation of the Strategy of National Environmental Policy of Ukraine (21.12.2010 — 21.10.2015)	Ministry of Ecology and Natural Resources of Ukraine	EU	€35
2.4. Support to the border management policy in Ukraine (31.10.2011 — 31.10.2017)	State Border Guard Service, State Customs Service of Ukraine	EU	€66
2.5. Further support to the implementation of the Energy Strategy of Ukraine (20.12.2013 — 20.05.2020)	Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine	EU	€45
3. State Building Contract: 3.1. The first tranche (2014) 3.2. The second tranche (2015)	Ukrainian Government	EU	€355 250 105
4. Support Programme for Regional Policy of Ukraine (2013 — 2016)	Ministry for Regional Development, Construction, Housing and Municipal Economy	EU	€55
5. Framework Programme in Support of Ukraine-EU Agreements	Ukrainian Government	EU	€21
6. Programme for Support of Civil Society in Ukraine	Ukrainian Government	EU	€10
7. Canada-Ukraine Trade and Investment Support Programme (08.02.2016 — 30.10.2020)	Ukrainian companies	Conference Board of Canada	\$13,82
8. Partnership for Local Economic Development and Democratic Governance (27.03.2015 — 20.06.2021)	The governments of selected cities in four regions of Ukraine	Federation of Canadian Municipalities	\$19,7
9. Strengthening Democratic Parties and Civil Society Organisations (11.03.2015 — 31.12.2017)	Civil society organizations	National Democratic Institute (Canada)	\$3,0
10. Expert Deployment for Governance and Economic Growth (10.11.2014 — 31.07.2019)	National and sub-national governments	Agriteam Canada	\$19,02
11. Supporting Dairy Business Development (28.03.2014 — 11.12.2020)	Small and medium-sized dairy businesses	SOCODEVI - Canadian Cooperation Society for International Development	\$19,9

Source: according to the data [7; 11; 12; 14; 15]

2 EU's assistance to Ukraine

We focused attention on EU's assistance to Ukraine. The significance of the external aid for Ukraine are demonstrated the some facts about EU's support to Ukraine (see European Union, European Commission, European External Action Service (EEAS), Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, 2014-2016 [1-3; 5; 7-13], see tables 1-3).

It is worth noting that the EU is both currently and historically the biggest international donor to Ukraine. Since 1991, assistance provided by the European Community alone has amounted to over €3,5 billion. The level of support has generally been increasing over the past decade.

In particular, it is considered of importance to analyze the different dimensions of EU's assistance to Ukraine:

1. Technical assistance.
2. EU sector budget support.
3. Financial assistance.
4. Macro-financial assistance (MFA) in the form of loans (see table 3).
5. Humanitarian aid.
6. Support through trade preferences granted in the framework of the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement.

It is necessary to remind that since spring 2014, Ukraine has embarked on an ambitious reform process aiming at stabilising its economy, improving the livelihoods of its citizens and meeting international standards. Ukraine and the EU have together defined a joint reform agenda (the so-called "Association Agenda") and follow up closely on progress¹³.

List of main priorities

- Opening the EU market to Ukrainian products;
- Trade and taxation;
- Reforming the judiciary and civil service;
- Anti-corruption;
- Constitutional and electoral reforms;
- Public administration reform, including decentralisation;
- Visa liberalisation;
- Public finance management and financial sector reforms;
- Energy sector and cooperation on energy matters;
- The improvement of the business climate.

In 2014 the European Commission created a Support Group for Ukraine, composed of experts from EU institutions and Member States in different priority sectors, whose main task is to coordinate efforts to assist Ukraine in search of ways for resolving the political crisis not only financially but also in providing technical assistance, and assistance in the reform process.

The Support Group concentrates and coordinates the resources and expertise of the European Commission in order not just to monitor but also to assist Ukraine in the implementation of the Association Agreement and, crucially, in undertaking the deep and systemic reforms that will be necessary if the country is to draw maximum benefit from a closer relationship with the European Union. This is the first time such a Support Group has been established for any country outside the borders of the EU¹⁴.

In addition to political backing, the EU has also committed at least €13 billion support package for the next few years in loans and grants from the EU budget and EU-based international financial

¹³ EU-Ukraine relations. Bruxelles, (2016). Factsheets. Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/4081/-eu-ukraine-relations_en

¹⁴ EU financial and technical assistance for Ukraine. Available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/about/financial-technical_assistance_en.htm

institutions (table 2), to: help stabilise Ukraine's economic and financial situation; support transition; encourage political and economic reforms; support inclusive development and the reform process. Some of the measures included in that package, such as the proposal of MFA or the unilateral removal of custom duties for Ukrainian exports, are already being rolled out bringing direct benefits to Ukrainian producers and exporters (half a billion euro within one year). Commitments have so far included, inter alia: €3,4 billion in loans as EU macro-financial assistance, of which €2,21 billion has already been provided. Another €1,2 billion could be made available in the near future, depending on progress in implementing agreed reforms; €8,9 billion by the European Investment Bank (EIB) and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) to help develop and reform, inter alia, the transport, energy, agriculture, small and medium-sized enterprises, municipal, environment, banking and natural resource sectors¹⁵.

Table 2 Support to Ukraine: indicative assistance package

Source	Indicative amounts / ranges (in € million)
I. EUROPEAN COMMISSION (2014-2020)	
I.1 Overall development assistance (grants)	1,565
Bilateral envelope, where:	
- Annual Action Programme (AAP) for 2014	140-200
- AAPs (average) – for 2015-2020	780
- Umbrella programme („more for more“) for 2015-2020	240-300
Neighbourhood Investment Facility	200-250
Instrument contributing to Stability and Peace (IcSP)	20
Common Foreign and Security Policy (CFSP)	15
I.2 Macro-financial assistance (loans)	3,410
I.2 EUROPEAN FINANCIAL INSTITUTIONS	
European Investment Bank (EIB)	up to 3,000
European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)	5,000
GRAND TOTAL	12,975

Source: according to the data [5; 12]

It is known that EU assists partner countries through various programs of cooperation in bilateral and multinational format. In view of the common border with the EU, Ukraine participates in the European Neighbourhood Policy (ENP). A deal with EU member states on six foreign policy funds – including more than €15 billion for the new European Neighbourhood Instrument (ENI). In recent years Ukraine has received annually on average €150 million in grants in the framework of the European Neighbourhood Policy¹⁶.

¹⁵ The EU's relations with Ukraine. Available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/index_en.htm; Fact sheet. Frequently asked questions about Ukraine, the EU's Eastern Partnership and the EU-Ukraine Association Agreement. Available at: http://www.eeas.europa.eu/statements/docs/2014/140612_01_en.pdf; EU-Ukraine relations. Bruxelles, (2016). Factsheets. Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/4081/-eu-ukraine-relations_en

¹⁶ European Parliament approves new European Neighbourhood Instrument for 2014-2020. Available at: <http://eap-csf.eu/en/news-events/news/parliament-approves-new-european-neighbourhood-instrument-with-more-than-€15-billion-in-funding-for-2014-2020/>

In 2014 the European Commission approved the Strategic Priorities of the Neighbourhood Investment Facility (NIF) for 2014-2020. Three main areas of financing were determined in the Strategic Priorities:

- Improvement of the interconnection of energy and transport networks between the EU and Neighbourhood countries (including between the Neighbourhood countries themselves), energy efficiency or use of renewable sources of energy. Support for investments related to the implementation of EU agreements, including agreements on deep and comprehensive free trade area (Ukraine, Georgia, Moldova);
- Environmental protection, including in the context of climate change;
- Ensuring sustainable growth by supporting small and medium-sized enterprises, social sector and development of municipal infrastructure¹⁷.

Within the NIF in September 2014 for countries participating in the Eastern Partnership initiative which concluded Association Agreements with the EU (Ukraine, Georgia, Moldova), the European Commission approved a new Facility to implement Deep Comprehensive Free Trade Area (DCFTA Facility), aimed at improving the financing of small and medium-sized enterprises in these states in the process of integration into the EU single market. The budget of the DCFTA Facility is about €150 million and will focus on the financing of the following priorities:

- Financial incentives – to provide direct investment grants to small and medium-sized enterprises (including reimbursement of part of the loan or its rate) for the access to the EU market;
- Currency risk insurance – to cover damages caused by fluctuations in the exchange rate to encourage banks to grant loans in local currency (this component is used mainly in Ukraine);
- Technical assistance – to finance advisory services on the access of small and medium-sized enterprises to the EU market, in particular the EBRD Small Business Support project;
- Partial cover of credit granting risks – to reimburse loans due to a loss of solvency of the debtor¹⁸.

We consider that at least for orientation it is necessary to summarise some information about MFA and its role for Ukraine in general¹⁹. The data presented in the official documents indicate that the European Union provides Ukraine with MFA in order to maintain macroeconomic stability of country (funds under MFA are allocated for direct budget support (to cover the current deficit of the consolidated budget), replenishment of gold and foreign exchange reserves of the National Bank of Ukraine). It is necessary to note that MFA is an exceptional EU crisis-response instrument available to the EU's neighbouring partner countries experiencing severe balance of payments problems and is mobilised on a case-by-case basis to help countries dealing with serious balance-of-payments difficulties. Its objective is to restore a sustainable external financial situation, while encouraging economic adjustments and structural reforms. Unlike other forms of financial aid with macroeconomic objectives from the European Commission, such as the Instrument for Pre-accession, the European Neighbourhood and Partnership Instrument, or the European Development Fund, MFA is an emergency assistance measure that is not meant to provide regular financial support for economic and social development. The fact remains that MFA is intended strictly as a complement

¹⁷ EU's assistance to Ukraine. Available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/eu-policy/assistance>; EU-Ukraine relations. Bruxelles, (2016). Factsheets. Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/4081/-eu-ukraine-relations_en

¹⁸ EU's assistance to Ukraine. Available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/eu-policy/assistance>

¹⁹ EU financial and technical assistance for Ukraine. Available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/about/financial-technical_assistance_en.htm; Macro-Financial Assistance to non-EU countries. Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu_borrower/macro-financial_assistance/index_en.htm; Report from the Commission on the implementation of macro-financial assistance to third countries in 2015. COM (2016) 376 final. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0376&from=EN>; EU support to Ukraine in the economic field. Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/international/neighbourhood_policy/ukraine_en.htm; EU's assistance to Ukraine. Available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/eu-policy/assistance>

to International Monetary Fund (IMF) financing. Granting the EU's MFA to Ukraine is subject to successful cooperation of our country with the International Monetary Fund and implementation of the requirements of previous IMF financial support programmes. Besides, as part of MFA, a separate package of preconditions is being agreed upon which provide for carrying out reforms in a number of sectors of the economy and public administration – from public finance management system reform to energy sector, tax system reforms, etc. Payments under these programmes shall be made in equal tranches provided that the Ukrainian side implements preconditions of MFA programmes. The MFA programmes are designed to help Ukraine cover part of its urgent external financing needs in the context of the economic stabilisation and reform programme recently launched by the Ukrainian authorities. The assistance is aimed at reducing the economy's short-term balance of payments and fiscal vulnerabilities. Since the outbreak of the crisis in early 2014, the European Commission has mobilised a total of €3,4 billion in MFA through three consecutive programmes of low-interest loans. This represents the highest amount ever made available by the EU to the third partner in such a short time. Out of these €3,4 billion, 2,2 billion were disbursed in 2014 and 2015 (table 3) [7-11].

Table 3 MFA programmes of the EU for Ukraine

	2014	2015	2016 (provisio- nal)	Total
MFA I				
The first tranche	€ 100 million			
The second tranche	€ 260 million			
The third tranche		€ 250 million		
				€ 610 million
MFA II	€ 1000 million			
				€ 1000 million
MFA III				
The first tranche		€ 600 million		
The second tranche			€ 1200 million	
				€ 1800 million
Disbursements of MFA loans, total	€ 1360 million	€ 850 million	€ 1200 million	€ 3410 million

Source: according to the data [7; 8; 9; 10; 11]

In the context of the involvement of EU humanitarian aid for the citizens of Ukraine internally displaced from the temporarily occupied territories and the ATO area, as well as for the purpose of restoring the infrastructure in the Donbas, the interaction with the relevant services and divisions of the European Commission (Humanitarian Office and the Emergency Response Coordination Centre) is being carried out in order to regularly inform them on the list of needs of the Ukrainian side and receive targeted humanitarian aid for the affected population. The European Union and its Member States have already provided financial support for both humanitarian and early recovery operations for a total of €242 million. Assistance of the European Union (by EU Member States and the European Commission) is provided:

- to meet the urgent needs of the persons displaced from the east of Ukraine: food, drinking water, psychosocial rehabilitation, medical and social assistance and a set of domestic and logistic measures;
- the needs for social adaptation and integration of IDPs, restoration of social infrastructure and health facilities in the regions of Ukraine²⁰.

²⁰ EU's assistance to Ukraine. Available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/eu-policy/assistance>; EU-Ukraine relations. Bruxelles, 27/01/2016. Factsheets. Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/4081/-eu-ukraine-relations_en

3 Conceptual model on aid effectiveness

It is known that Ukraine signed the Paris Declaration on Aid Effectiveness (Paris Declaration, 2005)²¹ in 2007, but unfortunately didn't achieve considerable progress in the implementation of specific measures.

Undoubtedly, Ukrainian authorities understand the importance and a growing role of external assistance for development of the country and its regions in context of global challenges and contradictions.

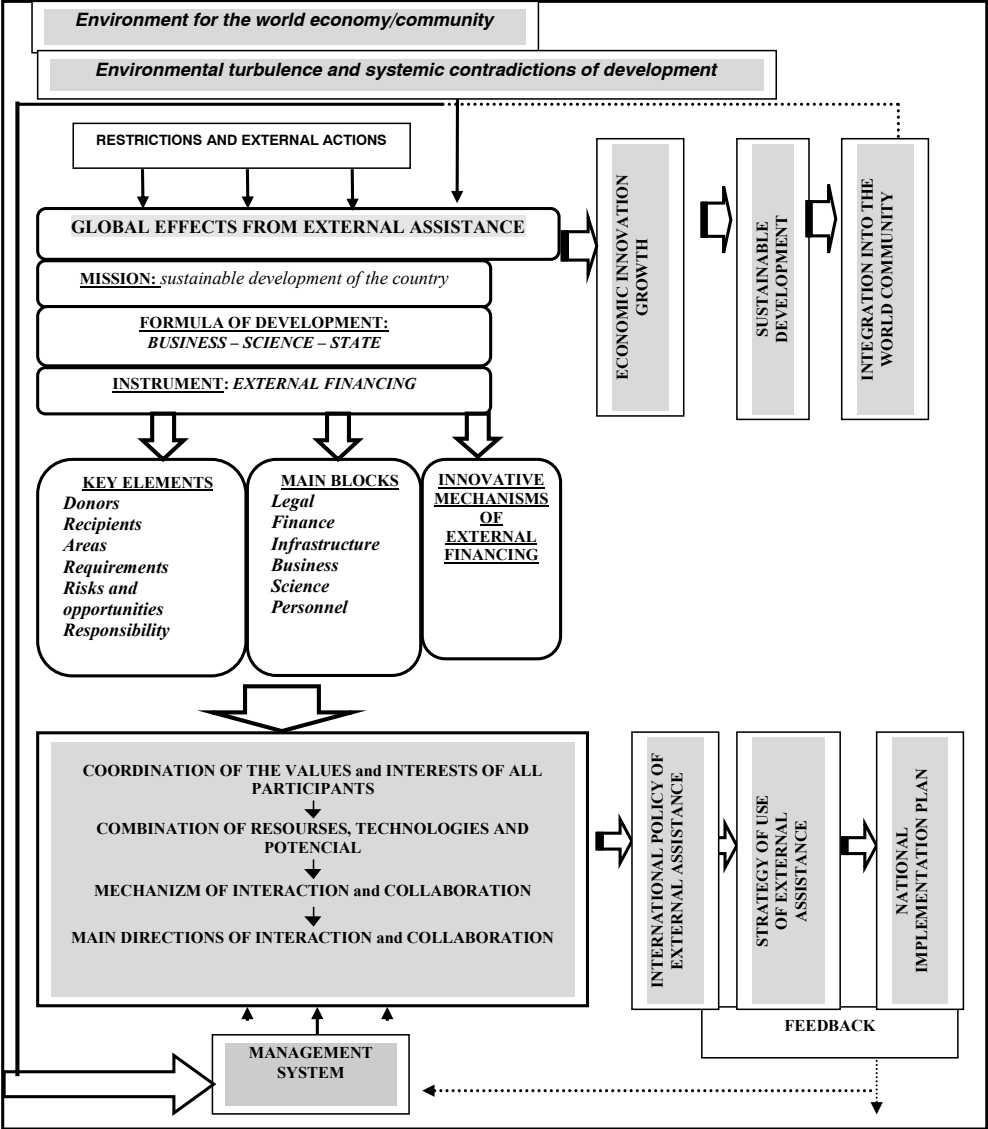
Thus, as mentioned above, it is necessary to develop model on external aid effectiveness as a tool for implementing sustainable development strategy in Ukraine. Let's define the conceptual points (see figure 2):

- a model on external aid effectiveness is formed on the **concept of national sustainable development** strategy that provides a balanced and comprehensive use of external assistance with the purpose of improving the quality of aid and promoting competitiveness of national economy;
- providing structural reforms (main blocks: legal framework, financial, institutional infrastructure, business, personnel, science) in the context of external aid effectiveness, taking into account national interests and priorities of Ukraine; identify key strategic elements (each of these key elements comprises concrete targets);
- constructive interaction of business, science and state at appropriate levels to improve the use of existing geo-economic and scientific potential to make external aid more effective;
- coordination of the values and interests of all participants; active and constructive cooperation with representatives of the international donor community and all branches of government and national institutions as a tool for provision of future assistance plans;
- choosing an optimal model of management of the external financing in Ukraine, taking into account international experience; use of innovative mechanisms of the external financing as an important channel for attracting additional resources and as an instrument for achieving Ukraine's external policy objectives and the relevant national policy priorities.

Available information indicates that in order to achieve the strategic objectives Ukraine primarily needs to make the following steps: analysis, audit, and make the necessary changes to the regulatory framework; development of the national sustainable development strategy and adequate national implementation plan; further improvement of the national financial system and management system projects and funds derived from the external financing; make informed and balanced position in the process of attracting and use of the external aid.

²¹ The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005). Available at: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>

Fig. 2 Conceptual model on external aid effectiveness: the case of Ukraine



Source: author

Conclusion

Hence, we can state that Ukraine actively cooperates with the donor institutions, especially with EU, implementing a number of different projects in the framework of relations between Ukraine and the donors in order to alleviate the country's large external financing needs and to support the ambitious reform programme of the authorities and its development needs in order to promote sustainable economic growth. It should be noted that the size of assistance provided by the main donors to Ukraine in the future will depend directly on progress, particularly in such areas as the economic and social reforms, reform of public administration at all levels, tackling corruption, building civil democratic society, human rights, solving environmental and energy problems, public

finance management, governance and transparency, the energy sector, social safety nets, business environment and the financial sector and so on.

However, faced with a deep economic recession and a severe crisis due to the armed conflict in the East of the country, Ukraine will require the accumulation of a wide array of domestic and international resources from different sources with the purpose of catalysing domestic growth. External assistance is one of important tool in implementing of the necessary reform strategy and deal with economic and political challenges. Foreign assistance increases economic performance and generates economic growth. Despite some positive changes and achievements Ukraine can do more, better and rapidly!

References

- [1] The EU's relations with Ukraine. Available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/index_en.htm.
- [2] European Parliament approves new European Neighbourhood Instrument for 2014-2020. Available at: <http://eap-csf.eu/en/news-events/news/parliament-approves-new-european-neighbourhood-instrument-with-more-than-€15-billion-in-funding-for-2014-2020/>.
- [3] Fact sheet. Frequently asked questions about Ukraine, the EU's Eastern Partnership and the EU-Ukraine Association Agreement. Available at: http://www.eeas.europa.eu/statements/docs/2014/140612_01_en.pdf.
- [4] The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005). Available at: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>.
- [5] European Commission's support to Ukraine. Available at: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-159_en.htm.
- [6] KOLEZYNSKI, C. (2014) *IMF and Congress Bolster Foreign Aid for Ukraine*. National Journal, Bloomberg, RT, Global Post, The Washington Post, The Guardian. Available at: <http://www.borgenmagazine.com/imf-congress-bolster-foreign-aid-ukraine>.
- [7] EU financial and technical assistance for Ukraine. Available at: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/about/financial-technical_assistance_en.htm.
- [8] Macro-Financial Assistance to non-EU countries. Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu_borrower/macro-financial_assistance/index_en.htm.
- [9] Report from the Commission on the implementation of macro-financial assistance to third countries in 2015. COM (2016) 376 final. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0376&from=EN>.
- [10] EU support to Ukraine in the economic field. Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/international/neighbourhood_policy/ukraine_en.htm.
- [11] EU's assistance to Ukraine. Available at: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/eu-policy/assistance>.
- [12] EU-Ukraine relations. Bruxelles, (2016). Factsheets. Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/4081/-eu-ukraine-relations_en.
- [13] Ukraine and the EU (2016). Available at: http://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/1937/ukraine-and-the-eu_en.
- [14] Ukraine – International Development Projects. Available at: <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/fWebCSAZEn?ReadForm&idx=00&CC=UA#countryonly>.
- [15] Canada's Bilateral Development Assistance in Ukraine. Available at: <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/ukraine.aspx?lang=eng>.
- [16] HASSLER, B. (2003) *Science and Politics of Foreign Aid: Swedish Environmental Support to the Baltic States*. Springer Science & Business Media, 31.03.2003. – 221 p.

- [17] HAXHI, F. (2015) Improving the management of external assistance through an information system case study: Albania. Available at: <http://www.uamd.edu.al/new/wp-content/uploads/2016/02/17.-Florenca-Haxhi.pdf>.
- [18] LEONARDO, G. R. (2003) The role of external assistance in supporting decentralisation reform. Available at: <http://www.oecd.org/dev/poverty/33742453.pdf>.
- [19] ROGERSON, A. – HEWITT, A. – WALDENBERG, D. (2004), The International Aid System 2005-2010 Forces For and Against Change, ODI Working Paper 235. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2033.pdf>.
- [20] SHAH, ANUP. (2014) "Foreign Aid for Development Assistance." *Global Issues*. 28 Sep. 2014. Web. 22 Jan. 2017. Available at: <http://www.globalissues.org/article/35/foreign-aid-development-assistance>.
- [21] LANCASTER, C. (2007) *Foreign Aid. Diplomacy, Development, Domestic Politics*. Chicago: University of Chicago Press 2007. 288 p.

Tradičné a aktivizujúce formy a metódy vo vysokoškolskej výučbe

Judita TÁNCOŠOVÁ*

Activating forms and methods of undergraduate education

Abstract

The educational process is purposeful, gradual and systematical organized process of interactive acting between teacher and student which is centered on education, training and versatile personal development. Determining elements are the objectives specified in the curriculum content, which has a static form. A dynamic element is the relationship teacher - student, which is realized through single teaching methods. Teaching methods can be divided into traditional and mobilizing. The traditional, respectively conventional methods include lectures, seminars, independent work of students. Activating methods are approaches in which the targets are reached through the own learning activities of students, development of initiatives and cognitive needs. Although the activating teaching methods come to the fore, there remains the choice of an appropriate combination of „traditional methods“, which include mainly lectures, seminars and individual work.

Keywords: conventional methods of university teaching, lecture, seminar, independent work, exam, activating teaching methods

JEL Classification: A20, A11

Úvod

Nové poznatky a informácie v období novej ekonomiky sa šíria veľmi rýchlo a ešte rýchlejšie zastarávajú. Táto skutočnosť kladie veľký dôraz na odovzdávanie a osvojovanie si vedomostí a nevyhnutne sa musí preniesť do výchovno-vzdelávacieho procesu na všetkých stupňoch vzdelávania. Jednou z hlavných úloh je zvyšovanie kvality všetkých foriem pedagogického procesu na vysokých školách, ktoré sú uplatňované pri výučbe a tie je potrebné neustále sledovať a zdokonaľovať. V tejto súvislosti sa metodická stránka prípravy jednotlivých foriem vysokoškolskej výučby stáva dôležitým aspektom, ktorý zabezpečuje kvalitu celého pedagogického procesu.

Od kvality vyučovania a učenia závisí kvalita vzdelania a od kvality vzdelania závisí pokrok jednotlivcov, ako aj pokrok celej spoločnosti. Tým, že sa budú zlepšovať možnosti získavania nových poznatkov, bude sa zvyšovať aj úroveň vzdelávania. To si vyžaduje zdokonaľovanie didaktických pomôcok a zavádzanie nových metód do vyučovania, ku ktorým patrí na jednej strane tradičné vyučovacie metódy a na druhej strane zavádzanie aktivizujúcich vyučovacích metód. Vyššia kvalita vzdelávania sa dá najlepšie dosiahnuť vhodnou kombináciou oboch vyučovacích metód.

1 Tradičné vyučovacie metódy vo vysokoškolskej výučbe

Najrozšírenejšou metódou vzdelávania na vysokých školách naďalej zostáva tradičné vzdelávanie formou denného štúdia, ktoré môže byť realizované hlavne prezenčnou a dopĺňané dištančnou alebo kombinovanou metódou. Prezenčná metóda je založená na vyučovaní, pri ktorom dochádza k priamemu kontaktu vyučujúceho (pedagóga) so študentmi. K najrozšírenejším patria tradičné vyučovacie metódy, ktoré sa realizujú formou prednášok, seminárov či cvičení a samostatnou prácou študentov. Tradičnosť sa tu vníma na základe toho, že patria k najčastejšie využívaným, čo však neznamená, že sa v rámci nich nemôžu uplatňovať aktivizujúce prvky.

Prednáška je jednou z hlavných foriem vyučovacej činnosti na vysokých školách, ktoré sú dopĺňané ďalšími formami, ako napr.:

* prof. Ing. Judita Tancošová, CSc., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: judita.tancosova@vsemvs.sk

- samostatná práca, skupinové riešenia, prípadové štúdie, ekonomické hry;
- semináre a cvičenia ako aktívne formy vyučovania, prípadne diskusie;
- seminárne práce, eseje, referáty, záverečné bakalárske a diplomové práce;
- skúšky (čiastkové skúšky, štátne záverečné skúšky, rigorózne skúšky a pod.).
- Prednáška plní viacero úloh a funkcií, ku ktorým patrí:
 - podať poslucháčom sústavné poznatky danej vednej disciplíny a uviesť ich do samostatného individuálneho štúdia;
 - viesť ich k vedeckému mysleniu a pomáhať pri celkovej výchove a formovaní mladého človeka;
 - podávať súčasnú problematiku danej vednej disciplíny a spájať teóriu s praxou;
 - oboznamovať poslucháča s literatúrou danej vednej disciplíny;
 - vysvetľovať spojitosť daného predmetu s ostatnými, ako aj jeho význam v celkovom vyučovaní procesu.

Príprava učiteľov na prednášku, ako aj na celú pedagogickú činnosť, je veľmi dôležitou súčasťou práce každého učiteľa a má dve stránky. Prvou je obsahová príprava, ktorá znamená zvládnutie danej látky na základe najnovších poznatkov celej vednej disciplíny. Druhá je metodická príprava na každú prednášku a znamená zvládnuť metodiku predmetu.

Metóda prednášky je spôsob systematického výkladu určitej témy učiteľom. Pri jej realizácii (pri prednášaní) je potrebné upozorniť na nedostatky, ktorých sa učiteľ môže dopustiť. K hlavným nedostatkom patrí najmä opisnosť, jednostrannosť, encyklopedizmus, „odtrhnutosť“ od praxe, nízka názornosť, slabšia metodická úroveň a pod. Jedným z nedostatkov je nízka aktivita študentov, ktorá môže byť spôsobená jednak tým, že ju učiteľ nevyžaduje alebo celkovo nízkou aktivitou študentov, nezaujmom o príslušný predmet a mnohé ďalšie. Argumenty proti tomuto nedostatku sú skryté v nedodržaní základných pedagogických, psychologických, didaktických a metodických požiadaviek. Je potrebné hľadať také možnosti v prednáške, ktoré by viedli k aktivovaniu činnosti študentov, a to od vzbudzovania záujmu o tému cez zapájanie a aktivizovanie študentov formou rečníckych otázok, častejšie používanie príkladov zo života a pod.

Názory na dôležitosť prednášky v pedagogickom procese, z hľadiska jednotlivých foriem výučby, môžeme vyjadriť jednak ako preceňovanie alebo nedocenenie jej významu. V skutočnosti prednášku, samostatnú prácu študentov a seminár považujeme za hlavné formy pedagogickej práce na vysokých školách. Ani jednu nie je možné podceňovať, ale ani preceňovať na úkor iných. Okrem uvádzaných foriem existujú ešte aj pomocné formy, ako napr.: konzultácie, skúšky, kontrolné testy a pod.

Seminár (cvičenie) patrí k aktívnym formám výučby, pri ktorej sa študenti bezprostredne aktívne zúčastňujú svojimi vystúpeniami v podobe referátov, esejí, diskusií a vlastných postojov, za aktívneho pôsobenia učiteľa. K hlavným cieľom seminára je pomoc pri zvládnutí obsahu predmetu a naučiť študentov tvorivo a samostatne ekonomicky myslieť. Seminár plní špecifické úlohy, ku ktorým patria napr. preverenie a zvládnutie problematiky vednej disciplíny, ktorá bola prednesená na prednáške po individuálnom preštudovaní problematiky z literatúry; prehĺbenie vedomostí študentov z danej problematiky a učiť ich metódam vedeckej práce, rozvíjať tvorivé myslenie študentov; spresnenie, resp. poopravenie nepresne alebo nesprávne pochopených problémov, pri ktorých napriek individuálnemu štúdiu študent nedospel k správnejmu riešeniu.

Okrem týchto špecifických úloh, ktoré seminár plní, sa vo všeobecnosti rozlišujú tri hlavné funkcie seminárov. Patria k nim:

- učebno-poznávací funkcia, ktorou sa zabezpečuje sústavná, systematická a samostatná práca študentov pri štúdiu;
- učebno-pomocná funkcia, ktorá znamená nadobúdanie schopností samostatne vystupovať, ucelene a logicky dôsledne usporiadať myšlienky a presvedčivo ich podať, osvojiť si odbornú argumentáciu;
- učebno-výchovná funkcia, ktorá je spojená s učebno-poznávací stránkou. Uplatňuje sa pri vystúpeniach študentov v diskusií, v prezentácii referátov, pri kontrole naštudovaného učiva,

ale aj v iných súvislostiach. Umožňuje učiteľovi sledovať všetky hľadiská a vhodne uplatniť svoju autoritu a vplyv na študentov.

Ďalšou formou výučby je samostatná práca. Ide o zámerné osvojovanie si vedomostí a jeho výsledkom je upevnenie získaných vedomostí a zručností a nadobudnutie nových informácií. Samostatná práca a individuálne štúdium by malo byť pre študentov samozrejmosťou, je však nevyhnutné, aby túto činnosť učiteľ koordinoval a kontroloval. Prednáška má viesť študenta do samostatného individuálneho štúdia, uviesť ho do problému a vzbudiť jeho záujem o príslušnú vednú disciplínu. Ale ani úplné pochopenie a sledovanie prednášky nie je prostriedok, ako zvládnuť vednú disciplínu. Toto zabezpečuje len sústredené, pravidelné a samostatné štúdium realizujúce sa na seminári, na ktorom sa organizuje a kontroluje osvojenie určitého množstva poznatkov študentmi.

Na prednáške je aktívna spoluúčasť študentov nevyhnutným predpokladom a súčasne faktorom utvárania pracovného, tvorivého ovzdušia, ale na seminári je aktívna spoluúčasť nevyhnutnou podmienkou riadneho priebehu seminára. Cieľom je naučiť študentov učiť sa a chcieť sa učiť.

Samostatná práca má dve roviny. Jednak je to v čase organizovanej výučby na prednáškach, ale hlavne na aktívnej forme na seminároch – plnením jeho úloh a funkcií. Druhou rovinou je samostatná práca v čase mimo organizovanej výučby, ktorá je uplatňovaná častejšie a kladie dôraz na individuálnu prácu jednotlivcov. Patrí k nim zadávanie rôznych úloh, seminárnych prác, riešenie prípadových štúdií, overovanie vedomostí študentov na základe kontrolných testov (najčastejšie elektronicky, napr. prostredníctvom Moodle a pod.).

Skúška a skúšanie študentov na vysokej škole patrí taktiež k dôležitým zložkám a formám výchovno-vzdelávacej práce. O skúšaní hovoríme, ak po preverení vedomostí, zručností a návykov nasleduje aj ich klasifikácia, ktorá je vyjadrená klasifikačným stupňom. Skúšanie študentov neznamena len preverovanie znalostí študentov, ale aj učiteľ si v istom zmysle overuje výsledky svojej práce a znamená spätnú väzbu, ktorá učiteľa motivuje do budúcnosti. Z tohto dôvodu je užitočné, aby skúšal študentov, ktorým prednášal, resp. viedol semináre.

Úlohou skúšky na vysokej škole je preveriť, či študent zvládol a ako zvládol príslušnú vednú disciplínu. Skúška nie je a nemôže byť previerkou celej prebranej látky, ale je len výberovou previerkou, akýmsi „reprezentatívnym zisťovaním“ znalostí. Študent zvyčajne odpovedá na dve či tri náhodne vybrané otázky zo súboru mnohých otázok – pri ústnom skúšaní. Pri takejto výberovej previerke teoreticky môžu nastať dva extrémne prípady:

- keď študent zvládol prakticky celú látku a len náhodne dostal otázky, ktoré mu pri štúdiu a príprave na skúšku unikli a neovláda ich;
- druhý extrém, že študent sa pripravil len na niekoľko častí prebranej látky a práve z nich dostane otázky a na skúške na ne odpovie dobre.

Prirodzene negatívne, ale aj pozitívne hodnotenie nie je adekvátne príprave a štúdiu študenta ani výsledkom jeho práce. Tieto prípady sú teoreticky možné, ale v pedagogickej praxi výnimočné. Uviedli sme ich, aby sme podčiarkli, že skúška je len výberovou previerkou vedomostí študenta. Okrem klasickej ústnej skúšky sú čoraz častejšie písomné skúšky, ktoré môžu mať opäť rozmanitú podobu. Môžu mať podobu napr. testových otázok s alternatívnymi odpoveďami, ale aj písomné riešenie otvorených otázok až po kombináciu rôznych foriem v závislosti od predmetu.

Pri skúške majú určitú úlohu aj iné náhodnosti, ako momentálna pohotovosť a disponovanosť, ktorá znamená, že študent dobre pracujúci cez semester odpovie (napíše) na skúške slabšie a naopak slabšia pohotovosť a výrečnosť, momentálna indisponovanosť, ktorá môže znamenať hodnotenie horšie.

Úlohou učiteľa je, aby vylúčil náhodné faktory vyplývajúce zo skutočnosti, že skúška je len výberovou previerkou znalostí študenta. Preto je opäť výhodou pokiaľ učiteľ študenta pozná z jeho práce počas semestra a môže takúto skutočnosť brať do úvahy a posudzovať študenta komplexne.

Okrem uvedených úloh, skúška plní aj viaceré funkcie vo výchovno-vzdelávacom procese. Ide najmä o kontrolnú a informatívnu funkciu, pri ktorej učiteľ kontroluje stupeň osvojenia si učiva

a zároveň poskytuje dostatok informácií študentovi, ako zvládol daný predmet. Je aj spätnou väzbou pre učiteľa, ktorý si overuje účinnosť svojho pedagogického pôsobenia. Didaktická funkcia, ktorou sa zabezpečuje prehľbovanie vedomostí a zručností a návykov. Gnozeologická funkcia, ktorá vedie k osvojeniu si správnych metodologických postupov v danom predmete a pomáha pochopiť vnútornú podstatu skúmaných javov a procesov. Diagnostická a prognostická funkcia, ktorá pomáha spoznávať študenta a pri jeho hodnotení na skúške mu dávame určitú prognózu k ďalšiemu napredovaniu v štúdiu, pričom sa vychádza z rešpektovania základných zásad skúšania. Výchovná a motivačná funkcia vedie k prehľbovaniu záujmu o štúdium a vedú študenta k systematickosti a dôslednosti v práci. Regulačná a selektívna funkcia, ktorá podľa objektívneho posúdenia študijných výsledkov môže slabých študentov vyradiť z ďalšieho štúdia a schopným a nadaným študentom vytvorí priestor na ďalší rozvoj osobnosti.

Funkcie skúšok spolu úzko súvisia a navzájom sa prelínajú a dopĺňajú. Nemala by sa ani jedna preceňovať, ale ani podceňovať, aj keď sa veľmi často v pedagogickej praxi stáva, že sa berie do úvahy hlavne kontrolná funkcia skúšky. Dôležité je uvedomiť si popri funkciách skúšky aj zásady skúšania, ktorými sú objektivita, cieľavedomosť, systematickosť, náročnosť a individuálny prístup. Je nevyhnutné pri ktorejkoľvek funkcii brať do úvahy a uplatňovať uvedené zásady, inak ani nie je možné naplniť ciele skúšky.

2 Aktivizujúce vyučovacie metódy

Aktivizujúca vyučovacia metóda (ďalej AVM) je každá existujúca metóda, ktorá je učiteľom vylepšovaná tak, aby zvyšovala záujem študentov o predmetnú problematiku. Podľa G. Pettyho¹ aktivizujúce vyučovanie dovedie študujúceho k jasnému pochopeniu riešenej problematiky prostredníctvom aplikovaných poznatkov a skúseností vzhľadom na to, že vyžaduje od študentov aplikáciu vyšších myšlienkových pochodov. Prostredníctvom aktivizujúcich metód sú študenti podnecovaní k tomu, aby učenie vnímali ako činnosť, ktorú realizujú oni sami, čím pozitívne zvyšujú úroveň vnútornej motivácie a v neposlednom rade podporujú rozvoj tvorivosti.

Vymedzenie pojmu AVM je v odbornej literatúre pomerne rozšírené a existuje viacero definícií. Východiskom je odvodenie z latinských slova, pričom *actio* je jednanie, konanie, činnosť alebo *actus* - znamená pohyb, jednanie a konanie. AVM sú postupy, pri ktorých sa výchovno-vzdelávacie ciele dosahujú hlavne na základe vlastnej učebnej činnosti študentov, ktoré vedú k rozvoju ich myšlienkového kultúry z hľadiska získavania vedomostí a myšlienkových zručností, k rozvoju iniciatívy a poznávacích potrieb.² Podstatou AVM je, že prispievajú k rozvoju osobnosti študenta, učia sa kriticky myslieť a získavajú schopnosť posudzovať nové informácie a vytvárať si vlastné úsudky, ktoré využívajú pre vlastnú potrebu. Umožňujú študentom aktívne zapájanie do procesu výučby, prijímať a vyjadrovať myšlienky, nápady, názory, ktoré podporujú seberealizáciu všetkých zúčastnených, zároveň rozvíjajú komunikatívnosť pri riešení problémov a celkovo sa dosahujú lepšie výsledky vo výučbe.³ Aktivizačné metódy majú za cieľ predovšetkým zmeniť spôsob vyučovania a pomocou AVM by mal byť dosiahnutý minimálne rovnaký efekt, ako pri tradičných metódach. AVM umožňujú aktívne získavanie vedomostí, zručností a skúseností na základe vlastnej učebnej činnosti študentov. Je všeobecne známe, že takto osvojené poznatky sú pevnejšie a trvalejšie.⁴

Okrem vymedzenia podstaty AVM je potrebné uvedomiť si, aké sú výhody a nevýhody pri porovnaní tradičných metód a AVM.⁵ Vo všeobecnosti je možné uviesť, že pri porovnaní tradičných a aktivizujúcich metód dochádza k lepším výsledkom v mnohých oblastiach a dosahuje sa vyššia efektívnosť pri rozvoji myslenia, tvorivosti, predstavivosti, komunikačných zručnostiach a pod. práve pri AVM. Avšak pri podávaní základných informácií na úvodných hodinách, pri preberaní náročnej

1 PETTY, G. 2014. *Teaching Today: A Practical Guide*. Oxford University press. Fifth Edition, 2014. s. 198. ISBN 978-1-4085-2314-8

2 ŠVARCOVÁ, I. 2005. *Základy pedagogiky*. Praha : Vydavatelství VŠCHT. 2005. s. 188. ISBN 80-7080-573-0.

3 Tamtiež, s. 189

4 KOTRBA, T., LACINA, L. 2007. *Praktické využití aktivizačních metod ve výuce*. Brno : Barrister & Principal, 2007. s. 26. ISBN 80-8702-912-7

5 Tamtiež, s. 28

problematiky, pri sprostredkovaní väčšieho množstva informácií a pod. sú efektívnejšie tradičné vyučovacie metódy. Možnosti využívania AVM vo výučbe sú rôzne a sú podmienené:

- obsahom učiva predmetu,
- technickými možnosťami školy,
- hlavne samotnými učiteľmi a
- schopnosťami študentov.

Charakterizovať všetky AVM by bolo veľmi rozsiahle a zložité a preto uvádzame len tie najpoužívanejšie, ku ktorým patria: problémové vyučovanie, skupinové vyučovanie, kombinácia problémového a skupinového vyučovania, programové vyučovanie, prípadové štúdie, diskusná, heuristická, situačná, inscenačná metóda a ekonomické hry. Tieto metódy majú určité spoločné znaky a hlavným je, že učia študentov komplexne pristupovať k riešeniu problémov. Ich cieľom je objaviť a formulovať určitý problém, riešiť ho na základe rozumových operácií a pod. Inovačnými črtami týchto metód sú hlavne výrazná aktivita študentov, efektívny a rýchly spôsob sociálneho učenia, prevaha analytického myslenia, konfrontácia teoretických poznatkov a praktických skúseností. Patria k moderným, resp. novým a efektívnym vyučovacím metódam. Najčastejšie používané metódy stručne priblížime.

Problémové vyučovanie, ktoré podporuje a podnecuje k aktivite, tvorivosti a samostatnosti. Študenti neprijímajú vedomosti ako uzavretý systém poznatkov, ale ako didaktický problém, t. j. úlohu, ktorej spôsob plnenia alebo výsledok študent nepozná, ale má vedomosti a zručnosti, ktorými je schopný ho vyriešiť s pomocou učiteľa. Pri riešení problémových úloh je dôležitá tvorivosť a riešenie problému prebieha v postupnosti:

definovanie problému → riešenie problému → výstup - výsledok.

Skupinové vyučovanie, kde sa vytvoria skupiny študentov, ktorí spoločne riešia určité didaktické úlohy (buď rovnaké alebo každá skupina rieši iný problém). Úlohou učiteľa je koordinovať prácu skupín a dohliadať, aby spoločnú úlohu neriešil len jeden. Táto metóda učí navzájom spolupracovať a vzniká synergický efekt. Cieľom je socializácia študentov, rozvoj komunikatívnych schopností, schopnosť žiť a pracovať s inými, skvalitnenie sociálnych vzťahov a v študijnej skupine a pod.

Kombinácia problémového a skupinového vyučovania, pri ktorom ide o zlúčenie predchádzajúcich dvoch metód, kde sa spájajú prvky individualizácie a kolektívizácie vyučovania. Problémovo-skupinové vyučovanie sa líši hlavne rozsahom riešeného problému.

Programové vyučovanie, ktoré kladie vysoké nároky na vymedzenie cieľov vyučovania a je zamerané na presnú analýzu obsahu učiva a jeho didaktické rozčlenenie. Význam spočíva v realizácii spätnej väzby medzi študentom a učebným programom. Študent sa postupne oboznamuje s učivom, ktoré je rozdelené na malé uzavreté a na seba nadväzujúce celky. Program sa predkladá pomocou pracovných listov, učebnice, počítača a pod. Cieľom je zlúčenie individuálneho charakteru procesu učenia s hromadným charakterom organizačných foriem a vyučovacích metód. Táto metóda má svoje princípy. Sú to:

- princíp malých krokov (rozčlenenie na elementárne prvky učiva,
- princíp aktívnej odpovede (overenie),
- princíp vlastného tempa,
- princíp hodnotenia a korigovania programu, ktorý musí byť zvládnuteľný.

Diskusné metódy, ktoré tvoria základ moderných AVM a vychádzajú z koncepcie problémového vyučovania. Najznámejšie sú: brainstorming (ich cieľom je odbúranie psychických zábran pri vyjadrovaní vlastných názorov a vytvorenie priestoru pre vznik nových originálnych nápadov), problémové diskusné metódy, diskusie v pléne, besedy a rozhovory, panelové diskusie a konfrontačné metódy. Ich význam je v tom, že sa študent učí vystupovať, argumentovať a počúvať ostatných, s cieľom pochopenia ich argumentácie. Tieto metódy sa používajú v súčinnosti s inými metódami. Diskusné metódy sa môžu realizovať rôznymi spôsobmi a k hlavným typom patria:

- diskusia spojená s prednáškou (môže ísť o diskusiu pred prednáškou, diskusiu počas prednášky a diskusiu po prednáške);
- reťazová diskusia;
- diskusia podľa vopred stanovených téz;
- diskusia na základe referátu;
- panelová diskusia;
- diskusia v malých skupinách.

Prípadové štúdie môžu byť riešené pomocou simulačnej metódy, pri ktorých sa prax simuluje alebo situačnej metódy, ktorá vychádza z princípov osvojovania si vedomostí, ale aj získavania zručností na riešenie určitých situácií. Ich úlohou je pripraviť situáciu, ktorá simuluje reálnu situáciu, s ktorou sa študent môže stretnúť v praxi a musí ju vedieť riešiť. Základom je prepojenie teoretických vedomostí s praxou a reálnym životom. Dôležitý je spôsob komunikácie učiteľa a študentov.

Inscenačná metóda, ktorej podstata je v tom, že jednotliví študenti budú inscenovať úlohy a zinscenujú určitú situáciu. Všetky procesy sa riešia tak, akoby boli reálne. Tieto metódy učia konať a zamýšľať sa nad jednotlivými dôvodmi konania a správania sa. Učia vnímať a chápať nielen seba samého, ale aj pocity iných. Sú vhodné do vyšších ročníkov a sú náročné na skúsenosti učiteľa. Musí jej predchádzať veľmi dôsledná príprava a vyžaduje veľa času.

Ekonomické hry, ktorých základom (pôvodom) bolo nájdenie logickej podobnosti medzi vojenskými plánovacími hrami a rozhodovaním podniku. Nie sú vhodné pre všetky predmety. Sú založené na simulačných technikách typu akcia – reakcia a na modelovaní hospodárskych situácií, pričom ide o ich symbolické a verbálne riešenie. Každá ekonomická hra musí mať svoje pravidlá, musí obsahovať rôzne varianty riešenia a musí umožňovať sledovanie reťaze akcií a reakcií v čase. Patria k najúčinnnejším metódam, pretože zahŕňajú všetky progresívne prvky aktivizujúcich metód.

AVM sú dôležité z výchovného hľadiska. Študenti si utvárajú návyky a postoje aj podľa správania sa učiteľov, ktorí ich učia. Je preto dôležité, aby sa učitelia v rámci sebareflexie zamýšľali nad spôsobmi práce a metódami, ktoré využívajú.

Záver

Uvedli sme podstatné stránky tradičných, resp. klasických metód výučby, ktoré sa čoraz častejšie dopĺňajú aktivizujúcimi. Je nevyhnutné si uvedomiť, že tradičné vyučovacie metódy budú vždy hlavnými metódami na vysokých školách a bez prednášok, seminárov, ako aktívnych foriem výučby, nie je možné realizovať kvalitný pedagogický proces. Efektívnym sa javí využívanie AVM v súčinnosti s tradičnými metódami, ktoré sú vhodne volené a dopĺňané. Na základe vhodnej kombinácie oboch foriem sa dosiahne zvyšovanie kvality vyučovania a zvýši sa kvalita vzdelávania.

Literatúra

- [1] KOTRBA, T., LACINA, L. 2007. *Praktické využití aktivizačních metod ve výuce*. Brno: Barrister & Principal, 2007. s. 188. ISBN 80-8702-912-7.
- [2] ŠLOSÁR, R. a kolektív: *Pedagogické vzdelávanie učiteľov na vysokej škole*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 209 s. ISBN 978-80-225-3338-6.
- [3] ŠVARCOVÁ, I. 2005. *Základy pedagogiky*. Praha: Vydavateľstvo VŠCHT. 2005. 290 s. ISBN 80-7080-573-0.
- [4] TÁNCOŠOVÁ, J. *Metodika prípravy prednášky a metodika prednášania*. Ekonomické rozhľady. Ekonomická univerzita v Bratislave Vol. XXXII., No. 3/2003, pp. 398-406, ISSN 0323-262X.
- [5] TÁNCOŠOVÁ, J. *Metodika prípravy a priebehu seminára* (1. časť). Ekonomické rozhľady. Vol. XXXII., No. 4/2003, pp. 498-505, ISSN 0323-262X.
- [6] TÁNCOŠOVÁ, J. *Metodika prípravy a priebehu seminára* (2. časť). Ekonomické rozhľady. Vol. XXXIII., No. 1/2004, pp. 46-53, ISSN 0323-262X.
- [7] TÁNCOŠOVÁ, J. *Metodické poznámky ku skúškam*. Ekonomické rozhľady Vol. XXXIII., No. 2/2004, pp. 181-188, ISSN 0323-262X.

Unitary taxation of MNEs: Is it a right solution in the era of globalization?

Snežana R. STOJANOVIĆ*

Abstract

The era of globalization has brought many benefits for the world of business, but also many possibilities for malicious behaviour in cross-border business operations. Many companies operating in more than one country are liable to shift the profits earned in one country to another jurisdiction(s) and shelter them from the taxation completely or to defer the tax payment for certain period. The profit shifting and erosion of the tax bases of the source and residence countries have become reality in cross-border situations. The unfair distribution of global wealth and unfair allocation of tax revenues urged the international community to undertake certain measures. Many experts and international organizations have stressed shortages of the current system of international taxation and proposed the change of the separate entity approach. Almost all proposals are pleading for some kind of unitary taxation with formulary apportionment. It seems that the BEPS project has 'alarmed' the whole international tax community and MNEs operating all around the world.

The paper deals with the current situation in the system of international taxation since its establishment up today. The system that was good in the period when the business activity was conducted off-line is not good in the era when almost all activity is conducted on-line. The author analyses characteristics and shortages of the current system and proposals given by different tax experts, with special observation of the BEPS proposals.

Keywords: MNEs, tax avoidance, profit shifting, separate entity approach, separate accounting, fractional accounting, unitary taxation

JEL Classification: H26, F23

Introduction

End of the 20th and the beginning of the 21st century have brought many changes in everyday lives of people and business operation. The era of digitization has changed the world a lot; the borderless world and internet have become parts of our lives. A single man uses internet for his usual daily activities, mobile phones for daily operating: making phone calls, sending messages, minor internet operations, on-line shopping, etc. And, what's about business? Different forms of business entities: small, medium, multinational – all of them use internet for their operations and arranging business transactions, but multinational enterprises (MNEs) use the most of the advantages that the globalization and digitization have brought for the entire world.

MNEs, as the type of business operating in two or more countries, are related with cross-border situations. This means that the business operations must be conducted by entities located in more than one country; the entities which are related and belong to one business group. But, is this always the case? In the era when internet did not have so important role, when business really needed to cross countries' borders, members of a one business group had to exist or, at least, to be registered in all the countries of the MNEs' operations. From the legal point of view, the consequences were spread in the field of international law, commercial and company law, administrative law, tax law, etc. Each entity had to be registered in a single country and to be (tax) resident in that country, which raised application of the national and international (tax) rules. The national rules depend of a single country, its constitutional system; relations between company and tax law; tax treatment of the enterprises, etc. The application of international rules is based on the tax treaties¹ signed between

* Snežana R. Stojanović, Associate professor, Faculty of Business and Industrial Management, University UNION – Nikola Tesla, Belgrade, Serbia, e-mail: snezanastojanovic27@gmail.com

¹ "Tax treaty" is a universally accepted term for the bilateral tax agreements on the avoidance of double taxation in the field of income (and capital) taxation. In this paper this term is used with the same meaning

countries whose tax residences have the MNEs' members and countries of their operations. The construction of the treaties is created almost 100 years ago and is not in line with actual trends of globalization and borderless world. It is obvious that the current system of international taxation need to be changed. During 1990s international organizations „warned“ the international community that something must be done to prevent the growing trend of tax avoidance by the business. In that course, several international projects were launched², although they were mainly focused to the behaviour of the states and national tax policy in the field of business taxation. The outcomes of the projects were presented as conclusions and recommendations to the states that have fair tax policy; there were no sanctions for the countries whose systems enable sheltering of the business incomes from the taxation by the source and residence countries. And this was one of the reasons why the financial and economic crisis hit the financial markets and economies around the world in the first decade of 2000s. The crisis has started in the US, but rapidly spread to the whole world. Its consequences are still present and need to be cured. But the good „medicals“ are still missing. And all the time the „doctors“ are trying to cure the consequences, not taking into consideration causes, until the point when the international experts have 'alarmed' the international community to do something ... One of the basic causes is the inadequacy of the international taxation system with the current trends of business operations. As the answer on the growing trend of shifting the business incomes to low tax jurisdictions, the most developed countries of the world gathered in the "Group 8 (G-8)"³ called the Organisation for the Economic Cooperation and Development (OECD) to research and analyse the problem of shifting profits to low tax countries eroding the other countries' tax bases (mostly, high-tax ones). And the Project on Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) has been launched⁴. The project has an aim to offer solution for the "hot" issues of MNEs' taxation in the current international arena. Although the project is focused on certain actions (totally, 15), its implementation will, certainly, have broader effect, such as dealing with the adequacy of the current international taxation and possibility to introduce more centralized system of MNEs' taxation, mostly know as "unitary" taxation⁵.

This paper is organized as following:

The Section 1 deals with shortages and (in)adequacy of the current system of international taxation of MNEs.

The Section 2 is focused on the differences between entities operating within single company group which is the consequence of the application of the separate entity approach. Further, this section makes distinction between separate and fractional accounting and issue which of those two systems better fits to the business tax avoidance and *vice versa* - which system should be used to prevent tax avoidance. The same issue is considered from the aspect of transfer pricing. Also, this section deals with the issues of cross-border tax consolidation, BEPS and EU efforts to counter tax avoidance.

The Conclusion brings an observation of the stressed problems, raised issues and possible solutions offered by different authors, the BEPS and the EU experts.

1 The current system of international taxation

Digitization made the business opportunities endless. Although, many companies use internet for easier conduct of their operations, others use it for fraudulent activities and avoidance of the

² (For example: the OECD initiated and realized the project on harmful tax regimes (OECD, Harmful Tax Competition: An Emerging Issue, OECD, Paris, 1998.); the European Commission formed a group of experts (The Ruding committee) in 1990 to do research and write report on the need for more harmonized system of business taxation in the European Union (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Conclusions and Recommendations of the Committee of Independent Experts on Company taxation, Luxembourg, 1992), etc.

³ Although was initiated by the G-8, the deliverables of the BEPS project are presented to the G-20, which has took over the role of supervising execution of the BEPS

⁴ OECD, Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OECD, Paris, 2013

⁵ PICCIOTTO, S. Taxing Multinational Enterprises as Unitary Firms, ICTD Working Paper 53, Institute of Development Studies, Brighton, UK, June 2016, p. 11

duties they have to pay to the countries where operate. Here, we come to the question – what are the countries of the MNE operation? It is possible that a company is registered in one country, but delivers its goods and services to the customers around the world – in that case, what is the country of the company's operation? And, which country is entitled to levy tax on business income? Many questions can be raised, but do we have right (or, at least, proper) answers on them – many would agree with me – at this stage of the international taxation development, we do not. So, what is the problem? Where to look for the main causes of current shortages? As Picciotto stated, the formal legal structure for international coordination, provided by the bilateral tax treaties is “now clearly outdated and dysfunctional”⁶. The construction of these treaties is based on the findings made in 1920s, when the economies were more national than international, when internet and digital communication were unknown, when the firms had to cross the real national borders to carry activities in another country, etc. The current system of business operations which is more conducted *on-line* than *off-line*, clearly, needs different and more precise rules.

The creation of the international taxation dates back in the time of the League of Nations and the first half of the 20th century. It was the period when, after the First and the Second world wars, the national economies needed cooperation to get recover and restoration, when the cross-border business was mainly trade-oriented... Clearly, when traders were operating in more than two countries earning the income in all of them, the question of taxation had to be raised? The League of Nations had started and its successor – the Organisation for Economic Cooperation (OEEC), later the OECD, continued the work on the issue of the taxation in the international context. In 1963 the first Draft of the Model Convention on Double Taxation on Income and Capital was published. The work was continued in later years, and in 1977 the first Model Convention (MC) was published. It was revised in 1992 and several times in later years up to 2010^{7 8}. The last, condensed version of the OECD MC on Income and on Capital was published in 2014⁹. Parallel with the revised text of the MC, the Commentaries on the articles are published. Although the Commentaries are not obligatory; countries that are contracting parties use them for interpreting articles of the signed tax treaty¹⁰. Majorities of the countries (the OECD members and non-members) use the OECD MC as a basis in their tax treaties' negotiation, although there is another MC created by the United Nations (UN) - known as the UN MC – primarily to satisfy the tax interests of the developing countries¹¹. The UN MC is more a “copy” of the OECD MC, with minor changes, such as broader taxing rights of the source countries. Some countries have their own models; the most important one is the US MC which considers only income (not capital) as is used by the US during negotiation with its treaty partners¹².

Each of the mentioned models have shortages because they are created for the business operating *off-line* and not moving so fast across the national borders. The construction of the international taxation system, based on these models, treats the members of the MNE as separate entities and taxes them separately. Obviously, this is wrong. Why to tax the income of each entity separately in case when, for example, two or more entities were involved in creating the value that brought the profits to all of them? And, why to treat differently income earned by the subsidiary from the income earned by the permanent establishment? Why to calculate the price of the transactions between the members of the same group? Many questions, no right answers ... Surely, the system

⁶ PICCIOTTO, S. Is the International Tax System Fit for Purpose, Especially for Developing Countries?, ICTD Working Paper 13, Institute of Development Studies, Brighton, UK, 2013, p. 8

⁷ Since 1992, the OECD Model Convention is published in loose-leaf form, which enables view of the continuous changes

⁸ ROHATGI, R. Basic International Taxation, Volume One: Principles of International Taxation, Second Edition, Richmond Law & Tax Ltd, Richmond, UK, 2005, pp. 65-66

⁹ OECD Income and Capital Model Convention (with Commentary), OECD, Paris, 2014

¹⁰ More in LANG, M. Introduction to the Law of Double Taxation Conventions, LINDE Verlag, Vienna and IBFD, Amsterdam, 2013

¹¹ UN Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries, United Nations, New York, 2011

¹² United States Model Income Tax Convention, The US Treasury, 2016

where members of one group were treated separately, where the status of the subsidiary brings more advantages comparing with the status of the branch (permanent establishment) and *vice versa*, where the intra-firm transactions have to be priced, etc. is good for the world where digitization has no influence. But, for the era of globalization and internet, it shows many shortages. Let's first look the difference between the legal and tax status of subsidiary and permanent establishment.

1.1 Subsidiary vs. branch

Setting-up a company that would have a role of affiliate (subsidiary) in a country where MNE operates may bring many advantages comparing with situation when MNE operates through a permanent establishment (branch). However, this approach is two-sided. The status of the branch is often more vulnerable from the aspect of the tax treaties: branch is not a resident of the country where it is located, but is a part of the company located and operating in another country. Branch has no legal personality; it operates under the name of the company. Further consequence is that the value created by the branch is not taxed in the branch-country, but in the country of the company (head office). Such a status does not create possibility for economic double taxation of the profits (usually in the form of dividends) repatriated to the main company (head office). Also, the losses occurred during the operation of the branch can be offset with the gains of the main company, which means that the basis for its taxation is net income. In case when the branch has a real business presence in one country and conducts important business activities for the head office, it has the status of the permanent establishment and is a taxpayer in both countries – in the country where the permanent establishment is located and in the country of the head office. In this case, the possibility for economic double taxation exists, although in narrow sense comparing with the situation of subsidiary – the company (head office) is entitled to the credit for the foreign taxes paid by the permanent establishment.

Although, the branch status can bring many benefits, it is not always better than the status of the subsidiary. A subsidiary company is a resident of the country where it is located and operates. This means that it is entitled to the tax benefits under the national and international rules applied in certain country. The position of the entity separated from the main company enables deferral of tax payment for certain period until the profits are repatriated to the home country of the main company. Moreover, it is possible to apply transfer pricing techniques for the intra-firm transactions. However, it is not possible to offset losses of the subsidiary with the profits of the main company and the occurrence of the economic double taxation of dividends is constantly present.¹³

1.2 Separate accounting vs. fractional accounting (and transfer pricing)

The application of the separate accounting system is one more characteristic of the separate entity approach. Under this system, each entity is taxed independently and separately from the main company and other entities belonging to the same group (MNE). The branch (permanent establishment) as well as the subsidiary is taxed based on the records of their business operations without taking into consideration operations of the other entities-members of the group¹⁴. The consequence of the separate entity approach is the application of the transfer pricing – transactions between the entities of the same group are regarded as transactions between independent entities and priced. However, the applied prices are usually not equal to the market prices (applied between the really independent entities at the market), but are adjusted for the business purposes. This involves application of an arms' length principle for determining the real price of the transaction. However, sometimes the real price is very difficult to determine. Here, the door for manipulations is open; and the tax avoidance comes to the place.

¹³ ROHATGI, R. Basic International Taxation, Volume II: Practice, Second Edition, Taxmann Allied Services (P.) Ltd, New Delhi, India, 2007, pp. 15, 17-19

¹⁴ VEGA BORREGO, F. A. Limitations on Benefits Clauses in Double Taxation Conventions, Kluwer Law International, The Hague, The Netherlands, 2006, p. 42

Comparing with the separate accounting, the fractional accounting fits better to the international taxation arena. The fractional system treats the whole group as a single entity, which means that the income of the group is taken as a whole and the group is paying a single tax: each entity in the group is taking the tax burden in accordance with the fraction apportioned to it after applying certain formula. Because MNEs are regarded as single entities comprised of main company and other members of the group (e.g. subsidiaries and branches), no member of the group is separated and independent of the whole, even when it has its own legal personality (status of subsidiary). This is the reason why fractional system is applied only in relations between the main company (head office) and permanent establishment(s) in situations of attribution and distribution of the profits. Although this system disregards legal personality of the MNE's members, the advantage is that the income of the group is considered as a whole and is allocated to each country of the MNE's operation in accordance with the value creation. Related with that, each country may tax only certain portion of the total income, so there is no possibility to tax twice the same income¹⁵. No possibility for double taxation, disregard of the intra-firm transactions and no basis for transfer pricing, less or none possibilities for tax avoidance ... All these advantages are not enough for application of the fractional apportion system as a general rule in the cross-border and international situations. Still, the system of separate accounting is internationally applied. And this is one of the main causes of the international taxation illness and global trend of shifting profits from the source to the locations where they are low or nil taxed¹⁶.

2 A new approach to the MNEs' taxation?

Aforementioned shortages, but also many other non-mentioned disadvantages of the current international taxation of cross-border business, 'alarmed' the global community to undertake certain steps to fix the situation, to disable shifting of the profits and eroding tax bases and to enable fair distribution of the wealth around the globe. As already stressed in the Introduction, the global unfairness in distribution of the MNEs' profits between countries, omnipresent tax avoidance and treaty shopping structures, initiated launching of the BEPS project at international level and several actions plans for making fair and efficient corporate taxation within the EU. Both, the BEPS and the EU actions are directed on the MNEs as the main players in the international arena. Although the BEPS project is divided into 15 actions, its implementation as a whole should contribute to fair distribution of tax burden between countries and more efficient taxation of the MNEs. As some authors stated, the system should be created in a way to be neutral and equal. These two principles, as two sides of the coin, should enable taxation that fits to all international and national players, as well as to MNEs. The principle of equality means that the economically equal situations should be treated equally, which further means that taxation should be neutral. The neutral tax system has no influence on capital investments – investors are not guided with tax effects when choosing locations for their investments.¹⁷ The same authors are speaking in favour of MNEs' unitary taxation. The unitary taxation is just an expression of the fractional apportionment system – the whole group should be considered as a single entity and taxed as one taxpayer, where each country of the MNE's operation is entitled to tax only part of the value created on its territory. Implementation of unitary system would be a good method to solve difficulties found in the current system: different treatment of national and cross-border business; differences between national systems of corporate taxation and application of the separate accounting system¹⁸, which has opened 'Pandora box' for treaty shopping structures.

¹⁵ Ibidem, pp. 43-44

¹⁶ COBHAM, A. AND LORETZ, S. International Distribution of the Corporate Tax Base: Implications of Different Apportionment Factors under Unitary Taxation, ICTD Working Paper 27, Institute of Development Studies, Brighton, UK, November 2014, p. 6

¹⁷ DE WILDE, M. 'Sharing the Pie': Taxing Multinationals in a Global Market, *Intertax*, Vol. 43, Issue 6&7, 2015, p. 439

¹⁸ Ibidem, p. 438

As required in the BEPS Action Plan in relation with transfer prices, MNEs should report incomes created in each country of their operations in accordance with the country-by-country reporting methodology (CBCR)¹⁹. The value created in each country will be known and taxed accordingly: each entity operating within the group will pay the tax in accordance with its participation in total income creation, although the MNE will be regarded as a single taxpayer – tax authorities of each country would not be allowed to act discretionary, because they will be entitled to tax only part of the income apportioned to their country. Although, CBCR principle is proposed with an aim to protect national tax bases, surely it will have one more purpose – to be an instrument of taxpayers' protection from the tax authorities' discretion. CBCR requires the profits to be reported across countries where arose. Although it seems that creation of local files and master file (under which the profits will be recorded) is a good instrument to improve tax transparency of MNEs' operations and prevention of tax avoidance, the problem is how to ensure that companies will report real amount of the created profits. The solution could be exchange of information between states, which is certainly one of the reasons why the automatic exchange of information has become global standard and got support of the G-20 and the OECD in 2014²⁰. But, in many cases access to the information is pointed as the biggest obstacle to the unitary taxation of MNEs²¹, especially when the countries are not parties of the Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters²² and/or have poor tax treaties network, which is usually the case with developing countries.

Some authors are pleading in favour of three elements needed for successful implementation of the unitary taxation of MNEs: (1) combined reporting; (2) profit apportionment and (3) resolution procedure – *combined reporting* should be based on CBCR; *profit apportionment* should be based on profit-split method and advance pricing agreements in combination with the appropriate three-factor formula (physical assets, employees and sales); *the resolution procedure* should be based on mutual agreement procedure (as established under tax treaties) and advance pricing agreements, which are more possible to be applied in developing countries with small number of signed tax treaties.²³

Unitary taxation should be organized in a way that allows treating all members of the group as one taxpayer. Actually, it should enable consolidation of the group members' tax accounts allowing offsetting of the one member losses with other members profits. Currently, modern economies allow only consolidation between companies residing in one country, but cross-border tax consolidation is still not allowed. However, if the new system is going to be tax neutral, domestic and cross-border situations should be treated equally, which means allowing cross-border tax consolidation or so called 'worldwide tax consolidation', where the main company ('ultimate parent') would be the main taxpayer, but unlimited tax liability would exist only for the members that have certain connection ('nexus') with concrete tax jurisdiction²⁴. Today, systems of unitary taxation and cross-border tax consolidation exist in the tax systems of several federal countries, such as: US, Canada, Switzerland, and Germany²⁵. These countries are large enough and have tax systems organized in a way that allow certain unitary taxation, tracking the tax duty and corporate profits from the source to each taxpayer; making each taxpayer liable for the part of the value created with its business activity and each federal unit taxing only value created within its territory. This is direct implication of the fractional system or unitary taxation with formulary apportionment. The European Commission is trying to organize the similar system under the Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB)

¹⁹ OECD, Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OECD, Paris, 2013

²⁰ STOJANOVIĆ, S. Medjunarodno poresko pravo, Univerzitet UNION – Nikola Tesla, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, 2016, pp. 152-153

²¹ AVI-YONAH, R. AND POUGA TINHAGA, Z. Unitary Taxation and International Tax Rules, ICTD Working Paper 26, Institute of Development Studies, Brighton, UK, November 2014, p. 10

²² OECD AND THE COUNSEL OF EUROPE, Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters, 1998 and 2010 (The Protocol)

²³ PICCIOTTO, S. Is the International Tax System Fit for Purpose, Especially for Developing Countries?, pp. 27-30

²⁴ DE WILDE, M. 'Sharing the Pie': Taxing Multinationals in a Global Market, p. 442

²⁵ COBHAM, A. AND LORETZ, S. International Distribution of the Corporate Tax Base: Implications of Different Apportionment Factors under Unitary Taxation, p. 7

project, where all companies operating in the Internal Market of the EU would be tax liable for one single tax base that would consist of the income earned in each EU country where the companies operate. Surely, creation of such a system would make taxation of MNEs in the EU much easier and less costly. Although, in 2004 the European Commission formed a group of experts to work on establishment of the CCCTB, so far the agreement is not reached. It seems that unitary taxation and cross-border tax consolidation is more political than economic issue.²⁶

Conclusion

The era of globalization and digitization has changed the world of business. The physical presence has become irrelevant for business operation – today it is common that the company is registered in one country, but conducts its operations all around the world. “Sitting in the chair and delivering services *on-line* has become usual situation”. But, often the benefits of digitization and borderless world are misused by the business organizing its operations in a way to pay little tax or to pay it nowhere. For many years, international experts and organizations pointed out this global danger, but so far the appropriate solution hasn’t been found. Is that happening because each proposed solution requires waiving the part of the fiscal sovereignty by national governments? Or, because agreement on each solution is more political than economic issue? The ongoing BEPS project has offered good solutions for omnipresent tax avoidance and profit shifting by MNEs, but for its success each country has to put an effort: to change its national legislation and its international rules. Unitary taxation with formula apportionment and cross-border tax consolidation seems as a good option, but is the international community prepared to implement all (or at least, the majority) BEPS proposals; does the international conscious have reached the level where the single countries from different parts of the world are acting together to realize the same goal. The future will show...

No matter which approach is going to be taken, each of them is pleading for change of the cross-border business taxation. Is the unitary approach based on formula apportionment the best solution, nobody knows, but it is better to take any (different) approach to the MNEs’ taxation than to reconcile ourselves with growing tax avoidance of MNEs.

References

- [1] AVI-YONAH, R. AND POUGA TINHAGA, Z. 2014. Unitary Taxation and International Tax Rules, ICTD Working Paper 26, Institute of Development Studies, Brighton, UK, November 2014.
- [2] COBHAM, A. AND LORETZ, S. 2014. International Distribution of the Corporate Tax Base: Implications of Different Apportionment Factors under Unitary Taxation, ICTD Working Paper 27, Institute of Development Studies, Brighton, UK, November 2014.
- [3] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 1992. Conclusions and Recommendations of the Committee of Independent Experts on Company taxation, Luxembourg, 1992.
- [4] OECD Income and Capital Model Convention (with Commentary), OECD, Paris, 2014.
- [5] OECD, 1998. HARMFUL TAX COMPETITION: AN EMERGING ISSUE, OECD, PARIS, 1998.
- [6] OECD AND THE COUNSEL OF EUROPE, 1998. Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters, 1998.
- [7] OECD AND THE COUNSEL OF EUROPE, 2010. Protocol to the Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters, 2010.
- [8] OECD, 2013. Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OECD, Paris, 2013.
- [9] LANG, M. 2013. Introduction to the Law of Double Taxation Conventions, LINDE Verlag, Vienna and IBFD, Amsterdam, 2013.
- [10] PICCIOTTO, S. 2016. Taxing Multinational Enterprises as Unitary Firms, ICTD Working Paper 53, Institute of Development Studies, Brighton, UK, June 2016.

²⁶ STOJANOVIĆ, S. Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj uniji, Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2010, pp. 113-118

- [11] PICCIOTTO, S. 2013. Is the International Tax System Fit for Purpose, Especially for Developing Countries?, ICTD Working Paper 13, Institute of Development Studies, Brighton, UK, 2013.
- [12] ROHATGI, R. 2005. Basic International Taxation, Volume One: Principles of International Taxation, Second Edition, Richmond Law & Tax Ltd, Richmond, UK, 2005.
- [13] ROHATGI, R. 2007. Basic International Taxation, Volume II: Practice, Second Edition, Taxmann Allied Services (P.) Ltd, New Delhi, India, 2007.
- [14] STOJANOVIĆ, S. 2016. Medjunarodno poresko pravo, Univerzitet UNION – Nikola Tesla, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, 2016.
- [15] STOJANOVIĆ, S. 2010. Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj uniji, Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2010.
- [16] UN Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries, United Nations, New York, 2011.
- [17] United States Model Income Tax Convention, The US Treasury, 2016.
- [18] VEGABORREGO, F.A. 2006. Limitations on Benefits Clauses in Double Taxation Conventions, Kluwer Law International, The Hague, The Netherlands, 2006.
- [19] DE WILDE, M. 2015. 'Sharing the Pie': Taxing Multinationals in a Global Market, *Intertax*, Vol. 43, Issue 6&7, 2015, pp. 438-446.

Informačné zdroje a skúsenosti z praxe pri tvorbe podnikového marketingového informačného systému (MRIS)

Vojtech KOLLÁR* – Ladislav FAITH**

Information sources and practical experience in the development of corporate marketing information system (MRIS)

Abstract

This paper focuses on the information sources which create the fundamental base stones of a company Marketing Information System (MRIS). We describe the basic internal and external information sources structure, processes and goals of a company MRIS within the company organizational structure. Later on, we define in detail various types of consultation and research companies in relation to expected possible outcomes of here states company types. Moreover we give short description of advantages and disadvantages of view most common research methods used in retail market measurements and predictions by recognized research agencies operating worldwide.

Keywords: Marketing Information System (MRIS), market information sources, research methods

JEL Classification: M30, M31

Úvod

Konkurenčné prostredie trhov a rastúce nároky zákazníkov zvyšujú význam marketingovej stratégie v podnikoch. Úspech v konkurenčnom prostredí dosahujú firmy, ktorých filozofia podnikania je založená nielen na ponuke výrobkov a služieb, ktoré uspokojujú existujúce potreby, ale na produktoch, ktoré uspokojujú nové potreby, želania zákazníkov. Práca marketingových manažérov pri tvorbe, implementácii a kontrole stratégie je v svojej podstate neustálym rozhodovacím procesom. V procese rozhodovania určujeme možné varianty riešenia a podľa určitých kritérií sa rozhodujeme o výbere najvýhodnejšieho spôsobu riešenia problému.

Rozhodovanie je proces výberu jedného z možných viacerých variantov pri riešení daného problému s ohľadom na cieľ, ktorý treba dosiahnuť za podmienok neistoty alebo rizika. Rozhodovanie je najjednoduchšie a najlepšie pri minimálnom riziku, resp. riziko minimalizovať dôkladným skúmaním každej situácie prostredníctvom marketingového informačného systému. Cieľom príspevku je prezentovať vybrané viacročné skúsenosti získané v oblasti zabezpečovania trhových informácií určených pre formulovanie podnikovej obchodnej a marketingovej stratégie, pre produktový vývoj, rozširovanie produktového portfólia, marketingový targeting, systémy zabezpečovania a zdokonaľovania kvality, pri príprave a realizácii vlastného podnikového marketingového systému.

Príspevok reflektuje aj dlhoročnú spoluprácu a skúsenosti získané najmä v spolupráci s externými dodávateľskými subjektami, ako sú napr. spoločnosti GfK Slovensko, TNS Slovensko, AC Nielsen, Euromonitor International a pod. Príspevok si nekladie za cieľ komplexne obsiahnuť problematiku tvorby podnikov MRIS či popis všetkých typov a metód marketingových prieskumov používaných v praxi.

1 Hlavná úloha podnikového Marketingového informačného systému (MRIS)

Marketingový informačný systém je organizovaný spôsob zhromažďovania a analyzovania údajov potrebných na zabezpečenie informácií, ktoré potrebujú manažéri na svoje rozhodovanie.

* prof. Ing. Vojtech Kollár, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.kollar@vsemvs.sk

** Ing. Ladislav Faith, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Ekonomická univerzita v Bratislave, 852 35 Bratislava, e-mail: faith.ladislav@gmail.com

Organizuje prichádzajúce dáta tak, aby boli v prípade potreby k dispozícii. MRIS tvoria ľudia, zariadenia a procedúry na zber, analýzu, hodnotenie a distribúciu potrebných, včasných a presných informácií na marketingové rozhodovanie.

Zdroje informácií pre MRIS informácie hľadáme jednak vo vnútri podniku, jednak vo vonkajšom okolí. Interné záznamy poskytujú informácie o predaji, nákladoch, zásobách, časovom rozvrhu výroby, o reakciách sprostredkovateľov atď. Je možno ich získať zo štatistickej a účtovnej evidencie. Informácie z interných zdrojov možno spravidla získať rýchlejšie a s menšími nákladmi než informácie z iných zdrojov, ale takisto nie sú bez problémov. Môžu byť neúplné alebo nevhodné pre marketingové rozhodovanie. Mnohé oblasti veľkej firmy produkujú rozsiahle množstvá informácií, sledovať všetky je však príliš náročné. MRIS musí zhromažďovať, organizovať, spracúvať a triediť toto množstvo informácií tak, aby ich manažéri mohli ľahko nájsť a rýchlo dostať. Marketingové spravodajstvo reprezentuje každodenné informácie o vývoji marketingového prostredia, ktoré pomáhajú manažérom pripravovať a upravovať marketingové plány. Marketingové správy možno zhromažďovať z viacerých zdrojov. Mnohé sa získavajú od vlastných zamestnancov firmy výkonných pracovníkov, vedúcich, technikov, vedcov, nákupcov a obchodného personálu. Firma musí tiež získavať dodávateľov, sprostredkovateľov a zákazníkov na poskytovanie cenných správ. Informácie o konkurentoch môže nadobudnúť z výročných správ, prejavov, správ v tlači, z reklamy, z odbornej literatúry a na obchodných akciách.

Spravodajské informácie možno kupovať aj od externých dodávateľov. Pri externých zdrojoch marketingových informácií je množstvo súčasných poznatkov sveta uložených v databázach, ktoré sú verejne prístupné, na komerčnom základe. Všeobecne sa informácia považuje za užitočnú alebo hodnotnú, keď pomáha predpovedať „budúce príjmy“ firmy. Systém marketingových informácií by mal predstavovať určitý kompromis medzi tým, čo si manažéri myslia, že potrebujú, medzi tým, čo skutočne potrebujú a medzi tým, čo je ekonomicky možné.

Informácie o tom, aké postavenie má firma a jej výrobky na trhu (trhový podiel, reálne konkurenčné výhody, efektívnosť kampaní, známosť, profil a pozícia vlastných značiek, značky vernosť zákazníkov a spotrebiteľov) sú nielen dôležité, ale skôr nevyhnutné z hľadiska strategického rozhodovania o ďalšom rozvoji podnikania a zabezpečenia ekonomickej efektívnosti, bez ohľadu na sektor podnikania, veľkosť a obrát firmy a pod.

Napr. vedomosť o veľkosti vlastného percentuálneho trhového podielu (vyjadrená finančne alebo podielom predaných kusov) je samozrejme užitočná aj ako jednorazová informácia, avšak jej význam rastie, najmä pokiaľ je tento parameter a jeho trend monitorovaný v čase. To znamená, že spoločnosť má informácie o tom, aký dopad, priniesli rôzne druhy opatrení a krokov (napr. výrobkové inovácie, zmenená cenová alebo distribučná politika a pod.), ktoré vo svojom podnikaní v poslednom období realizovala.

Samozrejme, dá sa namietat', že mnohé o úspešnosti podnikania spoločnosti napovie aj splnenie vlastných cieľov a plánov, dosiahnutie plánovanej výšky čistého zisku alebo vyššej miery ziskovosti, predaja určitého počtu výrobkov, expanzia na nové trhy a pod. To všetko je samozrejme úspech, ale čo keď rovnako skvelé a možno ešte lepšie výsledky majú aj konkurenčné spoločnosti? Dôvodom dosahovania finančne výnosného podnikania a splnenia plánu v určitom období, nemusí byť úspešnosť zvolenej marketingovej či obchodnej stratégie, ale jednoducho napr. dočasný pokles cien materiálových vstupov, z ktorého plošne ťažili všetci konkurenti.

Preto je pomocou efektívne pracujúceho marketingového informačného systému dôležité poznať aj postavenie spoločnosti voči konkurencii a to minimálne na základe už vyššie spomenutých parametrov. Napríklad zo sledovania zmien podielov na trhu sa dá vyhodnotiť, či zvolená firemná stratégia je rovnako, viac alebo menej úspešná ako tá, ktorú používajú hlavní konkurenti. Môže sa dosahovať nárast obrátu, plánovaný zisk, zamestnávať stále viac a viac pracovníkov, ale predsa konkurencia môže byť každoročne ešte úspešnejšia, získavať viac klientov a predávať väčšie objemy výrobkov, či dosahovať vyššiu mieru čistého zisku.

2 Štruktúra podnikového Marketingového informačného systému

Strategické rozhodovanie top managementu firmy orientované napr. na nákup nových technologických celkov, výstavbu nových výrobných alebo skladových priestorov a hlavne zamerané na plánovanie objemu a štruktúry výroby, predaja a tvorby plánovaného zisku, nevyhnutne vyžaduje informácie rôzneho druhu. Nielen informácie, ktoré môže hospodársky subjekt získať z vlastných interných zdrojov (Kalb Ira, 2013/1), ako napr. z účtovníctva, finančného kontroingu a pod., ale aj informácie z externého obchodného prostredia, teda o trhu alebo trhoch, na ktorých spoločnosť pôsobí. Základnou podmienkou dobrého fungovania celkového podnikového marketingového managementu, ako „vedy a umenia správne zvoliť cieľové trhy a vybudovať s nimi výnosné vzťahy (Kotler, 2007/4) je spoľahlivé fungovanie podnikového Marketingového informačného systému.

Firmy, ktoré začínajú podnikáť, často sa ich vlastníci, alebo v tej istej osobe aj podnikoví manažéri, osobne poznajú so svojimi zákazníkmi. V tejto fáze potrebné informácie o svojich výrobkoch a spokojnosti s nimi získavajú priamo od svojich zákazníkov, resp. pozorovaním správania potenciálnych zákazníkov a pod.

S komplexným rastom firmy (obrat, výnosy, rozšírenie produktového portfólia) je obvykle spájané aj rozšírenie jej teritoriálneho pôsobenia. Táto skutočnosť sa obvykle odrazí aj v zmenách v jej organizačnej štruktúre a to zriadením pozície obchodných zástupcov. Aj prostredníctvom nich sa do firmy dostávajú informácie o trhovom prostredí, avšak tento interný informačný kanál z viacerých dôvodov dlhodobo nebude postačovať. Informácie od obchodných zástupcov sú často veľmi zaujímavé a poučné (napr. o praktikách konkurencie na miestach predaja), avšak väčšinou len z prostredia, v ktorom sa pohybujú, teda od existujúcich zákazníkov (obchodných sietí), ďalej sú nekonzistentné, nepravidelné a neúplné.

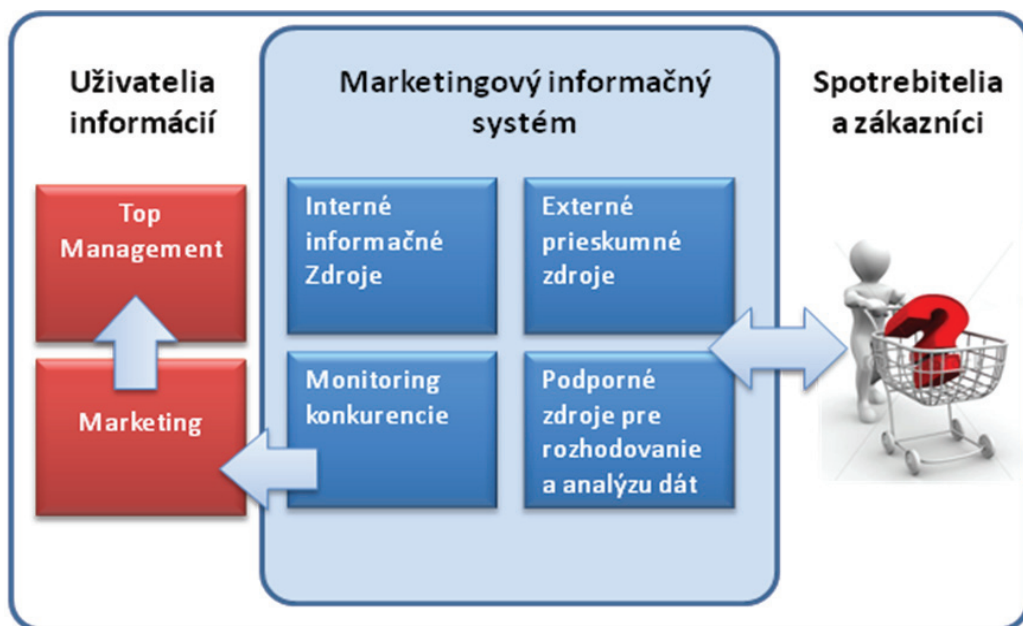
Pre podporu splnenia naplánovaných ekonomických cieľov spoločnosti a tvorbu spoľahlivého MRIS sú však naopak potrebné informácie reprezentatívne, pravidelné, presné a objektívne, teda zahŕňajúce aj tú časť trhu (napr. tie obchodné reťazce alebo predajné kanály), kde zatiaľ spoločnosť nepôsobí, teda o trhu ako celku. Zvlášť a najmä vtedy, ak spoločnosť začne pôsobiť celoštátne, resp. medzinárodne, je nutné formalizovať podnikový marketingový informačný systém, ako súčasť komplexného manažérskeho informačného systému.

V zásade, marketingový informačný systém podniku by mal pozostávať štandardne zo základných štyroch častí tak, ako je znázornené na obrázku 1. Tieto súčasti MRIS získavajú z externého prostredia potrebné informácie o spotrebiteľských preferenciách, od prieskumných spoločností a obchodných reťazcov, o konkurenčných výrobcov a iné dáta podobného charakteru.

Získané marketingové informácie sú spracovávané podľa požiadaviek hlavného interného odberateľa, útvaru marketingu, dodávateľmi do požadovanej formy, rozsahu a periodicity. Obvykle sa jedná o pravidelné týždenné alebo mesačné reporty s komplexnou a opakujúcou sa štruktúrou a o jednorazové ad hoc hĺbkové analýzy, ktoré detailne analyzujú jednu konkrétnu tému.

Časť z informácie, ktorá má strategický charakter a zásadný vplyv na výšku predajov spoločnosti (napr. uvedenie nového vlastného alebo konkurenčného výrobku na trh, príprava novej alebo vyhodnotenie skončenej reklamnej kampane) býva v stručnej forme napr. „Marketing Top Lines“ spracovaná útvarom marketingu poskytovaná na mesačné alebo týždenné porady vrcholového vedenia spoločnosti.

Obr. 1 Schéma základných 4ch častí marketingového informačného systému a základných informačných tokov



Zdroj: vlastné spracovanie

2.1 Interné informačné zdroje, ako napr. oddelenia:

- Obchodu - obchodní zástupcovia a iní pracovníci úseku predaja informujú o reakciách a názoroch odberateľov na jednotlivé výrobky;
- Služieb - zákazníkov informuje o zákazníckej spokojnosti, často o presnosti, úplnosti a kvalite distribúcie;
- Riadenia kvality - poskytuje informácie o dodržiavaní výrobných predpisov našich výrobkov, ale aj dodáva kvalitatívne rozborov konkurenčných výrobkov;
- Finančného kontrolingu - účtovníctva a pod. nám môžu poskytnúť informácie o nákladovosti, profitabilite jednotlivých výrobkov, obrátkovosti a stave zásob;
- Výroby, výskumu a vývoja - poskytujú marketingu informácie o novoinštalovaných výrobných a baliacich technológiách a najnovších výsledkoch výskumu umožňujúcich výrobu nových, atraktívnejších výrobkov.

2.2 Externé zdroje – konzultačné spoločnosti a prieskumné agentúry

„Na mieru realizované marketingové prieskumy externými subjektami bývajú veľmi často využívané najmä podnikmi stredného až veľkého rozsahu (najmä medzinárodnými korporáciami, v ktorých sú takmer „povinné“). Existuje veľa typov prieskumov, ako môže byť napríklad realizácia jednorazového prieskumu na určitú tému, ale častejším je pravidelný monitoring, napr. reklamy a merania jej účinnosti, neakciových a akciových pultových cien a pod. Na rozdiel od spomenutého „na mieru šitého jednorazového trhového prieskumu“ existuje široká ponuka tzv. „voľnopredajných štúdií“, ktoré sú výhodné neporovnateľne nižšou cenou, avšak za negatíva môžeme považovať nižšiu mieru rozsahu a miery detailnosti informácií, ktoré prinášajú a samozrejme možnosť ich zakúpenia konkurujúcimi si subjektami.

Ako typický príklad voľnopredajnej štúdie môže byť uvedený projekt „Shopping Monitor Central Europe“, ktorý spoločnosť GfK realizuje v SR od roku 1998 a ktorý poskytuje komplexné informácie o nákupnom správaní populácie v oblasti potravinárskeho tovaru. Samozrejme, marketingové

prieskumy poskytujú nielen informácie o spotrebiteľskom správaní, ale sú rovnako cenným zdrojom informácií o konkurentoch a ich produktových stratégiách.

Podrobnejšie informácie o konzultačných spoločnostiach, prieskumných agentúrach a iných typoch prieskumu sú uvedené v ďalších častiach tohto príspevku.

2.3 Podporné systémy marketingového rozhodovania a analýzy dát

Obvykle väčšie firmy majú zakúpené softvérové programy, ktoré pomôžu hlbšie analyzovať trhovú dáta, predikovať vývojové trendy správania sa trhu a dokonca určujú pravdepodobnosť odchodu vlastných zákazníkov ku konkurencii, sú schopné pripraviť komplexné a rozsiahle analýzy podľa aktuálnych potrieb.

V tomto prípade hovoríme o expertných štatistických programoch, ako je SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) alebo SPSS Clementine, nie o ekonomických softvéroch, ako je ESO Enterprise Solution, SAP alebo tabuľkových procesoroch, ako je MS Excel (aj keď sa jedná o veľmi používaný a komplexný štatistický nástroj).

2.4 Monitoring konkurencie

Aktivity konkurencie bývajú obvykle monitorované interne, najčastejšie priamo pracovníkom marketingu, ktorého úlohou je pravidelne, denne alebo týždenne zhromažďovať dáta o konkurencii zverejnené z dostupných zdrojov, periodík, obchodných zástupcov, z reklamy resp. z agentúrnych prehľadov predaja a napr. maloobchodných akcií, tlačových správ, dostupných oficiálnych štatistík a databáz, atď. Zo získaných informácií sa obvykle zostavujú denné alebo týždenné pravidelné reporty, najčastejšie pre top management.

3 Služby konzultačných spoločností, prieskumných agentúr a ich spolupráca

Táto časť príspevku je venovaná dvom základným typom spoločností (ich odbornému zameraniu a možnej spolupráci), čiže konzultačným a prieskumným agentúram, ktoré sa môžu podieľať na príprave, implementácii a fungovaní podnikového marketingového informačného systému.

3.1 Globálne konzultačné spoločnosti

Do tejto skupiny patria najväčšie poradenské spoločnosti na svete (Boston Consulting Group, Pricewaterhousecoopers, Andersen Consulting, atď.), ktoré v mnohých prípadoch pracujú pre klientov v takmer všetkých hospodárskych odvetviach. Od energetiky, bankovníctva a poisťovníctva, vládne organizácie až po priemyselné výrobné podniky, telekomunikácie a pod. Tak isto portfólio ich služieb je mimoriadne široké, od optimalizácie organizačných štruktúr, cez zvyšovanie produktivity práce vo výrobnej sfére, skladovom hospodárstve, logistike, obchode a marketingu až po finančné, účtovné a daňové poradenstvo, vykonávanie rôznych foriem auditov, vyhodnocovanie rizík, prípravu výročných správ, atď. Niektoré z týchto poradenských spoločností sa špecializujú len na niektoré výrobné odvetvia alebo poskytujú užšiu ponuku služieb (napr. PÖYRY Consulting, DHL alebo IBM), pričom v takýchto spoločnostiach pracujú špecialisti s dlhoročnou praxou v odbore, majú detailný prehľad nielen o technologickom vývoji v danej oblasti, o prístrojovom vybavení hlavných hráčov na trhu, ale aj o vývoji cien surovín a efektívnosti podnikania v danom odvetví. Neorientujú sa väčšinou na konečný spotrebiteľský segment a na získanie dát potrebných na vypracovanie detailného potenciálu alebo objemu predaja, ale skôr na stranu výrobcov a umožňujú vypracovanie detailných poradenských správ o vývoji odvetvia a návrhov na zvýšenie efektívnosti, produktivity, či technologický „upgrade“ výrobných technológií. Toto sa môže hodiť pri vypracovaní stratégie vstupu na nové trhy, v zmysle teritoriálnej expanzie alebo pri zvažovaní investícií do výroby nových druhov výrobkov.

Takéto spoločnosti vzhľadom na svoje dlhodobé a rozsiahle akumulované know-how vedia pripraviť napr. strategický odhad vo vyššie menovaných a iných oblastiach napr. na najbližších

3 až 5 rokov. Takýto materiál nedokáže pripraviť takmer žiadna z firiem z oblasti marketingových prieskumov, nakoľko obvykle, (napr. až na užšie špecializované štúdie z oblasti maloobchodného predaja od spoločností ako napr. AC Nielsen - Retail Monitor alebo GfK – Shopping Monitor alebo Consumer Panel), nie sú dostatočne informované o technologickom vývoji v danej konkrétnej oblasti.

Firma plánujúca expandovať svoje podnikanie do nového, pridruženého výrobného sektoru alebo inej krajiny, potrebuje expertne posúdiť (alebo priamo nechať vypracovať konzultačnou spoločnosťou) pre svoj podnikateľský zámer mieru a dobu návratnosti svojej investície, ako aj celkový potenciál trhu, do ktorého chce investovať. Práve pri takýchto strategických návrhoch odhadu maloobchodného predaja nového výrobku, zvlášť pre nové trhy, je veľmi vhodné až nevyhnutné konzultovať, práve tú časť návrhu projektu konzultačnej spoločnosti, ktorá sa týka marketingového prieskumu, ktorý tvorí nevyhnutnú súčasť posúdenia atraktívnosti produktového konceptu a tým aj odhadu predajov nového výrobku.

Pri spolupráci s konzultačnou spoločnosťou treba mať na zreteli, že tak, ako je dôležitý vývoj na poli výrobných technológií, je rovnako významný aj odhad predaja, založený na dokonalom poznaní meniacich sa spotrebiteľských či zákazníckych preferencií na lokálnych trhoch. Dáta o existujúcom trhu, z ktorých sa navyše odhadujú dáta o budúcich predajoch musia byť dostatočne robustné, kvantitatívne dáta musia byť primerane rozsiahle (aj vzhľadom na množstvo ich neskorších triedení, segmentovaní, filtrovaní). Štruktúra kvantitatívnych spotrebiteľských dát kvantitatívneho prieskumu trhu, musí byť reprezentatívna, pričom konzultačná spoločnosť musí explicitne definovať, akým spôsobom si dáta o trhu zaobstaráva, pričom existujú viaceré možnosti, ako napríklad:

- a) kupuje ich ako voľnopredajné marketingové štúdie (napr. Retail Audit od AC Nielsen);
- b) necháva ich na mieru realizovať pre svoje potreby špecializovanej marketingovej agentúre. V takomto prípade treba venovať problematike zberu aktuálnych informácií o trhu zvýšenú pozornosť, aby bola zvolená prieskumná agentúra, ktoré má medzinárodné zastúpenie vo všetkých relevantných krajinách a tým pádom zabezpečí dodržanie jednotnej metodiky zberu dát a (najlepšie) kontrolnej supervízie z jednej krajiny;
- c) najvyššiu pozornosť je potrebné venovať situácii, pokiaľ poradenská spoločnosť deklaruje, že zber dát realizuje vo vlastnej réžii, resp. nedefinuje zdroje dát vôbec. Existujú viaceré prípady, keď bola na územie SR a ČR, resp. strednej Európy konzultantom navrhovaná vzorka 30 až 50 respondentov (spotrebiteľov) s odôvodnením, že pre „orientačné posúdenie názorov spotrebiteľov na výrobok a odhad potenciálu predaja to ako indikácia stačí“. Samozrejme, takýto jednorazový, obmedzený a nepresný dátový základ (navyše bez akýchkoľvek trendových indikácií) je nepostačujúci a úplne neakceptovateľný z mnohých dôvodov. Ako autori tohto príspevku, sme boli viackrát svedkami doplnenia pôvodných návrhov projektov o dodatočné prieskumy požadovaného rozsahu. Veľmi výrazné predraženie pôvodnej odsúhlasenej ceny návrhu projektu z dôvodu prvotného podhodnotenia nákladov potrebných na zodpovedajúci zber dát o trhu a jeho potenciáli bolo zrejme. Vyššie uvedená výberová vzorka stačí na získanie základných kvalitatívnych spotrebiteľských názorov, nie pre potreby kvantitatívneho vyhodnocovania potenciálu trhu.

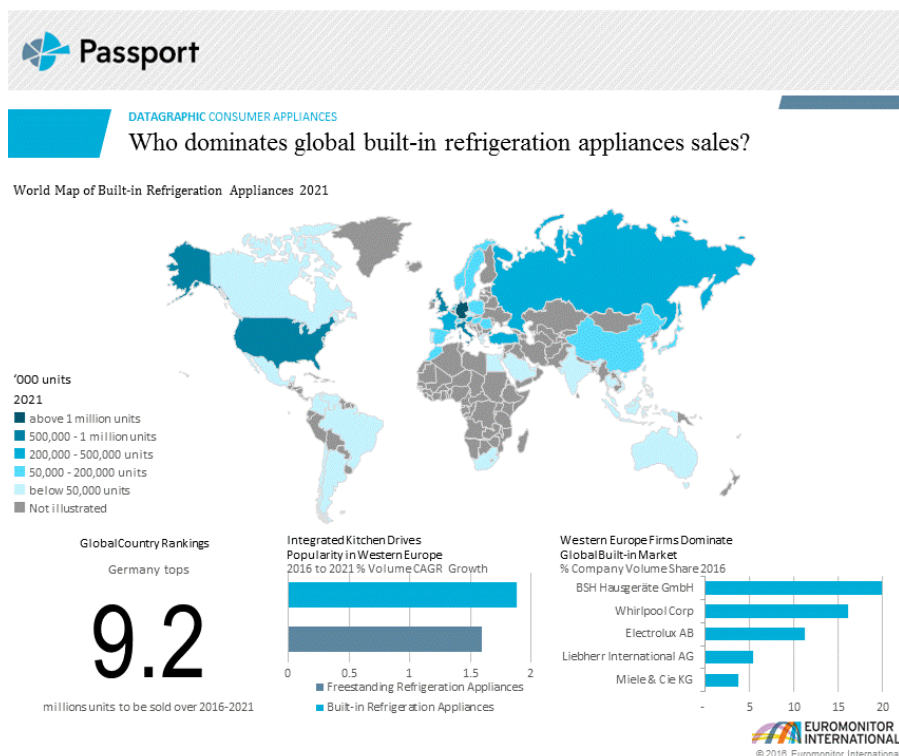
Projekty s nedostatočne kvalitne navrhnutou východiskovou dátovou základňou informácií o trhu, bývajú neskôr v dôsledku realizácie dodatočného zberu a vyhodnotenia trhovských dát časovo vo výraznom časovom omeškaní. Výsledkom je neraz nespokojnosť potenciálneho investora, strata dôvery v spoluprácu, realizácia projektu s vyššou mierou rizika úspešnosti a neraz aj finálne odstúpenie od podnikateľského investičného zámeru.

3.2 Spoločnosti poskytujúce voľnopredajné štúdie o vývoji odvetví a predaja viacerých výrobných kategórií

Tento typ spoločnosti kombinuje viaceré druhy zdrojov, od vlastného zberu dát (nie je až taký typický pre túto skupinu firiem) až po používanie rôznych verejne dostupných zdrojov v danej krajine alebo regióne (od odborných periodík, cez správy rôznych asociácií až po výročné správy

štatistických úradov a podnikov, obchodný register a publikácie vládnych inštitúcií). Príkladom takejto spoločnosti môže byť napríklad Euromonitor International. Za relatívne veľmi prístupné náklady a v krátkom čase je možné zakúpiť rozsiahle informácie o odvetví, výrobkovej skupine alebo predaji konkrétneho výrobku na vybraných trhoch v takmer ľubovoľnej krajine sveta, či už vo forme elektronického prístupu k databázovým dátovým zdrojom alebo formou prehľadných správ. Je možnosť zakúpenia informácií o najnovších spotrebiteľských, trhových či technologických trendoch, prehľad o hlavných hráčoch na trhu a ich trhovom podiele a konkurenčnom profile, finančnej hodnote a raste trhu, štruktúre distribučných kanálov, o prognózach a perspektívach na najbližšie obdobie a pod. Spoločnosť poskytuje okamžitý prístup k 17 000 spracovaným prehľadným analýzám v pdf. formáte a xls. dátovým súborom. Ako už bolo uvedené, správy sú triedené podľa jednotlivých národných ekonomík, či ekonomických sektorov alebo komoditných skupín v jednotlivých krajinách. Je možné zakúpiť informácie aj o jednotlivých významných celosvetovo pôsobiach spoločnostiach, či na druhej strane o spotrebiteľských trendoch a odlišnostiach v spotrebiteľskom správaní, príjme či štruktúre výdavkov na jednotlivých kontinentoch či konkrétnych krajinách.

Obr. 2 Ukážka formy výstupu prieskumnej agentúry Euromonitor International zameraná na penetráciu využívania vstavaných kuchynských spotrebičov vo svete



Zdroj: <http://www.euromonitor.com> (Datagraphic Consumer Appliances)

3.3 Globálne prieskumné agentúry

Vychádzajú primárne z vlastného terénneho zberu dát a sú prevažne orientované na cieľové skupiny konečných spotrebiteľov či odberateľov v bytovom alebo podnikovom sektore. Typickými predstaviteľmi v SR alebo ČR sú napríklad GfK, AC Nielsen, či KANTAR TNS. Výhodou spolupráce s týmito agentúrami môžeme označiť nasledovné:

- možnosť získania medzinárodných benchmarkov za merané hodnoty (napr. predaje, koeficienty vernosti či spotrebiteľskej spokojnosti);

- b) použitie medzinárodne vyvinutých a odskúšaných „značkových prieskumných nástrojov“;
- c) získanie know-how z porovnateľných projektov v zahraničí;
- d) realizovanie medzinárodných projektov rovnakou metodikou, systémom kontroly a pod. v každom štáte;
- e) získavanie noviniek, informácií o spotrebiteľských trendoch zadarmo (pre dlhodobých klientov);
- f) členstvo v národných alebo medzinárodných asociáciách a združeniach, ktoré zvyšujú kredibilitu agentúr;
- g) získavanie časových trendov pre definované veličiny;
- h) poskytovanie sumárnych trendov vývoja spoločnosti a trhu zadarmo (pre pravidelných klientov).

Obr. 3 Ukážka formy výstupu prieskumnej agentúry GfK zameraná na vývojové trhové trendy vybraných výrobových kategórií v Slovenskej republike

Slovensko Q3 2016



	Q4 2015 M. EUR	Q1 2016 M. EUR	Q2 2016 M. EUR	Q3 2016 M. EUR	Q3 2016 / Q3 2015 / +/- %	Q1-Q3 2016 M. EUR	Q1-Q3 2016 / Q1-Q3 2015 / +/- %
Spotrebná elektronika (CE)	62	35	32	32	11.2%	99	5.3%
Foto (PH)	6	3	4	4	-21.8%	10	-17.6%
Veľké domáce spotrebiče (MDA)	64	48	49	56	3.5%	153	5.3%
Malé domáce spotrebiče (SDA)	37	20	18	19	13.9%	58	12.5%
Informačné technológie (IT)	84	57	49	54	-1.4%	161	0.6%
Telekomunikácie (TC)	83	58	57	70	32.2%	185	32%
Kancelárska a výpočtová technika (OE)	7	5	5	4	0.8%	15	0.7%
GfK TEMAX ® Slovakia	343	227	214	240	10.5%	681	10.2%

Zdroj: GfK Slovakia

1

Zdroj: <http://www.gfk.com/sk/>

3.4 Lokálne prieskumné agentúry a špecializované agentúry

Majú často konkurenčnú výhodu v cene a tým pádom spolupráca s nimi je dostupnejšia pre lokálne firmy či podnikateľov. Aj lokálne agentúry sa snažia pôsobiť medzinárodne a spájajú sa do sietí „nezávislých“ agentúr s cieľom zabezpečiť pre klienta výsledky z viacerých, obvykle susedných trhov. Mnohé takéto spoločnosti poskytujú vysoký štandard a profesionalitu práce, avšak rovnako je významné pozrieť si ich členstvo v asociáciách alebo zohnať si spoľahlivé osobné referencie. Napr. Focus Research - táto spoločnosť pôsobiaca v desiatkach krajín plošne monitoruje pultové maloobchodné ceny a akcie rýchloobrátkového tovaru, čo využívajú obchodné siete, ale aj výrobcovia na úpravu svojej cenovej stratégie, cenových zliav a maloobchodných letákových kampaní.

Ako teda čo najefektívnejšie kontinuálne merať trhové parametre (celková veľkosť trhu, trhové podiely jednotlivých konkurentov, známosti značiek alebo názory spotrebiteľov na vyvíjané výrobky a pod.), t. j. zabezpečiť spoľahlivé, presné a včasné vstupy pre marketingový informačný systém v spoločnosti? Nie je to jednoduchá úloha a je veľmi závislá od komodity, resp. od charakteru trhu, ktorý je predmetom podnikania a celkovej dostupnosti trhových údajov. Pokiaľ predaje sledovanej tovarovej skupiny nesleduje žiadna prieskumná agentúra, tak sa trhový podiel môže odhadnúť cestou oficiálnych štatistík (ako napr. ITC calculations based on UN COMTRADE statistics) a stanovenie odhadu podielu na trhu môže byť realistické, keďže poznáme objem vlastnej produkcie, výnosy

alebo počty klientov a odhady ich predajov. Rovnako špecifická situácia môže byť u malého počtu výrobcov, alebo dovozcov najmä v podnikovom sektore, v ktorom sa konkurenti často osobne poznajú, poznajú svoje napr. výrobné kapacity, distribučné možnosti a pod. Pokiaľ sa vedenie spoločnosti rozhodne realizovať prieskumy trhu externým dodávateľom (čo je obvykle štandardný postup pre stredné a veľké podniky), tak je nevyhnutné osloviť formou výberového konania niektoré z agentúr pre prieskum trhu. Pri rozhodovaní o spolupráci s „vítaznou“ agentúrou je dôležité zohľadniť naplánovanú obchodno-marketingovú stratégiu spoločnosti. Pokiaľ spoločnosť pôsobí alebo plánuje pôsobiť medzinárodne, je potrebné pre budúcu spoluprácu osloviť prieskumnú agentúru, ktorá rovnako pôsobí medzinárodne a je schopná zabezpečiť aj merania trhu jednotnou metódou, dohľadom a vedením na viacerých trhoch existujúceho alebo budúceho medzinárodného pôsobenia. Ako vyplýva z vyššie uvedeného textu, k efektívnemu vybudovaniu optimálne (vzhľadom na aktuálne a perspektívne potreby) fungujúceho podnikového marketingového systému, nie je potrebné oslovovať veľkú poradenskú spoločnosť, ale postačí poradenstvo a konzultovanie rozvoja s etablovanými medzinárodnými firmami zameranými na prieskum trhu, ktoré budú neskôr podľa potrieb spoločnosti kontinuálne dodávať aktuálne trhové dáta v dohodnutej periodicite, rozsahu a forme. Ak sa však vedenie spoločnosti rozhodne pre radikálny krok v zmysle rozsiahlej spolupráce s poradenskou spoločnosťou vo viacerých oblastiach (hlavne napr. v oblasti IT rozvoja, obnovy dátového centra, optimalizácie vnútropodnikových informačných tokov a pod.) a v kontrahovanom rozsahu dodávky je zahrnuté aj spracovanie obchodno-marketingových informácií a zlepšenie ich dostupnosti formou automatizácie procesov, nového reportingu a prípravy nových „dashboardov“ pre management, potom je spolupráca s konzultačnou spoločnosťou neoceniteľným prínosom.

Ako vysoko významný je prieskum trhu spotrebiteľských preferencií pred uvedením výrobku na príslušný trh, je možné dokumentovať vyhodnotenou percentuálnou úspešnosťou uvedenia na trh noviniek v oblasti maloobchodných rýchloobrátkových výrobkov, ktoré uvádza spoločnosť Nielsen vo svojej nadnárodnej štúdii z roku 2014, ktorá vychádza zo sledovania predajnej úspešnosti 12 000 nových druhov výrobkov. Je nevyhnutné mať na zreteli, že všetkých 12 000 druhov výrobkov bolo navrhnutých, prototypovo testovaných, finálne vyrobených, obchodne kontrahovaných a logisticky expedovaných do predajných reťazcov, čo predstavovalo pre dané spoločnosti obrovské finančné náklady. Je teda vysoko pravdepodobné, že:

1. veľká časť týchto výrobkov nebola navrhnutá so správnymi kvantitatívnymi odhadmi trhových trendov;
2. výrobky nezodpovedali očakávaniam spotrebiteľov v kvalitatívnych senzorických testoch (pokiaľ boli vôbec realizované), neboli vyrobené v súlade s ich navrhovanými parametrami marketingu, mali neatraktívne balenie a pod.

Podľa výsledkov spoločnosti AC Nielsen (2014) (Hood, D. - Sjostrand, J., 2014/3):

- 24% maloobchodných noviniek „dokázalo zotrvať“ v ponuke v predajniach do 52 týždňov od momentu ich uvedenia na trh;
- 45% noviniek sa udržalo na pultoch 26 týždňov a potom boli vyradené z predaja.

Inými slovami, veľká väčšina rýchloobrátkových noviniek bola stiahnutá z distribúcie do jedného roka od svojho uvedenia na trh. Takáto miera úspešnosti nie je pravdepodobne typická pre iné produktové segmenty, ale aj napr. v prípade automobilového priemyslu sú takéto príklady. Ako príklad je možné uviesť model Renault Avantime, ktorého sa celkovo predalo len 8550 ks a po dvoch rokoch bola jeho výroba zastavená, pričom sa počítalo sa ročnými celosvetovými predajmi 10 000 ks tohto avantgardného modelu.

4 Príklad odlišností v metodike vybraných marketingových prieskumov merania podielu na trhu

Pri meraní veľmi dôležitej veličiny a to vlastného podielu na trhu, je výhodné poznať metodiky, ktoré agentúry používajú, nakoľko poskytujú zadávateľia rozdielne výhody, ako aj niektoré obmedzenia. V skutočnosti podstatu metodiky agentúry na prezentáciách pri výberovom konaní radi vysvetlia

a pochvália sa prednosťami tej-ktorej metódy. V tejto krátkej kapitole sa rozoberú 3 základné typy zberu dát, ktoré sa často používajú a patria medzi často používané.

A/ Jednorazová (obvykle jednoročná) kvantitatívna, detailná analýza trhu, ktorá sa robí na veľkej reprezentatívnej vzorke (1200 - 1400 respondentov a viac) a často sa nazýva „Usage and Attitude Study“.

Jej cieľom je poskytnúť komplexný pohľad na situáciu na trhu v jednej výrobkovej kategórii, povedzme automobilov nižšej strednej triedy, alebo kečupov. Jej výhodou je naozaj vysoký počet a široký záber otázok, od kupovanej značky, cez názory na konkurenčné značky, obaly, ceny, miesta a frekvencia nákupu a mnoho ďalšieho. Je možné testovať aj výrobkové koncepty (do obmedzenej miery), metódou býva obvykle osobný rozhovor v rodine respondenta. Výhodou takéhoto prieskumu je aj dostatok informácií o spotrebiteľovi a jeho profile a rodine, ich hodnotách, nákupných zvyklostiach a preferenciách a pod. Tento typ prieskumu si často nechávajú robiť firmy, ktoré vstupujú na trh, alebo majú minimálne o to záujem.

Nevýhodou je samozrejme vyššia cena, keďže sa jedná o rozsiahly kvantitatívny reprezentatívny prieskum šitý priamo na potreby konkrétneho zákazníka v konkrétnom čase. Tento typ prieskumu poskytujú mnohé agentúry.

B/ Ďalším typom prieskumu, ktorý nielen povie, aký je podiel na trhu, ale aj ako sa v čase mení, je tzv. „Panel domácností“. Jeho obrovskou výhodou oproti predchádzajúcemu typu prieskumu je možnosť poskytnutia časových trendov a sledovanie preferencií meniacich sa nákupných preferencií vybraných rodín v čase na reprezentatívnej výberovej vzorke domácností (N=1200 a viac...). Je možné presne identifikovať, kto nakupuje aké výrobky, v akej maloobchodnej sieti, čo nakupuje, na ktorom predajnom mieste a možnosti forecastingu nákupných trendov sú priam ohromujúce.

O spotrebiteľovi sa vie nielen presne čo, kde a kedy nakúpil, ale aj čo prestal nakupovať v sieti „x“ a začal nakupovať v obchodnej sieti „y“. Za účelom presného cielenia zákazníkov sú k dispozícii detailné socio-demografické dáta o rodine, príjme domácnosti, počte detí, sledovaných médiách, koníčkoch a pod.

Dáta o nákupoch sú presné, keďže výberová vzorka rodín pravidelne scanuje zakúpené výrobky a odosiela ich elektronicky do firmy na spracovanie. Spoločnosťou, ktorá disponuje prepracovanou metódikou spotrebiteľského panela je napríklad GfK Slovensko.⁶

Obr. 4 Základná postupnosť krokov pri realizácii analýzy maloobchodného predaja formou spotrebiteľského panela domácností (consumer panel) spoločnosti GfK

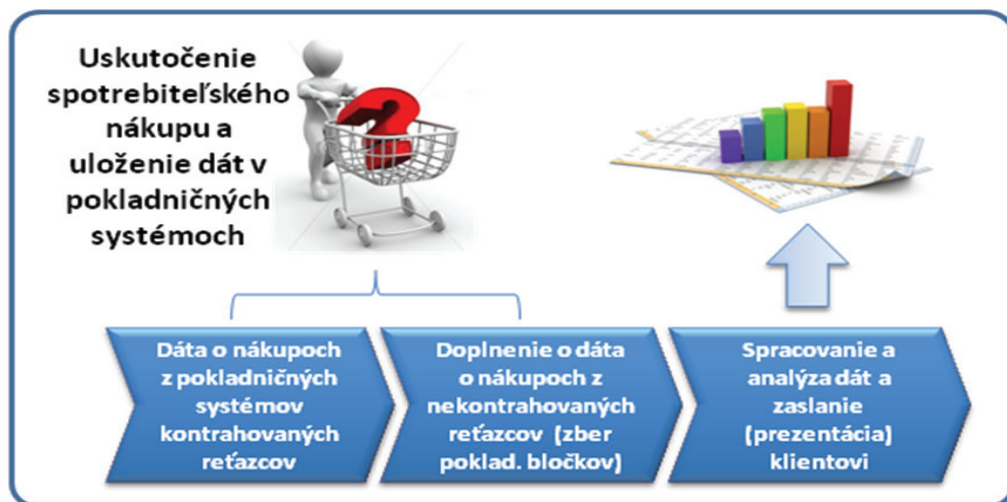


Zdroj: <http://www.gfk.com/sk/> (spotrebiteľský panel)

C/ Audit predaja (retail audit). Posledným uvedeným, avšak nie z hľadiska kvality dodávaných dát, je projekt ktorý realizuje spoločnosť AC Nielsen, avšak nie je na trhu jediná, ktorá používa danú metodiku. Podstatou je veľmi exaktné meranie predaja, keďže spoločnosť má podpísané zmluvy s významnými maloobchodnými sieťami, ktoré jej dodávajú dáta o predaji jednotlivých výrobkov priamo z ich pokladničných systémov zo všetkých predajných miest.

Takýmto spôsobom sú viditeľné významné informácie o predaji vlastných a konkurenčných značiek, ale aj predaje privátnych obchodných značiek. Z meraní je viditeľný predaj akciových a neakciových výrobkov, penetrácia predaja na predajných miestach a pod. Treba s uznaním konštatovať, že dáta zo spoločnosti Nielsen si vyslúžili u pracovníkov obchodu a na strane výrobcov rešpekt a sú rozsiahlo používané. Zrejmu nevýhodou je, že oproti panelu domácností „nie je možné identifikovať“, aký zákazník (s akou kúpnu silou a socio-demografickým profilom) tovary nakupuje, takže sú to dáta detailne analyzujúce predaj, než komplexne marketingovo orientované.

Obr. 5 Základná postupnosť krokov pri realizácii analýzy Nielsen retail auditu



Zdroj: <http://www.nielsen.com/sk/sk.html>

Záver

Z vyššie uvedených skutočností a praktických skúseností vyplýva, že je potrebné z viacerých hľadísk zvážiť investície, ktoré budú slúžiť na napĺňanie marketingového informačného systému aktuálnymi, presnými dátami, pri zachovaní optimálnej nákladovosti vzhľadom na pridanú hodnotu informácií, ktoré sa prieskumom získajú. Samozrejme s každým dodávateľom je možné dohodnúť sa na lepších cenových podmienkach pri ročnom alebo dvojročnom rámcovom kontrakte. Väčšina dodávateľov prieskumov sú pobočky zahraničných centrál a pri zbere primárnych dát im prirodzene vznikajú náklady, takže mantinely na vyjednávanie sú často dané a podmienky spolupráce sú kompromisom pre obidve strany.

Je však potrebné si uvedomiť, že skutočná hodnota a reálny prínos dát a informácií, ktoré sa prieskumom získajú, sa veľakrát dá objektívne ohodnotiť a doceniť až po uplynutí času, počas ktorého spoločnosť na základe týchto zistení implementovala do praxe opatrenia, ktoré napr. zvýšili konkurencieschopnosť a atraktívnosť svojich výrobkov, efektívnosť komunikačných kampaní, zlepšenia v svojich službách, zákazníckej podpore a pod. Teda komparáciou dosahovaných ekonomických parametrov (výnosov, miery ziskovosti a pod.) alebo aj zvýšením nefinančných atribútov, ako je zákaznícka vernosť a retencia v dostatočne dlhom čase po uvedení inovačných zmien na trh.

Literatúra

- [1] KALB, I. Creating an Effective MRIS. [online] 2016. [citované 2016-11-23] Dostupné na: <<http://www.businessinsider.com/the-marketing-information-system-the-missing-link-for-greater-success-2013-11>>.
- [2] Datagraphic Consumer Appliances. [online] 2016. [citované 2016-11-22] Dostupné na: <http://www.euromonitor.com/>.
- [3] HOOD, D. - SJOSTRAND, J. 2014. Nielsen Breakthrough Innovation Report, European Edition, 54 s. Nielsen, September 2014.
- [4] KOTLER a kol. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 1041s. ISBN 0-13-145757-8.
- [5] Retail Audit. [online] 2016. [citované 2016-11-24] Dostupné na: <http://www.nielsen.com/sk/sk.html>.
- [6] Spotrebiteľský panel. [online] 2016. [citované 2016-11-22] Dostupné na: < <http://www.gfk.com/sk/>>.
- [7] Trendy výrobných kategórií v SR. [online] 2016. [citované 2016-11-22] Dostupné na: <http://www.gfk.com/sk/>.

Predpoklady na väčšie zainteresovanie manažmentu pri riešení riadenia rizík vo verejnej správe

Michal OLÁH* - Ľubomír ŠIDELSKÝ**

Requirements for greater management involvement in risk management in public administration

Abstract

We published an article in the first edition of scientific journal of College of Economics and Management in Public Administration from June 2014 which was dedicated to the issue of risk management and position of management control as an operational instrument to deal with them in public administration. However the latest theoretical knowledge and practical skills in this area provide a new dimension to this problematics. The goal of the article is to point out some inevitable starting points that should be the subject of revision or more precisely supplement of valid methodological regulation about risk management to be in compliance with international standard for risk management nr. STN ISO 31 000:2011 „Risk management. Principles and guidelines“ which is applicable also in the public sector. Proposals for solution take their stand on empirical framework of application praxis and reflect on general needs of pragmatic and informal application of risk management process in public administration organisations to be effectively prepared to face real threats.

Keywords: risk management, risk, management and control system, international standard

JEL Classification: H50

Úvod

Vo vedeckom časopise Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy č. 1 v júni 2014 sme uverejnili článok venovaný problematike riadenia rizík a postaveniu manažérskej kontroly ako nástroja na ich riešenie vo verejnej správe. V tejto súvislosti bolo konštatované, že základné metodologické východiská v oblasti manažerstva rizika vydané pre verejnú správu sa opierajú o uznávané medzinárodné normy vydávané medzinárodnými audítorskými autoritami. Nové teoretické poznatky a praktické skúsenosti v tejto oblasti si v súčasnosti už vyžadujú modifikáciu metodických postupov vydaných ešte v roku 2006. Je to o to dôležitejšie, že konsolidácia verejných financií, projekt ESO a nedostatky zisťované auditnými orgánmi vytvára veľký tlak na efektívne riadenie verejnej správy a znižovanie rizík v oblasti riadenia a kontroly rozpočtových zdrojov.

Legislatívne riešenie zodpovednosti za riadenie rizík na úrovni vrcholového manažmentu orgánov verejnej správy bolo prvýkrát konštituované v zákone č. 502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v § 8. Od 1. januára 2016, kedy nadobudol platnosť nový zákon č. 357/2015 o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov je proces riadenia rizík integrálnou súčasťou finančného riadenia, ktoré je podľa § 5 ods. 1, písm. a) orgán verejnej správy povinný nepretržite zachovávať, rozvíjať a zdokonaľovať.

Impulz pre zákonodarné riešenie problematiky rizík vychádzal z požiadaviek orgánov Európskej únie v rámci prístupového procesu do EÚ ako obligátny štandard, podobne ako je to vo vyspelých štátoch západnej Európy. Pre praktickú aplikáciu manažerstva rizika vo verejnej správe v Slovenskej republike Ministerstvo financií SR vydalo Usmernenie k riadeniu a analýze rizík vo Finančnom

* doc. Ing. Michal Oláh, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.olah@vsemvs.sk

** Ing. Ľubomír Šidelský, PhD., Ministerstvo financií SR, Štefanovičova 5, 817 82 Bratislava, e-mail: lubomir.sidelsky@mfsr.sk

spravodajcovi 1/2006 [1]. Išlo vôbec o prvú metodickú pomôcku takéhoto charakteru, keďže oblasť rizík a celkový konšpekt založený na odhaľovaní a analýze rizík vo verejnej správe neexistoval. Preto jej hlavným zámerom bolo vysvetliť základné postupy, ktoré sa majú využiť pri riadení rizík s dôrazom na vykonávanie analýzy rizík pri práci vnútorných audítorov, taktiež aj postupy a zodpovednosť vedúcich zamestnancov orgánu verejnej správy za riadenie rizík vychádzajúce z platnej legislatívy.

Usmernenie bolo vydané v roku 2006, teda skoro pred desiatimi rokmi. Uplynulá hospodárska dekáda v oblasti prístupu k výkonu auditu, ktorý poníma vnútornú kontrolu ako integrálnu súčasť riadenia, priniesla aj nový náhľad na problematiku riadenia rizík v súvislosti s ich vplyvom na účinnejšie dosahovanie cieľov a spoľahlivosť finančného hospodárenia. Výraznou inšpiráciou pre obsahovú analýzu usmernenia a jej komparáciu so superiornou medzinárodnou normou boli získané nové skúsenosti z metód riadenia, ktoré prinieslo členstvo v EÚ. Ide hlavne o inovatívny prístup k evaluácii a verifikovaniu implementácie projektov v previazanosti na existujúce riziká zo strany auditných orgánov Európskej komisie. Obzvlášť cennou skúsenosťou, ktorá sa začína uplatňovať aj do praxe našich auditných orgánov, bol metodický prístup k auditu. Predovšetkým ucelený pohľad na skúmanie finančných operácií v kontexte úplne samozrejme definovania rizík vyplývajúcich z identifikovaných nedostatkov a vyžadovanie striktnej nápravy. Rovnako je aj principiálne reštrikčné konanie vyúsťujúce do uplatnenia finančných korekcií v prípade neúčinných nápravných opatrení. Je možné potvrdiť, že mnohé zlyhania, ktoré mali finančné konzekvencie mohli byť eliminované, ak by existovali reálne analýzy potenciálnych rizík jednotlivých procesných úkonov a účinná proaktívna reakcia na ich elimináciu. Inými slovami, ak by sa k politike riadenia rizík zo strany manažérov organizácií, ale aj ich nadriadených zložiek, pristupovalo systémovojšie a precíznejšie.

1 Najdôležitejšie empirické hľadiská z práce auditu

Medzi najdôležitejšie empirické aspekty z práce auditu ako významný kognitívny podnet pre zlepšenie metodiky manažérstva rizika (pozitívny vzťah riadenia rizík ku kontrolným procesom, zodpovednosť vedúcich manažérov za chyby, povinné zavedenie riadenia rizík vo všetkých orgánoch poskytujúcich eurofondy, identifikácia nových dosiaľ u nás metodicky neaplikovaných rizík a pod.) možno determinovať:

- exponovaný prístup ku kontrole zo strany európskych audítorov ako obligatórny integrálny prvok riadenia;
- ponímanie kontroly každej finančnej operácie ako homogénne verifikovanie zákonnosti, hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti;
- eliminovanie rizík podvodov a konfliktu záujmov hlavne v oblasti verejného obstarávania;
- povinnosť priamej zainteresovanosti a zodpovednosti zložiek vedúceho manažmentu pri výkone kontroly bez akéhokoľvek separovania alebo posúvania zodpovednosti na nižšie zložky;
- naviazanie na výkonnostné parametre a reálnosť dosahovaných cieľov;
- obligatórne zavedenie procesu manažérstva rizík do riadenia zo strany vedenia organizácií ako nevyhnutný predpoklad zabezpečenia cieľov, efektívneho nakladania s verejnými zdrojmi a eliminácie chýb, resp. potenciálnych korekcií.

V súčasnosti je v platnosti štandard STN ISO 31 000:2009 „Manažérstvo rizika – zásady a návod“ [1] (ďalej „štandard“), ktorý reflektuje najnovšie praktické metódy a techniky v oblasti manažérstva rizika aplikovateľné vo všetkých sektoroch ekonomiky vrátane verejného. Keďže tento štandard s celosvetovou pôsobnosťou je univerzálny a aplikovateľný aj pre hospodárske subjekty, nie výlučne pre auditorské orgány, je vhodnou východiskovou metodologickou základňou pre preskúmanie a komparáciu s platnou verziou Usmernenia k riadeniu a analýze rizík pre verejnú správu vydanou na Slovensku v roku 2006 [2].

2 Problémy aplikácie rizík

Finančné vzťahy a zisťované nekorektnosti pri ich realizácii nemožno redukovať iba do kategórie implementácie fondov, aj keď prístupy k implementácii, kontrole a auditu týchto fondov zo strany externých orgánov sú významným komparačným zdrojom a inšpiratívnym impulzom pre inovatívne prístupy k príprave a kontrole rozpočtového procesu a riadeniu rizík aj v bežnej aplikačnej praxi. Nedostatky identifikované na úrovni poskytovateľov európskych fondov možno zovšeobecniť aj na celú verejnú správu. Problém medzi organizáciami, ktoré poskytujú eurofondy (poskytovatelia) a verejnými organizáciami, ktorí realizujú projekty (prijímatelia), spočíva v prístupe k analýze a riešeniu rizík.

U poskytovateľov je existencia a reálna analýza a riadenie rizík v projektovom cykle v zmysle legislatívy Európskej únie obligatórna.

„Každý operačný program s výnimkou tých, keď sa technická pomoc vykonáva v rámci osobitných operačných programov, so zreteľom na riadne odôvodnené posúdenie ich významu pre obsah a ciele operačných programov, ktoré vykoná členský štát, zahŕňa opis:

a) osobitných opatrení na to, aby sa pri výbere operácií zohľadnili požiadavky ochrany životného prostredia, efektívnosť zdrojov, zmierňovanie zmeny klímy a adaptácia na ňu, odolnosť voči katastrofám a predchádzanie a riadenie rizík“ [3].

Jej cieľom je zabezpečiť efektívny výber projektov a plynulé, korektné a hospodárne poskytovanie finančných prostriedkov na projekty, aby boli dosiahnuté preliminované ciele a zabránilo sa akémukoľvek neoprávnenému plytvaniu finančných prostriedkov daňových poplatníkov členských štátov únie. Akékoľvek zlyhanie je viazané na nevyplatenie alebo znížené vyplatenie refundácie o korekciu zo strany orgánov Európskej komisie a je aj odrazom zlyhania mechanizmu odhalenia a účinného zvládnutia rizík.

Pri organizáciách verejnej správy, ktorí vystupujú v pozícií prijímateľov európskych fondov pri realizácii projektov alebo ako verejné subjekty hospodáriace s prostriedkami štátneho rozpočtu pri bežnej hospodárskej činnosti platná legislatíva vyžaduje zabezpečenie funkčného systému riadenia rizík, pri bežných finančných operáciách aj v prípade zistených závažných nedostatkov viazaných na uplatnenie finančných sankcií ani v súčasnosti nie je táto obligatórnosť bežnou aplikačnou metódou práce vedúcich manažérov. Chýba aktívne preventívne skúmanie príčinnej súvislosti medzi identifikovanými nedostatkami, ktoré môžu ohrozovať ciele organizácie znížením hospodárskeho potenciálu alebo poškodením reputácie a existenciou zdravej politiky manažovania rizík a ich proaktívneho účinku na znižovanie nežiaducich finančných operácií a škôd. Organizácie svoje riziká riadia skôr intuitívne, ako systematicky.

Aj keď platné metodické usmernenie vo všeobecnosti obsahuje základné atribúty procesných postupov pre riadenie rizík a spĺňa kritériá stanovené v štandarde, praktické empirické poznanie hlavne v súvislosti s konsolidáciou verejných financií a implementáciou eurofondov naznačuje, že existujú oblasti, ktoré by bolo potrebné metodicky dopracovať a zosúladiť. Pri konfrontovaní vyššie uvedených metodických materiálov bola upriamená pozornosť na obsahovú štrukturalizáciu jednotlivých dokumentov a úroveň transpozície jednotlivých chronologických procesných postupov, analógiu štandardom definovaných rizík v aplikačnej praxi našej verejnej správy a vymedzenie pojmológie.

3 Dva okruhy praktických problémov

Na základe komparácie obsahu obidvoch dokumentov a empirického úsudku, vychádzajúceho z praktických poznatkov vo vývoji riadenia rizík s akcentom aj na implementáciu eurofondov vo verejnom sektore, možno abstrahovať do dvoch základných okruhov problémov, ktoré komplementárne nie sú dostatočne metodicky riešené, čo znižuje koherentnosť riešenia rizikového portfólia orgánov verejnej správy. Ide o nasledovné problematické okruhy, ktoré je potrebné metodicky transponovať do Usmernenia:

- doplniť a precizovať niektoré chýbajúce reálne existujúce procesno-riadiace systémy a oblasť edukačnej činnosti;
- zadefinovať špecifické, vo verejnom sektore objektívne existujúce, ale doposiaľ metodicky v nedostatočnej miere profilované a v praxi nedostatočne aplikované, závažné typy rizík.

4 Amplifikácia uplatnenia riadenia rizík aj na procesy súvisiace s implementáciou eurofondov na celú verejnú správu

Štandard v bode 3b. Zásad prejedukuje, že manažérstvo rizika je integrálnou súčasťou všetkých organizačných procesov a v bode 4.3.4. požaduje riadenie rizík začleniť do všetkých postupov a procesov organizácie a to spôsobom, ktorý je vhodný, efektívny a účinný. Ide teda o kompaktné riešenie všetkých procesov vrátane tých, ktoré súvisia aj s realizáciou a financovaním projektov.

Naštartovaním realizácie eurofondov vo verejnom sektore vzniklo množstvo nových procesov a podprocesov súvisiacich s ich implementáciou na strane poskytovateľov aj prijímateľov. Potreba riešenia je akútna z dôvodu, že takmer dve tretiny organizácií verejného sektora je zapojených vo forme prijímateľov do projektov zo štrukturálnych a kohézneho fondu a ostatných finančných nástrojov. Realizácia manažovania rizík v tejto oblasti je o to vážnejšia, že v rámci projektov sa prefinancujú prostredníctvom rozpočtov verejného sektora miliardy EUR. Objemy projektov často prevyšujú samotnú ročnú rozpočtovú kapacitu organizácií pre mimoeurofondové činnosti.

Potreba riešiť profiláciu rizík v tejto oblasti vymedzuje aj determinovanú špecifickosť procesov. Konkrétne ide o jedinečný rámec realizácie projektov, vecná osobitosť potenciálnej regulárnosti výdavkov, systém dokumentačných a finančných tokov, špecifické kontrolné postupy, orientácia na hospodárnosť, efektívnosť a výkonnostné ciele, ktoré determinujú aj určitú diverzitu procesných postupov projektu od bežných postupov a množstvo rizík na nich nadväzujúcich. Táto špecifickosť, týkajúca sa hlavne orgánov verejnej správy v postavení prijímateľov priam evokuje potrebu riešenia aj v oblasti riadenia rizík implementačného procesu.

Tradičné prístupy k riadeniu, vychádzajúce z daného rozpočtového rámca v korelácii organizácia a správca rozpočtovej kapitoly (obec, vyšší územný celok), sa rozšírili o nový prvok inštitucionálnych väzieb medzi prijímateľom a poskytovateľom. Realizáciou projektov a ich manažovaním vznikli nové postuláty, vyplývajúce zo špecifických administratívnych postupov (vypracovanie Žiadosti o platbu, monitorovacia správa a pod.), ktoré si vyžadujú aj nové, špecifické odborné znalosti personálu, nevyskytujúce sa pri uzuálnej činnosti.

Úplne novým faktorom je otázka diverzifikácie kontrolovaných subjektov a nového prístupu ku kontrole. Pri bežnej hospodárskej činnosti sa kontrola finančných operácií rozpočtových prostriedkov dotovaných zo štátneho rozpočtu realizuje spravidla iba na internej úrovni (finančná kontrola realizovaná vlastnými zamestnancami). Pri implementácii projektov sa finančná kontrola pretenzovaných prostriedkov na projekt rozširuje o externú kontrolu poskytovateľa (riadiaci orgán, sprostredkovateľský orgán) a audítorské authority (audit EK, orgán auditu). Pri takomto duálnom systéme kontrol dvoch na sebe nezávislých orgánov dochádza zákonite aj k inému pohľadu na oblasť oprávnenosti výdavkov, otázky neehospodárneho a neefektívneho nakladania, neúčelnosti. To, čo sa prijímateľovi zdá správne a právom oprávnené na refundáciu, z pohľadu poskytovateľa môže ísť o neoprávnený alebo neehospodárny, neefektívny výdavok, vylučujúci jeho refundáciu.

V oblasti realizácie projektov na úrovni orgánov verejnej správy sa teda objavujú okrem zaužívaných aj nové špecifické procesy a podprocesy, zasahujúce aj do systému riadenia. Ide hlavne o dezintegráciu kompetencií a nastavenie nových kontrolných mechanizmov v zmysle požiadaviek eurolegislatívy, ktoré si vyžaduje ich harmonizáciu (fáza prípravy a vypracovania projektu, kontrola projektu a predkladanie žiadosti o platbu, monitorovanie projektu, udržateľnosť projektu po jeho ukončení, dodržiavanie stanovených indikátorov a pod.). Samozrejme, že tieto nové činnosti generujú aj celú škálu rizík, na ktoré organizácia musí reflektovať a sledovať ich.

Prax ukazuje, že riadenie rizík podstatná väčšina prijímateľov verejnej správy súvisiace s implementáciou projektov nerealizuje v žiadanej forme. Výsledkom sú nespočetne zisťované nedostatky a finančné sankcie, ktoré majú dopad na rozpočet organizácií, samotnú kvalitu implementácie projektov, časové prestoje vo forme pozastavenia pomoci a deficit štátneho rozpočtu.

Preto ako preventívny prvok pred elimináciou vyššie definovaných dopadov sa preto navrhuje v metodickom pokyne riešiť problematiku riadenia rizík aj o oblasť implementácie projektov z fondov Európskej únie a iných finančných nástrojov determinované hlavne pre prijímateľov fondov z verejnej správy. Je dôležité definovať špecifické postupy rizikovej analýzy pre procesy súvisiace s implementáciou a riziká z nich vyplývajúce. Špecifickosť oproti bežnému procesnému štandardu v orgánoch verejnej správy spočíva hlavne v odlišnej administrácii projektov, prístupe ku kontrole a predkladaní žiadostí o platbu, financovaní a účtovníctva, potreby monitorovania a vykazovania plnenia cieľov projektu. Medzi najdôležitejšie procesy, ktoré generujú aj vysokú mieru rizík u prijímateľov pri implementácii projektov, ktoré je potrebné metodicky riešiť z pohľadu ich vymedzenia, opisu a dôsledkov vrátane požiadavky na ich riešenie v praxi možno zaradiť:

- prípravu a samotné vypracovanie projektu (vlastnými alebo externými expertmi),
- personálne zapojenie do projektu,
- zostavenie efektívneho a reálneho rozpočtu a čo najnižšej miery subdodávok (optimalizácia štruktúrovania rozpočtu do rozpočtových položiek a pohľad na hodnotenie kvalitatívnej stránky použitia rozpočtu a odrážajúci trhové cenové relácie),
- nastavenie efektívnych, ale splniteľných cieľov projektu (indikátorov),
- efektívna kontrola projektu (posudzovanie a precizovanie nielen zákonnosti, ale aj jeho hospodárnosti a primeranosti výdavkov),
- monitorovanie projektu a sledovanie udržateľnosti aj po ukončení projektu.

5 Explikácia obligatórnej previazanosti zodpovednosti manažmentu s praktickou aplikáciou riadenia rizík v organizácii

Bod 5.7. štandardu vyžaduje sledovateľnosť činností súvisiacich s procesom riadením rizík. Z kontextu vyplýva požiadavka zaznamenávať a uchovávať informácie s tým spojené. Nejde o nejaký účelový a formálny akt. Záznamy majú poskytovať podklad na zlepšovanie metód a nástrojov, skvalitňovanie procesov vo vnútri organizácie. V neposlednom rade slúžia aj pre audítorské orgány za účelom posúdenia celkovej úrovne riadenia a vnútorného kontrolného systému. Predmetom skúmania je otázka, akým spôsobom organizácia reaguje na potenciálne riziká a ako dokáže reagovať formou účinných opatrení na ich udržanie v primeraných medziach prípadne ich elimináciu. Ináč povedané ide o uistenie sa, či riadiace a kontrolné systémy organizácie poskytujú záruku, že vnútorný systém riadenia a kontroly je schopný odhaliť nezákonné, nevhodné a neefektívne operácie. Práve kvalitný, prepracovaný a účinný systém riadenia rizík sofistikovane pracujúci s množinou identifikovaných rizík je jedným z dôležitých preventívnych nástrojov pre zamedzenie nežiaducich disparít.

Ako systémový krok je potrebné upraviť textáciu usmernenia, aby sa vyžadovala obligatornosť vypracovania stratégie, analýzy a pravidelnej revízie existujúcich rizík v orgánoch verejnej správy vo forme písomného alebo elektronického materiálu. Zákon o finančnej kontrole síce explicitne stanovuje zodpovednosť vedúceho orgánu verejnej správy za riadenie rizík, ale žiadnym spôsobom mu neurčuje striktnú povinnosť z tohto procesu vyhotoviť reálny a kontrolovateľný výstup. Na druhej strane ju ani nevylučuje. Táto nejednoznačnosť determinujúca rôzne interpretácie spôsobuje, že organizácie nereflektujú na konkrétne a overiteľné výstupy. Rizikami sa zaoberajú nie pragmaticky a plánovite, ale skôr intuitívne. Takáto prax vedie k tomu, že manažéri síce poznajú alebo iba tušia existenciu určitých problémov a výšky škôd spôsobených ich neriešením, ale pokiaľ nie sú viazaní existenciou určitého administratívneho rámca, tak tieto riziká nemanajú racionálne a dôsledne.

Pokiaľ v legislatíve a metodike bude v tejto oblasti existovať disharmónia, nie je vytváraný dostatočný tlak na kvalitu riadenia organizácií, zvýšenie hospodárnej a efektívnej rozpočtovej

politiky a dodržiavanie rozpočtovej disciplíny. Aj z tohto dôvodu musí legislatíva a metodika vhodne reagovať a „prinútiť“ manažérov riešiť tieto problémy aj cestou obligatórneho administratívneho rámca pri riadení rizík, aby táto problematika nebola aplikovaná iba ako „pro forma“, ale „de facto“.

6 Zakomponovanie a metodické rozvinutie zdokonalenia komunikácie medzi organizáciou a jeho nadriadeným orgánom

Komunikácia a jej kvalita je kľúčovým prvkom a odrazom úrovne celého systému riadenia a kontroly vrátane procesu riadenia rizík, ktorá je ich súčasťou. Bez vybudovania efektívnych informačných kanálov a podávaných racionálnych informácií v obojsmernom toku, nemôže existovať funkčná a transparentná analýza reálneho stavu, ani prijímanie parciálnych či strategických rozhodnutí, riešení a opatrení pre splnenie vytýčených cieľov a stanovených povinností. To plne platí aj pre oblasť manažérstva rizika.

Aj keď štandard vymedzuje pôsobnosť manažérstva rizika v rámci interného prostredia organizácie, indikuje aj komunikáciu s externým prostredím. Bod 5.3.2. precizuje aj externý faktor (externí zainteresovaní účastníci, súvislosti, prostredie) ako dôležitý predpoklad pre dosiahnutie vlastných cieľov každej organizácie. Pochopenie externých súvislostí je významným činiteľom pre efektívnu komunikáciu a výmenu dôležitých informácií o existujúcich rizikách a politike podriadených subjektov na ich riadení. Existujúce usmernenie neobsahuje metodické postupy, ani žiadne mechanizmy riešenia v oblasti externej komunikácie.

Všetky subjekty verejnej správy sú organizačne usporiadané do kapitol a finančne zapojené na rozpočet správcu kapitoly, ktorý aplikuje a zodpovedá za presadzovanie vládou určených priorít a hlavných cieľov. Správca determinuje aj celkovú stratégiu rozpočtovej politiky a plánované rezortné ciele v súlade s politikou vlády, ktoré musí podriadená organizácia rozpracovať na vlastné podmienky. Táto činnosť prináša so sebou zákonite aj množstvo rizík a neistôt prierezovo vo všetkých zložkách kapitoly. Reálne riziká majú nielen špecifický charakter daný každej organizácii vyplývajúci z jej osobitého charakteru činnosti, ale celkom určite aj riziká analogické vo všetkých organizáciách, ktoré by mali odrážať profilový charakter činnosti kapitoly. Správca kapitoly by mal prejavovať záujem na skutočnosti, či riadenie rizík sa v ním riadených organizáciách uplatňuje a aké riziká súvisiace s riadením jeho podriadených orgánov existujú. V uvedenom kontexte je dôležité, aby mal aj konkrétne informácie o identifikovaní a sledovaní rizík. Následne tieto informácie môže využívať na prijímanie efektívnych opatrení v oblasti rozpočtovej a personálnej politiky, efektívnejšie nasmerovaných kontrolách a pod.

Niektoré môže namietat, že v tomto kontexte by mal dôležitú úlohu zohrávať vnútorný audit, ktorý má zo svojej pozície sledovať a hodnotiť, či v organizáciách rozpočtovej kapitoly, t. j. v podriadených organizáciách systémovo funguje manažerstvo rizika. Reálne výsledky hodnotenia predkladá ministromi spolu s odporúčeniami na jeho sfunkčnenie v celej kapitole. Je potrebné však mať na zreteli dve skutočnosti, na základe ktorých nemožno hľadať koherenciu medzi zodpovednosťou vnútorného audítora a štatutárom organizácie a to:

- Zodpovednosť za manažerstvo rizika v zmysle štandardov nesie manažment organizácie, nie vnútorný audit. Audítor naopak nezávisle a fakticky overuje a hodnotí, či systémy vnútornej kontroly generované a praktizované manažmentom čelia vnímaným rizikám, a reflektuje na zistenie rizík, ktoré nie sú pokryté alebo nie sú adekvátne pokryté existujúcimi systémami a postupmi. Audit môže preto zohrávať úlohu koordinátora a poradcu, keďže zo svojej pozície prináša systematický metodický prístup k zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík vyplývajúcich z činnosti auditovaného subjektu. Ale z podstaty veci nemôže suplovať ani zodpovedať za manažérov v tejto oblasti.
- Vnútorný audit legislatívne nezastrešuje celú verejnú správu. Realizuje sa iba na ústredných orgánoch štátnej správy a inštitucionálne nepokrýva samosprávne orgány, v ktorých rovnako musí fungovať manažerstvo rizika. Vzniká preto otázka, či existuje nejaká forma komunikácie medzi centrom a jej podriadenými zložkami?

Skúsenosti naznačujú, že informovanosť obojstrannými tokmi medzi ústredím a jeho podriadenými zložkami sa manažérstvo rizika nerealizuje žiaducim smerom. Podľa prieskumu na vzorke 16 respondentov zo štátnej správy a samosprávy na otázku, či sa ich organizácia zaoberá problematikou riadenia rizík odpovedalo kladne iba 7, čo je 42,75% opýtaných. Na otázku preukazujúcu kvalitu komunikačných väzieb medzi vrcholovým manažmentom a ostatnými zamestnancami v rámci kontrolného prostredia, či zamestnanci sú oboznamovaní s nedostatkami identifikovanými kontrolnými alebo audítorskými orgánmi, iba 8 respondentov potvrdilo, že sú s nedostatkami oboznámení, čo predstavuje iba 50% opýtaných organizácií. Takýto stav môže spôsobiť, že zamestnanci ako priami účastníci a realizátori procesov, nie sú dostatočne informovaní o zisťovaných problémoch, existujúcich rizikách, ani o ich riešení. V dôsledku nedostatku informácií môže dôjsť zo strany zamestnanca k nežiaducemu konaniu, rozhodnutiu, zlyhaniu. Táto sentencia platí všeobecne aj interinštitucionálne, t. j. vo vzťahu medzi ústredím a jeho podriadenými zložkami.

Jedným z ťažiskových problémov je aj nízka úroveň komunikácie, ktorá by mala fungovať efektívne nielen interným smerom až po zamestnancov organizácie, ale aj externe k správcom. Jedným z dopĺňujúcich opatrení zakomponovaných do usmernenia by sa mohlo venovať aj úrovni komunikácie vo vnútri organizácií a podávaní správ nadriadeným subjektom. Odporúčame hlavne metodologicky riešiť v Usmernení nastavujúce úlohy:

- V nadväznosti na zákon č. 502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a vnútornom audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov a štandard, správcom rozpočtových kapitol, VÚC a obce zaviazat', aby obligatórne spracovali a uverejnili komplexné postupy procesu riadenia rizík, ako svoj interný alebo rezortný právny akt. Zároveň, aby zaviazali všetky podriadené organizácie postupy povinne aplikovať s požiadavkou permanentného periodickéhoprehodnocovania rizík a informovať centrum minimálne o identifikovaných zásadných a závažných rizikách a prijatých opatreniach najmenej raz ročne.
- Doplniť obsahový a procesný návod pre spracovanie interného pokynu, prípadne aj zverejniť príklad pokynu, t. j. minimálne štruktúru, obsah, vzájomné väzby medzi manažmentom a zamestnancami, grafický príklad identifikácie a evaluácie a prijímaných opatrení a pod.
- Organizácie, ktoré implementujú projekty z eurofondov musia identifikovať riziká aj v procesoch súvisiacich s ich implementáciou.
- Zaviesť povinnosť, podobne ako je to pri predkladaní ročných správ o výsledkoch finančných kontrol ústrednými orgánmi alebo zverejňovaní výročných správ, uvádzať v jednom z týchto dokumentov aj stručnú informatívnu správu o systéme riadenia rizík v ústredných orgánoch a ich podriadených organizáciách. Podobne by to malo platiť aj u organizácií samosprávy.
- Vytvoriť mechanizmy včasného varovania, nadriadenú zložku, v prípade vysokej pravdepodobnosti potvrdenia významných rizík, ktoré si vyžadujú promptné riešenie aj zo strany správcu a sankčný mechanizmus, ak organizácie úmyselne zamlčujú informácie, neriešením ktorých môžu vzniknúť značné škody.
- Využívať informácie o rizikách pre efektívnejšie plánovanie vnútorných kontrol podriadených organizácií.

7 Potreba zavedenia funkčného vzdelávania v oblasti manažérstva rizika do celej verejnej správy

Bod 4.4.1 štandardu stanovuje organizácii vytvárať podmienky na školiace príležitosti, ktoré môžu zabezpečiť informovanosť manažérov o potrebe zavedenia manažérstva rizika, jeho prednostiach a výhodách.

V súčasnosti je jedným z indikátorov nepriaznivého stavu nedostatočná angažovanosť o presadzovanie aplikácie riadenia rizík nielen na úrovni jednotlivých subjektov, ale aj zo strany zriaďovateľov smerom k ich podriadeným organizáciám. Argumentov pre tento negatívny stav je mnoho. Medzi niektoré východiskové príčiny možno indikovať zložitnosť problematiky a minimálne skúsenosti na všetkých úrovniach hierarchického riadenia a skutočne jasná a zrozumiteľná proaktívna

propagácia, publicita a exemplifikácia praktických príkladov pozitívneho vplyvu aktívnej rizikovej politiky pre afirmáciu prínosov na dosahované výsledky a eliminovanie nežiaducich skutočností. To vedie manažérov k formalizácii alebo k minimálnej aktivite a iba k intuitívnej forme zvládania rizík. Fundamentálne meritum tohto problému spočíva v neuspokojivej osvetovej činnosti a vzdelávaní. Preto je vysoko aktuálna a neodkladná potreba zo strany gestora zákona o finančnej kontrole a vnútornom audite vyvinúť maximálne úsilie na zavedenie funkčného systému vzdelávania v tejto oblasti pre všetkých manažérov vo verejnej správe tak, ako to funguje v oblasti vzdelávania finančnej kontroly, vládneho a vnútorného auditu.

Je jasné, že solídny a funkčný systém analýzy a riadenia rizík môžu dokázať zabezpečiť iba manažéri, ktorí budú disponovať adekvátnymi vedomosťami a zručnosťami. Iba čisto teoretický základ, ktorý je navyše ešte veľmi komplikovaný, skôr odrádza ako upútava ich pozornosť. Preto efektívnym nástrojom vzdelávacích aktivít musí byť pružné prepojenie teoretických poznatkov s praktickými príkladmi existencie rizík, ich dôsledkov a riešení, ktoré sa opiera o flexibilnú metodiku a reálnu popularizáciu vrátane efektívnych foriem školení. Je preto dôležité zdôrazniť, aby sa usmernenie doplnilo o inštrukcie pre zavedenie povinného a permanentného vzdelávania v oblasti manažérstva rizika pre všetky orgány verejnej správy pod gesciou Ministerstva financií SR. Racionálnym riešením by bola aj koordinácia edukačných aktivít so správcami rozpočtových kapitol a samosprávnymi orgánmi. Veľmi vhodnou príležitosťou zvýšiť atrakciu týchto školení je zabezpečenie aktivít vo forme akreditovaných kurzov.

Medzi principiálnu platformu zvýšenia úrovne systému vzdelávania a publicity v oblasti manažérstva rizika pre verejnú správu možno odporučiť:

- Vybudovanie a aplikácia systému permanentných vzdelávacích aktivít, zameraných na explikáciu a prínosy procesu riadenia rizík v systéme riadenia a kontroly orgánov verejnej správy, určených pre manažérov organizácií verejnej správy.
- Realizácia seminárov a kurzov k problematike manažérstva rizika na všetkých úrovniach riadenia a vo všetkých organizáciách verejnej správy za povinnej účasti dotknutých manažérov.
- Realokácia rozpočtu určeného na školiace aktivity aj na školenia k manažérstvu rizika.
- Zabezpečenie vyškolenia kvalitného lektorského zboru k tejto problematike.
- Získanie akreditácie na predmetné edukačné vzdelávanie.
- Využívanie účasti na medzinárodných seminároch k tejto problematike zo strany manažérov.

8 Absencia niektorých typov rizík

Vo verejnej správe existujú viaceré aplikačne potvrdené riziká, na ktoré metodické usmernenie nereflektuje, resp. sú zmienené iba sporadicky a bez detailnejšej definície a popisu, sféry procesného výskytu, potenciálnych dopadov a riešení. Medzi najdôležitejšie riziká, ktoré je potrebné do usmernenia doplniť možno zaradiť:

- Riziko tajnej dohody;
- Riziko konfliktu záujmov;
- Riziko podvodu;
- Sekundárne riziko;
- Reziduálne (zvyškové) riziko.

9 Riziko tajnej dohody (Bid rigging – dohodnutá ponuka)

V podstate ide o situáciu, kedy sa podnikateľské subjekty, u ktorých by sa očakávalo zdravé súťažné konkurenčné tržové prostredie a transparentný boj o objednávky zákazníkov, v záujme vlastných výhod na úkor výhod objednávateľa nelegálne tajne dohodnú, že zvýšia ceny, znížia kvalitu dodávaného tovaru, prác alebo služieb a to najčastejšie v rámci verejného obstarávania.

Vo verejnej správe je riziko tajnej dohody vysoké, keďže celý verejný sektor je povinný zákonne obstarávať tovary, práce a služby. Tajná dohoda môže významným spôsobom ovplyvňovať rozpočet organizácií a nepriaznivo vplyvať aj na fiškálnu politiku a reputáciu štátu. V konečnom dôsledku sa neoprávnene získavajú prostriedky na úkor odberateľa a daňových poplatníkov. Tým sa deformuje hospodárska súťaž a znižuje dôveryhodnosť verejnosti k transparentnosti a čistote verejného obstarávania. Najčastejšou formou tajných dohôd je tzv. kartelizácia, ktorá sa prejavuje vo verejnom obstarávaní vo forme manipulácie ponúk. To predstavuje riziko nákladovo-efektívneho obstarávania. Medzi najfrekvencovanejšie faktory zvyšujúce riziko nezákonnej spolupráce medzi firmami patrí:

- malé množstvo firiem, čo im umožňuje jednoduchšie uzatvoriť dohodu,
- homogénne produkty na trhu,
- rozsiahla spolupráca firiem v danom sektore,
- nízka konkurencia importu.

Aj keď je kartely veľmi ťažké odhaliť, je dôležité mať vypracované určité opatrenia a kontrolné mechanizmy, ktoré by zachovali silnú a spravodlivú konkurenciu bez akýchkoľvek diskriminačných prvkov. To je nutnou požiadavkou efektívnosti a hospodárnosti vo verejnom obstarávaní. Orgány verejnej správy musia s rizikom tajnej dohody počítať a musia prijímať vlastné opatrenia alebo koordinovať činnosť v rámci rezortu.

Okrem toho existuje aj možnosť tajnej dohody vo vnútri organizácie. Ak sa tajne spojí dostatočný počet interných nečestných kľúčových zamestnancov môžu dokázať napr. falšovať príslušné dokumenty, podávať skreslené alebo protichodné informácie. Aj na takéto typ rizík musí byť organizácia pripravená.

Usmernenie je vhodným nástrojom definovať predmetné riziko. Preto je potrebné metodicky spracovať a vysvetliť jeho obsah, dôsledky a objektívne preventívne alternatívy riešenia vrátane jeho zapracovania do rizikového portfólia. Obzvlášť dôležité je, aby aj kontrolné a audítorské orgány verifikovali, ako sú organizácie pripravené čeliť výskytu tohto typu rizika.

10 Riziko konfliktu záujmov

Ide o riziko, ktoré sa v praxi vyskytuje pomerne často. Právna úprava zákazu konfliktu záujmov je v Slovenskej republike značne roztrieštená a terminologicky nejednotná. Aj z uvedených dôvodov na jeho eliminovanie v súčasnosti nie sú organizácie verejnej správy dostatočne pripravené. Nie sú vybudované účinné kontrolné mechanizmy odhaľujúce konflikty záujmov, o čom svedčí aj množstvo praktických nálezov identifikovaných auditnými orgánmi. Konflikt záujmov, ako jedno z vysoko rizikových konaní, ohrozujúcich zdravé konkurenčné prostredie a hospodársku súťaž, je vôbec prvýkrát legislatívne riešený v slovenskej legislatíve až v roku 2014. Konkrétne v § 46 zákona č. 292/2014 o príspevku poskytovanom z európskych štrukturálnych a investičných fondov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Konflikt záujmov je v zákone definovaný ako „skutočnosť, keď z finančných, osobných, rodinných, politických alebo iných dôvodov je narušený alebo ohrozený nestranný, transparentný, nediskriminačný, efektívny, hospodárny a objektívny výkon funkcií pri poskytovaní príspevku“, pričom je pri poskytovaní príspevku zakázaný. Vzťahuje sa však výlučne na implementáciu eurofondov, čo sa zdá byť nedostatočné, nakoľko konflikt záujmov existuje aj pri použití ostatných verejných zdrojov.

Konflikt záujmov je chápaný ako určitá forma korupčného správania sa. Vo verejnej správe môže vzniknúť na rôznych úrovniach. Ako príklad najčastejšieho výskytu konfliktu záujmov je oblasť verejného obstarávania. Ten vzniká medzi obstarávateľom a víťazným uchádzačom o zákazku v rámci odberateľsko-dodávateľských vzťahov a to bez ohľadu na to, či sa obstarávanie realizuje prostredníctvom projektov pri implementácii eurofondov, alebo pri bežnej mimoprojektovej činnosti. Riziko konfliktu záujmov vo verejnej správe však reálne existuje aj pri iných činnostiach s rovnakým výsledkom. Predovšetkým zvýhodniť určitú osobu, či už právnickú alebo fyzickú, kde dominuje individuálny alebo skupinový záujem proti záujmu väčšiny a s rovnakým dopadom hlavne na úkor rozpočtu, znevýhodnenia osôb alebo verejného záujmu.

Pri implementácii eurofondov je riziko konfliktu záujmov determinované ako na strane žiadateľa alebo prijímateľa, teda osoby realizujúcej projekt, tak aj na strane zamestnancov poskytovateľa. Ide o proces prípravy výzvy, hodnotení a výbere procesov a kontinuálne pri dohľade nad realizáciou projektu. Zákon striktnie vymedzuje povinnosť osobám, ktoré identifikujú konflikt záujmov, resp. dotknutej osobe, ktorá zistí, že môže byť v konflikte záujmov, okamžitú oznamovaciu povinnosť. Poskytovateľ túto osobu vylúči z predmetného procesu.

Konflikt záujmov však existuje aj v oblasti výkonu ex-ante alebo ex-post kontroly a auditu medzi kontrolórom a kontrolovaným alebo auditovaným a audítorom. V prostredí ex-post kontroly alebo auditu je možný konflikt síce legislatívne definovaný ako predpojatosť, ale z vecného hľadiska však ide o určitú formu konfliktu záujmov.

Európska komisia vyžaduje prísne overovanie možného konfliktu záujmov hlavne v oblasti verejného obstarávania. Podľa Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2014/24/EÚ z 26. februára 2014 o verejnom obstarávaní a o zrušení smernice 2004/18/ES „Verejní obstarávatelia by mali využívať všetky možné prostriedky, ktoré majú k dispozícii na základe vnútroštátneho práva, s cieľom zabrániť narušeniam postupov verejného obstarávania vyplývajúcim z konfliktov záujmov. To by mohlo zahŕňať postupy na identifikáciu konfliktov záujmov, predchádzanie týmto konfliktom a ich nápravu“ [5].

Členský štát v nadväznosti na čl. 24 citovanej smernice musí zabezpečiť, aby pri obstarávaní nedochádzalo ku konfliktu záujmov. „Členské štáty zabezpečia, aby verejní obstarávatelia prijali vhodné opatrenia na účinné predchádzanie konfliktom záujmov, ktoré vznikajú pri vykonávaní postupov obstarávania, ako aj ich identifikáciu a nápravu, aby sa zabránilo akémukoľvek narušeniu hospodárskej súťaže a aby sa zabezpečilo rovnaké zaobchádzanie so všetkými hospodárskymi subjektmi“ [6]. Preto je nutné striktnie prijímať primerané a účinné opatrenia odhalenie konfliktu záujmov, znemožnenie výskytu a elimináciu. V opačnom prípade hrozí finančný postih. Ako dôkaz o nekompromisnom sankčnom postupe zo strany komisie, v prípade identifikovaného konfliktu záujmov na už preplatené výdavky, ktoré neodhalil ex-ante kontrolný systém, ale až ex-post kontrola, resp. audit, sa vymeriava maximálna korekcia, t. j. 100% hodnoty obstaranej dodávky tovaru, práce alebo služby.

Pri hrozbe konfliktu záujmov ide teda o veľmi závažné riziko vyskytujúce sa vo všetkých inštitúciách verejnej správy, ktoré je potrebné metodicky rozpracovať. Definovať jeho podstatu a formy výskytu, závažnosť a dôsledky, determinovať základné činnosti, v ktorých sa môže vyskytovať. Dôležité je zdôrazniť, že existencia konfliktu záujmov sa nevzťahuje iba na procesy spojené s financovaním eurofondov, ale jeho výskyt je relevantný v rámci celej hospodárskej činnosti. Je preto žiaduce riešiť a prijímať opatrenia na elimináciu konfliktu záujmov prierezovo na celú hospodársku činnosť organizácií verejnej správy.

11 Riziko podvodu

Podvod je jedným z najzávažnejších protiprávných konaní, ktorý môže mať významný dopad na verejné financie a reputáciu verejnej správy. V Dohovore o ochrane finančných záujmov Európskej únie, vypracovanom na základe článku K.3 Zmluvy o Európskej únii o ochrane finančných záujmov Európskych spoločenstiev je „**podvod**“ definovaný vzhľadom na výdavky, ako každý úmyselný čin alebo opomenutie týkajúce sa:

- používania alebo predkladania nepravých, nesprávnych alebo neúplných výkazov alebo dokumentov, ktoré majú za následok spreneveru alebo nezákonné zadržiavanie finančných prostriedkov zo všeobecného rozpočtu Európskych spoločenstiev alebo rozpočtov spravovaných Európskymi spoločenstvami alebo v ich mene;
- nesprístupnenia informácií v rozpore s konkrétnou povinnosťou s rovnakým účinkom ako vyššie;
- použitia týchto finančných prostriedkov na iné účely ako účely, na ktoré boli tieto pôvodne poskytnuté. [7]

Práve aspekt úmyselného klamu diferencuje podvod od všeobecnejšieho pojmu „nezrovnalosť“ alebo „iregularita“, ktorá sa bežne realizuje v prostredí financovania eurofondov.

Pri všetkých činnostiach vrátane finančných transakcií vždy hrozí riziko podvodu. Existuje vo všetkých inštitúciách verejnej správy bez ohľadu na ich veľkosť alebo oblasť pôsobenia. A treba zdôrazniť, že pri všetkých procesoch v rámci finančných a informačných tokov alebo hotovostných platieb.

Dokonca možno konštatovať, že riziko podvodu sa zvyšuje pri menších verejných organizáciách. Umožňuje to:

- jednoduchšia organizačná štruktúra,
- nižší počet vnútorných predpisov a nedostatočne prepracovaný kontrolný systém,
- malý počet zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú na riadiacich aj kontrolných procedúrach a vypracovaní a prezentácii výkazníctva.

Verejná správa musí byť aj primerane pripravená predchádzať výskytu podvodov a chrániť verejné financie. Analýza rizika podvodu a účinné proaktívne opatrenia na ich elimináciu hlavne vo zvýšení kvality vnútornej kontroly je významným preventívnym krokom pred úmyselným podvodným konaním zamestnancov.

Metodické usmernenie nedefinuje riziko podvodu. Ani nereflektuje na jeho zavedenie do portfólia rizík organizácií, pričom legislatíva EÚ vyžaduje od orgánov zapojených do riadenia a kontroly projektov v pozícii poskytovateľov (riadiace orgány, certifikačný orgán) obligatórne zohľadniť riziká podvodov a prijať opatrenia na ich zamedzenie. Vzniká tu paradox, že poskytovatelia musia zohľadňovať riziko podvodu a prijímať opatrenia na jeho elimináciu, prijímatelia eurofondov, ktorými sú aj orgány verejnej správy, ho môžu riešiť iba fakultatívne. Jedným z dôvodov je aj chýbajúca metodika, ktorá by podvod nielen definovala, ale vysvetlila aj príčiny a dôsledky možných podvodov a ako predchádzať možným rizikám. Je potrebné, aby sa objasnila aj otázka kvalitného systému vnútornej kontroly (kvalifikovaná ex-ante finančná kontrola, povinné schvaľovanie operácií vedúcimi zamestnancami, oddelenie funkcií, periodická a systémová ex post kontrola a dohľad), ktorá zohráva kľúčovú úlohu v prevencii pred možným vznikom podvodu.

12 Sekundárne riziko (subriziko)

V bode 5.5.2. štandard poukazuje aj na nutnosť, ako zaobchádzať s výskytom tzv. sekundárneho rizika. Takéto riziká vznikajú veľmi často ako dôsledok zlyhania, resp. neúčinné prijaté opatrenia reagujúceho na primárne riziko. Preto je potrebné pri prijímaní opatrení na primárne riziká analyzovať aj prípad, kedy sa toto opatrenie nesplní vôbec alebo iba čiastočne, a aké následky táto disparita môže vyvolať. Výskyt sekundárneho rizika veľmi často súvisí s nedostatočne ošetrovanými finančnými rizikami.

Prax mnohokrát potvrdzuje, že výskyt sekundárnych rizík nie je výnimočný. Neprimerané, nesprávne a nekvalifikované riešenie hlavne pri finančných procesoch, súvisiacich s použitím rozpočtových prostriedkov môže spôsobiť vznik nepriaznivej sekundárnej rizikovej situácie v rozpočtovej politike organizácie. Tá môže zapríčiniť ďalšie potenciálne straty finančného charakteru.

Ako príklady sekundárnych rizík v oblasti verejnej správy možno uviesť druhotnú platobnú neschopnosť, t. j. spôsobilosť splácať svoje rozpočtové záväzky voči dodávateľom alebo zriaďovateľovi v stanovených lehotách. Môže ísť napríklad o dôsledok asymetrického alebo neoprávneného použitia finančných zdrojov na aktivity nekryté rozpočtom alebo ne hospodárnym nakladaním. Taktiež v dôsledku netransparentne vykonaného verejného obstarávania, kedy ceny vysúťažených tovarov, prác alebo služieb neodrážajú trhové hodnoty a pod. Spoločným menovateľom týchto sekundárnych vplyvov je nedostatočný a neúčinný systém riadenia a vnútornej kontroly.

Sekundárne riziká vznikajú aj ako konzekvencie nepoužitia rozpočtových zdrojov v súlade s časovým plánom. Prax naznačuje, že niektoré organizácie nie sú dostatočne pripravené čeliť

sekundárnym následkom. Najvypuklejším príkladom výskytu sekundárneho rizika v danom prípade sú eurofondy. Ide o neúčinné opatrenia reagujúce na plnenie časových harmonogramov jednotlivých výziev. Nepripravenosť poskytovateľov včas spustiť implementáciu v dôsledku neprimerane dlhého obdobia hodnotenia a výberu projektu a obligatórny fixný finálny termín finančného vysporiadania definovaný vo výzve, indikuje časové obmedzenie realizácie projektov, čo spôsobuje tzv. „šturmovanie“. Takýto vývoj vyvoláva sekundárnu reakciu a dospieva do štádia, kedy snaha za každú cenu vyčerpať peniaze spôsobuje nežiaduce účinky. Dlhodobé ciele sa nahrádzajú krátkodobými, bežné pracovné postupy a kontrola sú formálne. Je sklon čerpať prostriedky na úkor hospodárnosti, efektívnosti alebo účelnosti. V dôsledku časového manka je verejné obstarávanie netransparentné, vzniká riziko korupcie a konfliktu záujmov. Nastáva situácia, kedy z dôvodu závažných chýb identifikovaných v procese implementácie auditnými orgánmi sa nie je možné uistiť, že systémy riadenia a kontroly sú schopné odhaliť a zabrániť vzniku neoprávnených výdavkov a škôd. Tento sekundárny jav môže zapríčiniť prerušenie alebo pozastavenie platieb až do doby, kedy nenastane účinná náprava.

Sekundárne riziko môže vzniknúť nielen na úrovni vyhlásených výziev, ale aj na úrovni operačných programov. Dôsledok oneskoreného čerpania má za následok zvýšené aktivity v poslednom roku implementácie, kedy existuje riziko potenciálnych disparít.

13 Reziduálne (zvyškové riziko, prípustné riziko chýb)

Štandard v bode 2.27. a 5.5.3. precizuje nutnosť zvyškové riziko riadne monitorovať, analyzovať a permanentne sa ním zaoberať vrátane jeho riadneho a overiteľného zdokumentovania. Aj keď cieľom systému kontroly je znižovanie chýb v čo možno najväčšej miere, aj pri prijatí výborných riešení na jeho eliminovanie, vždy budú existovať alternatívy, kedy môže dôjsť k chybám a nesprávnostiam, ktoré vedú k nežiaducim situáciám a potenciálnym hrozbám. Reziduálne riziko reaguje na takúto situáciu tým, že pripúšťa určitú hranicu chybovosti ako tolerantnú pre posudzovanie kvality systémov riadenia a kontroly.

Reziduálne riziko aplikujú vo verejnej správe hlavne audítorské orgány najmä pri implementácii eurofondov. Zavedenie tohto typu rizika súvisí so špecifickými aspektmi, ktoré fungujú pri implementácii. Ide o zložitost' legislatívy (tzv. duálnosť, kedy sa uplatňujú vnútroštátne aj európske pravidlá), stabilita politického prostredia, homogénna štruktúra prijímateľov a ich počet a pod. Tolerancia, ktorú akceptujú audítorské orgány Európskej komisie a vládny audit v SR vyjadruje 2%-ný prah významnosti pri posudzovaní zákonnosti a správnosti príslušných transakcií. To znamená, že pokiaľ chybovosť jednotlivých transakcií neprekročí túto hranicu, je možné považovať kontrolné systémy za funkčné. Vo všeobecnosti teda možno prehlásiť, že poskytujú záruku zákonnosti a oprávnenosti príslušných transakcií. Samozrejme, že miera prípustnosti nie je fixná, ale podlieha nepretržitej analýze a môže eventuálne meniť svoju výšku.

Reziduálne riziko však nemusia aplikovať iba audítorské orgány pri eurofondových operáciách. Takýto prístup sa môže použiť aj vo vnútornom audite. Predovšetkým pri aplikácii finančného auditu, ktorý sa zameriava na čistotu účtovných operácií a finančných transakcií je vhodné pracovať s týmto rizikom. Vyžaduje si to aj skúmanie a metodický prístup k riešeniu možnosti použitia vo finančnom audite, najmä pri stanovení výšky tolerančnej hranice reziduálneho rizika.

Metodický pokyn, keďže tento typ rizika nedefinuje, by mal charakterizovať predmetné riziko. A to hlavne princípy jeho stanovenia a možnosti uplatnenia v práci vnútorného auditu. Zároveň by sa toto riziko malo determinovať ako súčasť definovania stratégie vrcholovým manažmentom po identifikovaní a vyhodnotení rizík, ako kontinuálny proces po aplikácii kontrolných procesov.

Správcovia rozpočtových kapitol, pod ktorých je vnútorný audit situovaný, v spolupráci s vnútorným audítorom by mohli zvážiť možnosť, ako predefinovať systémy kontrol z hľadiska ich výstupov a nie vstupov. Inými slovami, namiesto toho, aby sa konkretizoval počet kontrol, ktoré sa majú vykonať, cieľom by malo byť stanoviť mieru reziduálneho rizika nesprávností, ktorú má systém dosiahnuť, teda stanoviť mieru prijateľného rizika chýb. Je potrebné však brať do úvahy imperatív, že vždy musí

explicitne existovať limit pri znižovaní miery nesprávnosti, ktorú možno zabezpečiť skvalitňovaním účinnosti systémov vnútornej kontroly. Preto v prípade zavedenia reziduálneho rizika do praxe vnútorného auditu tento limit nemôže zvyšovať toleranciu chybovosti.

Aj keď metodologická úroveň Usmernenia je na dostatočne vysokej úrovni a vychádza z osvedčených metód riadenia rizík používaných vo verejnej správe starých členských štátov EÚ a bolo konzultované aj odborníkmi OECD a Európskej únie bolo vydané pred desiatimi rokmi je potrebná jeho novelizácia alebo vydanie úplne nového funkčného metodického usmernenia. Počas tohto obdobia sa aj vývoj v tejto oblasti uberal progresívnym tempom. Sú vydané nové aktualizované medzinárodné štandardy. Aj oblasť kontroly a auditu priniesla nový pohľad na problematiku manažérstva rizika. Korelácia medzi pripravenosťou zvládať riziká a čistotou finančných transakcií a kvalitným naplňovaním cieľov jednoznačne legitimizuje oprávnenie tvrdiť, že manažérstvo a práca s rizikami sa postupne stáva nevyhnutnou súčasťou riadenia organizácií aj vo verejnej správe. Tomu musí zodpovedať aktuálna metodická báza, o ktorú sa môžu oprieť vedúci manažéri.

Tento článok mal za cieľ upozorniť na niektoré nedostatočne riešené alebo chýbajúce metodické úpravy a odchýlky, a poslúžiť ako metodologické východiská, na ktoré je potrebné reflektovať a zosúladiť so štandardom.

Literatúra

- [1] Usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky k riadeniu a analýze rizík, číslo MF/29671/2005-942 z 15.12.2005, Finančný spravodajca č. 1/2006, ISSN 1395-0498, ročník 40, 23. január 2006, str. 1-36.
- [2] Štandard STN ISO 31000:2009 „Manažérstvo rizika – zásady a návod, Bratislava, Slovenský Ústav technickej normalizácie, č. pub. 112124, rok vydania 2011.
- [3] Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1303/2013 zo 17. decembra 2013, ktorým sa stanovujú spoločné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde, Kohéznom fonde, Európskom poľnohospodárskom fonde pre rozvoj vidieka a Európskom námornom a rybárskom fonde a ktorým sa stanovujú všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde, Kohéznom fonde a Európskom námornom a rybárskom fonde, a ktorým sa zrušuje nariadenie Rady (ES) č. 1083/2006, Úradný vestník Európskej únie, 347 s., Hlava II. Programovanie, kapitola I. Všeobecné ustanovenia o fondoch, Článok 96, bod 7, písm. a).
- [4] Zákon č. 292/2014 Z. z. o príspevku poskytovanom z európskych štrukturálnych a investičných fondov a o zmene a doplnení niektorých zákonov zo 17. septembra 2014.
- [5] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/24/EÚ z 26. februára 2014 o verejnom obstarávaní a o zrušení smernice 2004/18/ES, čl. 16 preambuly. http://www.procurementforum.sk/media/2014_24.pdf.
- [6] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/24/EÚ z 26. februára 2014 o verejnom obstarávaní a o zrušení smernice 2004/18/ES, čl. 24. http://www.procurementforum.sk/media/2014_24.pdf.
- [7] Dohovor o ochrane finančných záujmov Európskych spoločenstiev (Ú. v. ES C 316, 27.11.1995), vypracovaný na základe článku K.3 Zmluvy o Európskej únii o ochrane finančných záujmov Európskych spoločenstiev čl. 1, bod 1.
- [8] Zákon č. 502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a vnútornom audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- [9] Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Entrepreneurship development in Slovakia: progress, challenges and financing, 2000-2014

Elena BEŇOVÁ* - Oksana JARASHINSKAJA** - Nadiya DUBROVINA***

Abstract

Using the descriptive statistics, the paper (1) provides the analysis of the SMEs development and its role in Slovak economy, (2) investigates the progress of business environment development in Slovakia, and (3) examines the main sources of SMEs financing: state budget, EU funds, bank loans and venture capital. The study is based on statistical data provided by National agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME-SBA) and Business Alliance of Slovakia.

Keywords: SMEs, entrepreneurship, economic development, business environment

JEL classification: L26, O52

Introduction

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a significant role in the economic development of the advanced European economies and transitional Central and Eastern European countries. Their importance is widely recognized in the numerous developmental - and transitions-relevant studies (Djankov *et al.*, 2006), where SMEs are considered as a driving force in boosting general economic activity (Horvatova, 2013(a)), as well as the drivers of the regional economic and social growth (Bondareva and Zatrochova, 2014; Mrva and Stachova, 2014).

This paper provides the long-term quantitative analysis of the SMEs development in Slovakia (section 1) and examine two main obstacles for SMEs development – underdeveloped business environment (section 2) and poor financing (section 3). The study is based mainly on statistical data available from the National agency for Development of Small and Medium Enterprises (Narodna Agentura pre Rozvoj Maleho a Sredneho Podnikania – NADSME-SBA) reports and Business Alliance of Slovakia (Podnikateľská aliancia Slovenska) reports, unless it is stated otherwise.

1 Development of SMEs sector in Slovakia

The SMEs sector plays an important role in Slovak economy. Small and medium enterprises generated around 40% of GDP and 50% of value added annually, and employed about 35% of Slovak population in 2000-2014. The classification of Slovak small and medium-sized enterprises is based on the European Commission Recommendation 2003/361/EC. The SMEs are classified according to following criteria – the workforce, the annual turnover and the assets (Table 1).

Tab. 1 SMEs classification

Criteria	micro-enterprise	small enterprise	medium enterprise
workforce (number of employees)	0-9	10-49	50-249
annual turnover	< 2 mln.euro	< 10 mln.euro	< 10 mln.euro
assets	< 2 mln.euro	< 10 mln.euro	< 43 mln.euro

Source: EU Commission Recommendation 2003/361/EC

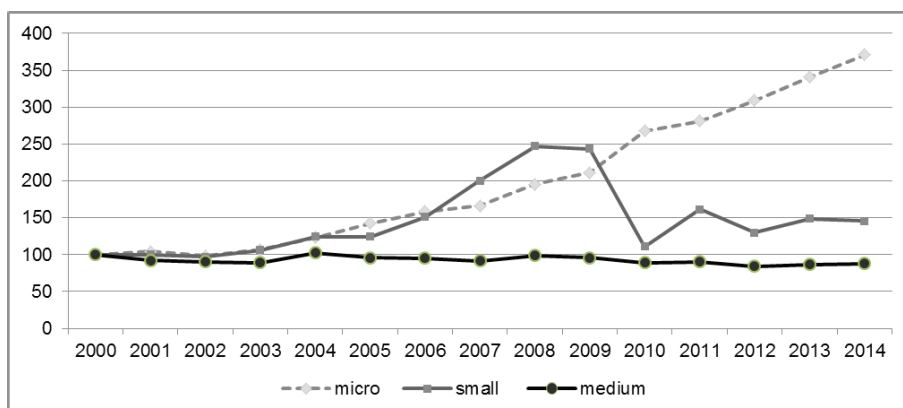
* doc. Ing. Elena Beňová, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: elena.benova@vsemvs.sk

** Oksana Jarashinskaja, MSc., PO "Vivat Socrat", Svoboda ave., 35, Kharkov, e-mail: oksana80@tlen.pl

*** Nadiya Dubrovina, CSc., Finance Department, University of Economics in Bratislava, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, e-mail: nadija@mail.ru

The number of small and medium-sized enterprises in Slovakia was continuously growing and more than tripled for the period 2000-2014. The most spectacular growth had occurred after the 2008 crises due to the significant increase of the number of micro-small enterprises (*Graph 1*). In an annual comparison (in the absolute terms), the number of micro-enterprises increased from 48662 in 2000 to 180542 in 2014, the number of small enterprises increased from 8585 in 2000 to 12499 in 2014 and only the number of medium-sized enterprises had a continuous tendency to decline (from 3063 in 2000 to 2686 in 2014). This mainly positive development should be attributed to the changes in business environment, low entrance barriers and several structural changes according to *Mrva and Stachova (2014)*.

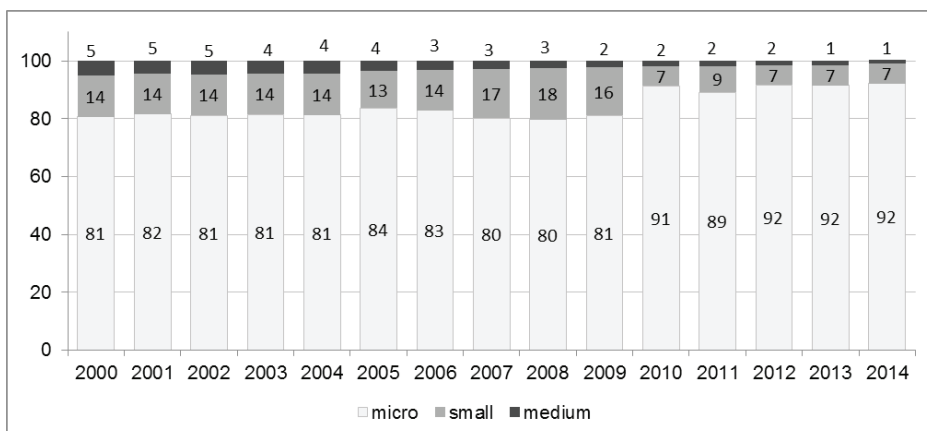
Graph 1 Dynamic of SMEs number (2000=100%)



Source: Authors' estimations based on NADSME (2000), NADSME (2005), NADSME (2010), and NADSME (2014)

In terms of the SMEs size-structure, micro-enterprises (0-9 employees) forms a critical part of the Slovak economy with the almost 92% share in total number of enterprises for 2014. Small enterprises (10 to 49 employees) accounted for 7% share and medium-sized enterprises (50 to 249 employees) constitute the marginal 1% share for 2014 (*Graph 2*). The annual changes in different size groups were uneven during the period in question. The share of the small enterprises declined from 14% in 2000 to 7% in 2014, the share of the medium-sized enterprises decreased from 5% in 2000 to 1% in 2014 and only the share of micro-enterprises showed the sustainable growth from 81% in 2000 to 92% in 2014.

Graph 2 Dynamic of SMEs structure (% share)



Source: Authors' estimations based on NADSME (2000), NADSME (2005), NADSME (2010), and NADSME (2014)

The SMEs activity in Slovakia is focused mainly on the trade and services, industrial production, construction works, and agricultural production. Trade and services were the main economic activities during 2000-2014, with the growing dominance of service sector from 25% share in 2000 to 52% in 2014, while the share of trade declined from 44% in 2000 to 28% in 2014. Industry and construction become of the same importance for 2014 (about 8% share), although the share of industry production had decline from 16% in 2000 to 9% in 2014, while the share of construction remained almost constant. The share of agriculture declined steadily from 7% to 4% during 2000-2014 (*Table 2*).

Tab. 2 Structure of SMEs activities (% share)

	2000	2002	2003	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
industry	16	15	14	13	13	11	10	10	10	9	9	9
construction	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8
trade	44	41	40	39	38	34	33	32	31	30	29	28
services	25	30	33	35	38	43	45	47	49	50	51	52
agriculture	7	6	6	5	5	4	4	4	3	3	3	4
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: Authors' estimations based on NADSME (2000), NADSME (2005), NADSME (2010), and NADSME (2014)

Regional structure of Slovak SMEs has an uneven distribution, with the most of SMEs concentrated in capital-city region - one in five (22%) SMEs was operating in the territory of the Bratislava region in 2014, while the share of other regions varies from 10% to 13%. The dynamic of SMEs regional structure shows that although Bratislava region dominates in SMEs activity, its share had steadily declined from 31% in 2000 to 22% in 2014. The regions with the constantly increasing share of SMEs activity were the Trnava, Nitra, Zilina and Presov regions (up to 3% share), while the share of in Trecin and Banska Bystrica regions in regional structure remained constant during 2000-2014 (*Table 3*).

Tab. 3 Regional Structure of Slovak SMEs (% share)

Region	2000	2002	2003	2004	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bratislava	31	30	31	30	30	33	34	20	21	21	22	22
Trnava	7	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10
Trecin	10	10	9	10	10	9	9	10	10	10	10	10
Nitra	9	9	9	9	9	10	10	12	12	12	12	12
Zilina	10	11	10	10	10	10	10	13	14	13	13	13
Banska Bystrica	11	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10
Presov	10	10	10	10	10	10	10	13	13	13	13	13
Kosice	13	12	12	12	12	11	10	10	10	10	10	10
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: Authors' estimations based on NADSME (2000), NADSME (2005), NADSME (2010), and NADSME (2014)

The overall analysis of the SMEs activity in Slovakia in 2000-2014, shows that it could be assessed as showing the signs of mainly positive developments, although there are a lot of factors that hampers its progressive development. The underdeveloped business environment and insufficient financing are considered as the most significant obstacles for SMEs development and the next two sections of this paper will provide the detailed analysis of their structural and dynamical changes during the period in question.

2 Slovak Business environment

The suitable business environment is considered as the crucial condition for the SMEs development almost by the all scholars writing about the SMEs development in general and about the SMEs in Slovakia in particular (e.g. Bondareva and Zatrochova, 2014; Mrva and Stachova, 2014; and Olvecka, 2013). Brief review of academic scholarship shows that the definition of term - "business environment" comprises the wide the variety of constructive elements.

According to Olvecka (2013, p.3), business environment is determined by the "area of financing the entrepreneurial subjects and capital, employment, unemployment and quality of human resources, social and welfare policy in terms of functioning labour market and its legislation, overall legal framework of entrepreneurship, tax and charges policy in terms of public financing policy, range of market regulation, conditions of entering and exiting the market, anti-monopolist policy, subsidies and subventions, licensing policy, certification and system of estate property records".

Bondareva and Zatrochova (2014, p.543) suggest that the "business environment is created by the legislative, tax, credit and customs policy, currency regulation, information system, financial services, education, qualification adaptability of the management and labor forces, and also by the functional system of development of SMEs".

Mrva and Stachova (2014, p.619) mentioned the entrance barriers, "law enforcement, efficiency and transparency in public procurement, allocation of (structural) funds, level of corruption, clientelism and bureaucracy" as the elements of business environment.

The importance of the proper business environment for SMEs development is determined mostly by its size. Because of it, SMEs are more vulnerable to "unexpected changes in the business environment", although at the same time, due to their size SMEs "are more flexible to react to changes in the business, political, economic and social environment" (Mrva and Stachova, 2014, p.622). Although there has been done a lot for the improvement of business environment in 2000-2014, "Slovak business environment has still many reserves with respect to the establishment of SMEs" (Mrva and Stachova, 2014, p.619) and some deficiencies in its development still exist.

The annual monitoring of the Slovak business environment is conducted by the Business Alliance of Slovakia by calculating the Business Environment Index (BEI). This Index is composed on the three groups of the indexes (sub-indexes), which measure: (A-indexes) - the influence of main components of the legislative and regulatory framework on business, (B-indexes) - the influence of other significant external macroeconomic factors on business, and (C-indexes) - the influence of the companies' on quality of business environment (PAS, 2015).

The A-indexes group comprises the following indexes: functionality of political system in the country; commercial law / business legislation; labor law; legislation on taxes, fees and investment; legislation on payroll taxes; market regulation, legislation on economic competition; bankruptcy and execution legislation; comprehensibility, applicability, stability of legislation; acceptance of subject equality before the law; law enforcement, judicial effectiveness; functionality of public institutions (register courts, tax offices); and regulation of market entry/exit (licensing, certificates, duties).

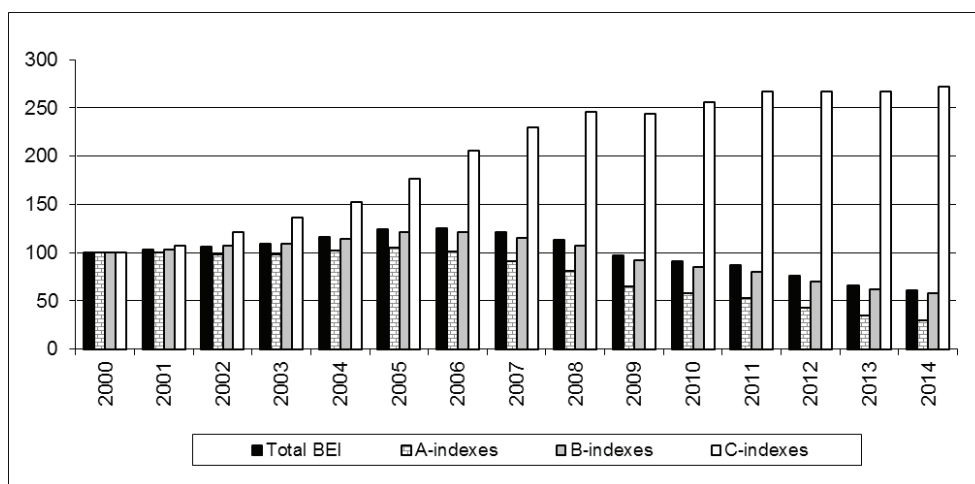
The B-indexes group compiles the state economic policy, access to information; presence of bureaucracy; corruption in public institutions; presence of unfair competition, crime, lawlessness; efficiency of state economy (access to state aid); price stability; stability and predictability of the EUR exchange rate; corruption in public institutions; level of infrastructure (transportation, telecommunications, and etc.); quality and accessibility of primary inputs, labour force; and credibility, financial discipline of business partners indexes.

The C-indexes group consists of accomplishing company's vision and plans; company's performance, productivity, profitability; management system, human resources management; investment and technological development, quality of production; liquidity, cash-flow, meeting company's obligations; behavior (conduct) towards business partners, solving the problems and

conflicts; employment, remuneration system, social program; relation to the environment; information openness, appearance in the public, image; and support for local region, charity indexes.

The annual dynamic of the overall Business Environment Index (BEI) for 2000-2014 shows that it reached its peak during the pre-crisis 2005-2007 period (over 120%), and since then it had continuously declined down to 61% in 2014 (*Graph 3*). In terms of the sub-indexes dynamic, the only sub-index which had a profound growth was the cumulative C-index - it increased from 100% in 2000 up to 272% in 2014. The cumulative A-index and B-index dropped down significantly - from 100% in 2000 to 30% in 2014 for cumulative A-index and 58% for cumulative B-index.

Graph 3 Business Environment Index dynamic



Source: Authors' estimations based on PAS (2015)

For the A-indexes group, the most drastic decline had occurred in terms of the law enforcement and judicial effectiveness (it declined from 100% in 2000 to 7% in 2014); comprehensibility, applicability, stability of legislation (declined to 16% in 2014); and functionality of political system in the country (declined to 19%). The only growing index for this A-group was the "regulation of market entry/exit (licensing, certificates, and duties)" index, which reached 162% in 2014 (PAS, 2015).

Among the B-indexes group, the most significant decline had happened for the indexes measuring the efficiency of state economy (access to state aid) – dropped down to 13% for 2014, presence of bureaucracy – 13% for 2014, and corruption in public institutions – 16% for 2014. The only growing indexes in this B-group were the indexes of level of infrastructure (transportation, telecommunications, etc.) and stability and predictability of the EUR exchange rate - which reached the 145% and 117% consequently in 2014 (PAS, 2015).

In the C-indexes group, all the indexes had a profound growth, ranging from 489% for information openness, appearance in the public, image index (index with maximum growth), to 199% for company performance, productivity, profitability index (index with minimal growth) in 2014 (PAS, 2015).

Therefore, the annual dynamic of the Business Environment shows that the business conditions for the SMEs development were continuously deteriorating in Slovakia (after their small improvements during pre-crises years). Considering the significance of SMEs for the Slovak economy, the importance of the creation of the proper business environment can not be underestimated and there is a growing need for the specific measures/conditions for its improvement.

The Small Business Act for Europe initiative (adopted by Slovak Government) comprises the following recommendations/principles regarding the business environment improvements: (1) creation of the environment in which entrepreneurs and family businesses can thrive and entrepreneurship

is rewarded, (2) ensuring that honest entrepreneurs, who have faced bankruptcy, will quickly get a second chance, (3) designing the rules according to the "Think Small First" principle, (4) making the public administrations responsive to SMEs needs, (5) adaptation of public policy tools to SMEs needs, i.e. facilitation of SMEs participation in public procurement and better use of state aid possibilities for SMEs, (6) facilitation of SMEs access to finance and development of a legal and business environment, supportive to the timely payments in the commercial transactions, (7) helping SMEs to benefit more from the opportunities offered by the EU market, (8) promotion of the upgrading of skills in SMEs and all forms of innovation, (9) enabling SMEs to turn environmental challenges into opportunities, and (10) encouraging and supporting SMEs to benefit from the growth of markets (NADSME, 2010).

More specifically to Slovakia, the Podnikateľská aliancia Slovenska in 2012 compiled the "wish-list" of requirements towards the improvement of the entrepreneurial environment, which includes the following: securing of the macro-economic stability and enhancement of public finance, fighting against corruption and clientelism, increase of law justification and quality of legislation, decrease of the tax charges and effective social system, improvements of the quality of education, reform of existing public institutions, transparency of public spending, defense of honest businessmen against unfair practices of business partners, perception of entrepreneurs as partners in terms of economic development, and compliance with the obligations and regulations of the EU (Olvecka, 2013).

3 SMEs financing: structure, availability and obstacles

According to the source of SMEs funding the following types of financial support could be distinguished in Slovakia: (1) state budget support (loans, guarantees, subsidies, grant programs), (2) EU funds support (loans, subsidies, grant programs), and (3) private capital support (e.g. commercial bank loans, venture capital, family and friends support and so on).

Substantial part of the state financing support is channeled through the different Slovak Ministries: Ministry of Economy of the Slovak Republic, Ministry of Labour, Social Affairs and Family, Ministry of Construction and Regional Development, Ministry of Agriculture, Ministry of the Environment, Ministry of Education and Ministry of Finance (through the Slovak Guarantee and Development Bank and Export- Import Bank). Some part of the state support is administered by the other state-backed institutions like Slovak Investment and Trade Development Agency, Slovak Tourist Board, Integra Foundation (NADSME, 2005; NADSME, 2009).

However the main part of the state budget and EU funds support is governed by the National agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME), which was established for supporting the development and growth of SMEs and which have been playing the main role in SMEs financing and promotion (Mrva and Stachova, 2014). During the 2000-2014, NADSME administered different types of projects and activities, which could be grouped into the three main areas, according to the source of funding: (1) programs financed only from the State Budget, (2) programs co-financed by PHARE and the State Budget, and (3) other programs co-financed by the Structural Funds and State budget.

Among the programs which were financed only by the state budget were the (i) scheme for support of the purchase of innovative technologies and setting up of quality management systems (i.e. contributions for implementation of the quality management systems under the selected international standards –ISO-9000, VDA, BS, QS, ISO-14000 and for the purchase of innovative technologies); (ii) scheme for support of counselling and training for SMEs (for counseling through the regional advisory and information centers, first contact points and business incubators); (iii) more specific program of counselling and training for selected groups of persons interested in starting a business; and (iv) the Euro info-centre program for establishment of a network of Euro info-centers for providing the information on the EU market, EU legislation, EU business development and support programs (NADSME, 2005).

Since 2001 the NADSME has been operating as a PHARE Implementing Agency for SMEs support programs and since then, it co-implemented (together with the state budget) the variety of programs for SMEs support, like: "First Contact Points" program (establishment of SMEs information centers in the least developed regions of Slovakia), support for SMEs through the Network of Incubators, Support Loan Program, Micro-loans Program, "Seed Capital Company" program (program for venture capital investing), and the variety of the other programs, co-financed by PHARE and state budget (NADSME, 2005).

Programs co-financed by the Structural Funds and state budget, were aimed at support for SMEs "provided by setting up of infrastructure to secure development of business activities on the part of the public sector" and were implemented by NADSME since 2004 (NADSME, 2004).

The analysis of the structure of the state budget and EU funds financing in Slovakia, shows that state budget loans (29% share in 2014) and EU grants (25% share in 2014) were the main forms of SMEs financing provided through the state budget and EU funds. State support for labor market policy (18% share in 2014) was the second important source of SMEs financing. The share of the other forms of financial support was ranging from 14% share for EU supported loans to 0,2% venture capital in 2014 (NADSME, 2014).

The private capital support for SMEs (in general) comprises the variety of sources, like commercial bank loans, venture capital, family and friends support, entrepreneur own resources and so on, while in this study we are focusing on the commercial bank loans and venture capital, due to their specific role and significance for the SMEs development.

Empirical studies confirm that the bank loans are the main source of SMEs financing (e.g. Belanova, 2013; Bondareva and Zatrochova, 2014). For example, according to the survey conducted among the 62 manufacturing SMEs in Slovakia in 2011 - 82% of surveyed SMEs used the bank loans, 10% -non-bank loans, 7% -other financial sources, 6% - EU finds and state budget resources, and only 2% - venture capital (Belanova, 2013). Overall, in Slovakia, the average annual volume of the loans to SMEs in 2007-2012 was around 15170 million euro and constituted 13470 mln. euro in 2007, 15478 mln. euro in 2008, 14941 mln. euro in 2009, 15124 mln. euro in 2010, 16194 mln. euro in 2011, and 15809 mln. euro in 2012 (Bondareva and Zatrochova, 2014).

In terms of the easiness/hardship of access to the bank loans, the results of the different studies show that the opinions are mixed in this regard - around 50% of respondents stated that it was easy for them to get the bank loans, while, at the same time, another 50% stated that it was difficult for them to get the bank loans. For example, according to the survey conducted in Slovakia in 2011 - 36% of respondents found it "fairly easy" to get the loan, 10% found it "very easy" to get the loan, while the 30% found it "fairly difficult" and 20% -"very difficult" consequently (Belanova, 2013). The results of this survey are corresponding with the results of SMEs survey (including the small trade licenses) conducted in Slovakia in 2013 and are also to some extent comparable with the survey conducted among EU SMEs in 2011, where the 34% of respondents stated, that they experienced "no obstacles" to obtain finance (Belanova, 2013; Ernst & Young, 2013).

The "rejection rate" for SMEs application for bank loans in Slovakia is very small and is among the lowest in Central and Eastern European countries, as the some studies conclude. For example, according to the NADSME survey, the SMEs loan rejection rate constitutes only 10% (Belanova, 2013). The same results were obtained for all kind of Slovak enterprises (SMEs and large enterprises) in Sivak et al. (2013) study (Table 4). This study was based on the data from 2009 Enterprise Surveys where respondents (firms) were asked (1) whether they had an access to the bank credit line or overdraft in previous year, (2) whether they had applied to the new credit line/loan in a previous year, and (3) whether their application was rejected (for those, who actually applied for credit). The data from this survey also show that Slovakia (as well as Belarus and Hungary) has the smallest "rejection rate" among the core Central and Eastern European countries, compare to 18% "rejection rate" in Russia. The interesting fact about Slovakia compare to other CEE countries, is

that although the Slovak enterprises has the highest rate in terms of the access to the bank credit (72%), the share of actually applied for credits is among the lowest (36%)

Tab. 4 Access to bank credit in selected CEE countries

	Access to bank credit	Applied for bank credit	Credit rejected /rejection rate
Belarus	68	54	9
Czech Republic	68	41	12
Hungary	62	31	7
Poland	64	37	13
Russia	62	49	18
Slovakia	72	36	10
Ukraine	60	37	12

Source: based on Sivak et al. (2013)

According to Ernst & Young (2013) the main obstacles for obtaining the finance from the SMEs side are the high interest, insufficient collateral or lack of guarantees, inability to provide necessary package of documents and non-sound financial position, while from the banks' side the main obstacles are the non-transparency or non-sound financial position of borrowers, absence or poor quality of collateral, insufficient economical and legal literacy of the most SMEs

The main reasons for the bank loans rejections in Slovakia, according to the Belanova (2013) (based on survey results) are the insufficient collateral - 42,3% share, poor credit rating - 16,7%, lack of business history - 11,9%, lack of own resources for co-finance - 7,1% , lack of business potential - 5%, and do not know the reason for the rejection of loan application - 16,7% of respondents.

However, despite all the abovementioned obstacles and hardships, the bank loans are still one of the main sources of external private funding for SMEs in Slovakia, especially if compare them to the venture capital.

The venture (risk) capital is not well-developed source of SMEs funding in Slovakia, although the venture capital portfolio grown steadily in Slovakia in 2007-2011, from 7,03 mln. euro in 2007 to 11,47 in 2011 (Bondareva and Zatrochova, 2014). The venture capital investments are usually provided in the form of direct investments, complementary credits, and the combinations of both - direct investment and complementary credits (Bondareva and Zatrochova, 2014). Analysis of the venture capital dynamic in 2007-2011 shows no clear pattern, regarding at which stage of start-up the investments are mainly made (Table 5). In 2007, the 95% of investments were made at expansion stage, in 2008- the expansion and seed stages attracted the same share of investments, in 2010 – the expansion stage seemed to be the most attractive.

Tab. 5 Structure of venture capital investments (% shares)

Stage	2007	2008	2009	2010	2011
Seed-stage	3	48	15	17	8
Start-up stage	2	6	27	79	42
Expansion stage	95	46	58	4	51
TOTAL	100	100	100	100	100

Source: Authors' estimations based on Bondareva and Zatrochova (2014)

According to European Venture Capital Association research (EVCA, 2009), the main problems of the EU venture capital market are the limited possibilities of the business scaling, low profitability of IPO and direct sales, lack of interest from institutional investors, and insufficient knowledge about opportunities provided by the venture capital investments. More specifically to Slovakia, the main obstacles for the venture capital development are the underdeveloped legal regulations, negative attitude of some start-uppers to venture capital (do not want a new partner/share-holder) and

financial/operational unsuitability of some SMEs to venture capital investments (Bondareva and Zatrochova, 2014). Therefore, considering all the obstacles, the venture capital investments are mainly used by the SMEs, which have the limited access (or no access) to bank loans (Horvatova, 2013(b)).

The overall analysis of the SMEs financing provided in this Section shows, that although the amount of all sources of financial support for SMEs development is growing annually, there is still a lot to be done for its improvement, especially in terms of the availability of EU funds, access to commercial bank loans and development of venture financing.

Conclusion

The quantitative analysis of the SMEs development in Slovakia shows that SMEs sector has growing steadily in 2000-2014. However, this growth could be considered as a “fragile” due to the existing obstacles, especially in terms of the underdeveloped business environment and insufficient financing. Therefore, the further development of SMEs sector will depend on the right choice of the SMEs-oriented policies and instruments, to sustain and boost this fragile growth.

References

- [1] BELANOVA, K. 2013. Access to finance of small and medium-sized enterprises in Slovakia, *Ekonomické Rozhlady*, 42(3), pp. 277-290.
- [2] BONDAREVA, I. - ZATROCHOVA, M. 2014. Financial support for the development of SMEs in the Slovak Republic, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 541 – 548.
- [3] DJANKOV, S. - QIAN, Y. - ROLAND, G.- ZHURAVSKAYA, K. 2006. Entrepreneurship in Brazil, China, and Russia. CEFIR Working Paper #66, CEFIR: Moscow. Available at: <http://www.cefir.ru>.
- [4] ERNST & YOUNG. 2013. Small and Medium Entrepreneurship in Russia, Ernst & Young report. (CIS) B.V.: Moscow branch office, Russia.
- [5] EVCA. 2009. European Venture Capital Association Report. Available at: <http://www.investeurope.eu>.
- [6] HORVATOVA, E. 2013(a.) Small and medium enterprises in Slovakia. *Financne Trchy*, 10. Available at: <http://www.derivat.sk/>.
- [7] HORVATOVA, E. 2013(b). Support of small and medium enterprises in Slovakia through private equity and venture capital, *Financne Trchy*, 12. Available at: <http://www.derivat.sk/>.
- [8] MRVA, M. - STACHOVA, P. 2014. Regional development and support of SMEs – how university project can help, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 617 – 626.
- [9] NADSME Report. 2000. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency).
- [10] NADSME Report. 2004. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.
- [11] NADSME Report. 2005. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.
- [12] NADSME Report. 2009. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.
- [13] NADSME Report. 2010. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.

- [14] NADSME Report. 2011. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.
- [15] NADSME Report. 2013. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.
- [16] NADSME Report. 2014. Bratislava: National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (Slovak Business Agency). Available at: <http://www.sbagency.sk/en/state-of-small-and-medium-entreprises>.
- [17] OLVECKA, V. 2013. Development of entrepreneurial environment in Slovakia, *Intellectual Economics*, 7(2:16), pp. 216-229.
- [18] PAS. 2015. Podnikateľská aliancia Slovenska Report (Business Alliance of Slovakia Report). Available at: <http://www.alianciapas.sk>.
- [19] SIVAK, R. - CAPLANOVA, A. - HUDSON, J. 2013. It Takes Two to Tango, *Eastern European Economics*, 51(2), pp. 39-57.

Kompetence projektového manažera

Hana KRCHOVÁ* - Katarína ŠVEJNOVÁ HÖESOVÁ**

The competence of project manager

Abstract

In recent times traditional approach to successful project management competencies is smoothly substitute by different and larger complex of unique competencies that could reflect changing working environment of organisation over the world. However, we recognize need to go beyond just technical competencies by considering personal and contextual competencies. The object of our work is to analyse different access to project manager competence models and their optimal usage in the conditions of Slovak Republic. We focus our attention to project manager competence models over the world with special attention to Slovak and Czech Republic practices. In the final section we offer a brief summary of our conclusions. The work will rely on both empirical and theoretical research methods. Basic analytical methods will be used prepare a comparison of the Slovak and Czech project management practises.

Keywords: *project, project manager, competence, competence model*

JEL Classification: M10, O32

Úvod

Současný Status Quo modernizace a technologického pokroku nutí k přehodnocování zažitých předpokladů v různých oblastech života jednotlivce i skupiny. Nehledě na to, že se svět mění rychleji, než jsme si donedávna uměli představit. Každým dnem se posouvají hranice především v technických a technologických oblastech. Vznikají výrobky a výrobní postupy, které byly ještě nedávno považované za nerealizovatelné. Dnešní doba je tedy synonymem dramaticky se měnících podmínek, na které je nutné reagovat co možná nejrychleji. Firmy se musí co nejpružněji a nejproaktivněji zasazovat o plynulé přizpůsobování se těmto změnám, aby přežily a zajistily prosperitu. Není proto divu, že právě projektové řízení, jakožto nástroj realizace změn, zaznamenalo takový vzestup a dnes již patrně nenarazíme na oblast lidské činnosti, kde by se v nějaké formě neujalo a nebylo praktikováno. Značným přínosem pro pronikání projektového řízení do širokých oblastí lidské činnosti bylo přirozeně i masové rozšíření informačních a komunikačních technologií, resp. vznik a rozvoj specifických softwarových řešení na podporu projektového řízení. Profese projektového manažera se stala oblíbenou, ale pro její správné vykonávání je třeba být vybaven specifickými vlastnostmi a dovednostmi tzv. kompetencemi. O různých přístupech k definování projektových kompetencí a jejich možnostech uplatnění v rámci Slovenské reality pojednává následující příspěvek.

1 Kompetence

Pokud chceme řešit problematiku kompetencí projektových manažerů, je třeba se nejprve zaměřit na to co to kompetence je a jak může být chápána ve vztahu k pozici projektového manažera. Na úvod je si také třeba uvědomit, že kompetence přesahují tradiční chápání akademických titulů a spíše poskytují rámec pro hodnocení a rozvíjení hlubších osobních dovedností.

Právě v těchto intencích se Podle Woodruffobova je kompetence „množina chování pracovníka, které se musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“. Kompetence tedy logicky vedou k očekávanému výsledku. Manažer musí splňovat tři předpoklady:

* Ing. Hana Krchová, Ph.D., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: hana.krchova@vsemvs.sk

** Ing. Katarína Švejnová Höesová, Národohospodářská fakulta VŠE v Praze, Nám. W. Churchilla 4,130 67 Praha 3, e-mail: katarina.svejnova@gmail.com

- musí být vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- musí být motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. Na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře (KUBEŠ, 2004).

Sociální psycholog organizace Robert L. Katz se v roce 1974 v článku „Skills of an Effective Administrator“ v Harvard Business Review zamyslel nad vztahem manažerských dovedností (kompetencí) a určitou hierarchickou úrovní managementu. Výsledkem bylo stanovení tří okruhů **manažerských dovedností** a určení, pro kterou úroveň jsou charakteristické:

Technické dovednosti – kompetence důležité zejména pro nižší management. Vyžadují odborné znalosti, analytické schopnosti, které jsou nezbytné pro vykonávání specializace včetně dovednosti používání nástrojů a technik pro výkon v konkrétním oboru.

Lidské dovednosti – kompetence potřebné pro všechny úrovně managementu. Lidská dovednost je schopnost efektivně pracovat jako člen skupiny, což vede k vytváření společného úsilí v rámci týmu. Tato dovednost se projevuje v tom, jak je jednotlivec vnímán (a uznáván) jeho nadřízenými i podřízenými.

Koncepční dovednosti – kompetence, které mají zásadní význam zejména top management. Koncepční dovednost zahrnuje schopnost vidět podnik jako celek. Zahrnuje poznání, jak různé funkce v rámci organizace jsou na sebe provázané, a jak změny na jednom místě jedné straně ovlivní všechny ostatní (KATZ, 1974).

Projektové řízení je oborem poměrně širokým a náročným. Není projekt jako projekt – každý projekt je svým způsobem jedinečný a znamená pro svého zadavatele i realizátory určitou „výzvu“. Je třeba si uvědomit, že projekt je časově, nákladově a zdrojově omezená aktivita, realizovaná za účelem dosažení definovaných cílů v podobě vytvoření, resp. dodání, jasně definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků. Projektový manažer je klíčovou osobou, která nese odpovědnost za dosažení stanovených cílů projektu. Uvážíme-li značnou proměnlivost projektů od relativně malých „jednoduchých“ až po projekty komplexní „složitě“ je patrné, že i nároky na osoby projektových manažerů jsou, resp. mohou být do určité míry odlišné. I když je pravdou, že tato odlišnost se týká především kompetencí tzv. technického charakteru, které se zaměřují na využívání nástrojů a technik projektového managementu.

Projektoví manažeři, aby ve své roli uspěli, musejí mít odpovídající vzdělání a praxi, tedy vysoce rozvinuté kompetence (ve smyslu způsobilosti), které pro svoji práci využívají. Jaké kompetence by to měly být, resp. na jaké úrovni by jimi měli projektoví manažeři disponovat, je předmětem tzv. kompetenčních modelů (definicí kompetencí a jejich možných úrovní rozvinutosti).

1.2 Mezinárodní kompetenční modely projektového manažera

Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy. Ty nejvýznamnější v tomto oboru jsou: PMI, IPMA, AXELOS Limited. Existuje rovněž mnoho oborových a dílčích metodik pro řízení projektů. Ve vztahu k řízení projektu se vztahují také normy ISO a to norma ISO 10006 a také norma, která v podstatě tuto normu nahradila ISO 21500, která slouží jako návod k managementu projektu.

Každá z organizací, která vydává standardy a poskytuje certifikaci projektových manažerů, má svůj vlastní přístup ke kompetenčnímu modelu projektového manažera.

V první řadě se jedná o využití asi nejznámějšího Národního standardu kompetencí projektového řízení verze 3.2, který byl vydán v prostředí ČR v roce 2012. Ten je adaptací mezinárodního kompetenčního modelu ICB - IPMA Competence Baseline® Version 3.0 vydaného v roce 2006 International Project Management Association (PITAS, 2012).

Mezinárodní asociace projektového řízení (IPMA) chápe pojem kompetence jako „soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je potřeba pro úspěch v určité roli nebo funkci“. V souvislosti s definováním pojmu kompetence je třeba uvést, že se nejedná o „rozsah pravomocí“, nýbrž o „způsobilost“ k výkonu určité role nebo funkce. Kompetenční model dle Národního standardu kompetencí projektového řízení (CzNCB) obsahuje dohromady 46 elementů rozdělených do oblastí technických, behaviorálních a kontextových.

Technické kompetence popisují činnosti, které umožní vznik, realizaci i ukončení projektu. Jedná se například o vytvoření harmonogramu, řízení rizik nebo řízení kvality projektu. Tato oblast slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Do této oblasti náleží obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“. CzNCB obsahuje 20 elementů technických kompetencí.

Behaviorální kompetence ukazují na to, že projekt není tvořen jenom postupem mechanických kroků a metodik, ale také důležitou složkou z oblasti personálního řízení. Behaviorální kompetence popisují měkké techniky při řízení projektu. Do této oblasti spadají přístupy a dovednosti projektového manažera. CzNCB obsahuje 15 elementů behaviorálních kompetencí.

Kontextové kompetence. Projekt jako takový nepůsobí v izolovaném prostředí, ale reaguje na okolní svět - dostává od něj vstupy a musí poskytovat reakci. Kontextové kompetence popisují vazbu projektu, programu a portfolia a jejich vazbu na finanční a právní svět nebo životní prostředí a zdraví. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt. CzNCB obsahuje 11 elementů kontextových kompetencí

Přehled kompetencí podle CzNCB je uveden v tabulce 1.

Tab. 1 Rozdělení kompetencí podle Národního standardu kompetencí projektového řízení

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu	Vůdcovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Implementace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalé organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systémy, produkty a technologie
Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana životního prostředí
Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	Diskuse	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

Zdroj: Národní standard kompetencí projektového řízení (PITAS, 2012)

Podle CzNCB úspěch projektového manažera do velké míry závisí na tom, jaké kompetence jsou v jeho rozsahu k dispozici.

Asociace IPMA® v rámci svého certifikačního procesu, certifikuje manažery ve čtyřech kategoriích, pro které určila čtyři stupně kompetencí:

- Pro stupeň A: musí kandidát splňovat tyto předpoklady – prokázat úspěšné používání elementů kompetencí při koordinaci programů a portfolií, vést programy a projektové manažery v rámci jejich vývoje a při používání elementů kompetencí, účastnit se zavádění elementů kompetencí či související metodologie, postupů nebo nástrojů v projektech a programech, přispět k vývoji profese projektového manažera publikací článků nebo prováděním přednášek o svých zkušenostech nebo nových konceptech.
- Pro stupeň B: musí kandidát prokázat, že dokáže úspěšně používat elementy kompetencí ve složitých projektových situacích (vysoká komplexita řízení). Kandidát také řídil projektové manažery (subprojektů) v tom, jakým způsobem používají a zavádějí kompetence.
- Pro stupeň C: musí kandidát prokázat, že dokáže úspěšně používat element kompetencí v projektových situacích s omezenou komplexitou řízení. Tento kandidát může pro další vývoj elementu kompetencí potřebovat vedení.
- Pro stupeň D: hodnoceny jsou pouze znalosti přímo související s elementem kompetencí (písemným přezkoušením).

Také Project Management Institute (PMI), která je největší organizací projektového managementu na světě, jehož metodologie je považovaná za nejpropracovanější a certifikáty vydávané touto organizací jsou uznávány na celém světě, má vypracovaný svůj přístup k projektovým kompetencím v rámci Project Manager Competency Development (PMCD) Framework, který poskytuje obecný rámec pro definování, hodnocení a rozvoj kompetencí projektového manažera. Podle PMCD se kompetence projektového manažera skládají z dvou základních složek:

Znalosti a aplikace projektového managementu – v této části je zahrnuto to, co projektový manažer ví o uplatňování procesů, nástrojů a technik v projektové činnosti a v části aplikace je to jak projektový manažer aplikuje znalosti projektového řízení pro splnění požadavků projektu. V této části se zkoumají znalosti a aplikace řízení rozsahu, řízení času, řízení nákladů, řízení kvality, řízení lidských zdrojů, řízení komunikace, řízení rizika, řízení veřejných zakázek a řízení integrace. Všechny se zkoumají v základních pěti procesech podle PMBoK, kterými jsou: zahájení, plánování, realizace, kontrola a ukončení

Osobní dovednosti projektového manažera – zde jsou zahrnuty kompetence, které určují, jak projektový manažer se chová při výkonu činnosti v projektovém prostředí. V této části se zkoumají především kompetence zaměřující se na orientaci na úspěch, sociální citění, dopad a vliv (to zahrnuje především budování vztahů), řízení (včetně týmové práce, rozvíjení ostatních a spolupráce), poznávací (analytické či koncepční myšlení) a osobní efektivita (sebekontrola flexibilita či sebevědomí).

Aby mohl být projektový manažer uznán za zcela kompetentního, musí dostatečně zvládat každou z těchto dimenzí. Za nejjednodušší je možné považovat prokázání kompetentnosti v složce znalostí například složením uznávané certifikované zkoušky PMP (Project Management Professional)®. Rámcová metodika PMCD pokrývá rozsah kompetencí potřebných pro práci projektovým manažerů obecně, bez ohledu na charakter, typ, velikost nebo složitost realizovaných projektů. Tento rys má shodný s metodikou ICB. V podstatě první i druhá metodika slouží k tomu, aby bylo možné vytvořit konkrétní modely kompetencí (PMCD Framework, 2007).

I společnost AXELOS Limited vydávající certifikační standard PRINCE2 má svůj pohled na potřebné kompetence projektového manažera, které se mohou lišit podle typu projektu, protože podle PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments) různé typy projektů vyžadují různé typy manažerských dovedností. K tomu, aby projektový manažer byl úspěšný, musí dojít k vyváženosti rozdílných aspektů role projektového manažera a konkrétního projektu.

Za klíčové kompetence považuje tento standard:

- schopnost plánování,
- schopnost time managementu,
- dovednosti v řízení lidských zdrojů,
- schopnost řešení problémů,
- důraz na detail,
- schopnost správné komunikace,
- umění jednání,
- zvládání konfliktů (An Introduction to PRINCE2, 2009).

Je třeba si však uvědomit, že PRINCE2 je procesně orientovaná metodika na efektivní řízení projektů. Oproti certifikacím IPMA a PMI jde v první řadě o rámec, který je zaměřen obecně na životní cyklus projektu. Metodika není zaměřená na tzv. Soft skills.

1.2 Kompetenční modely projektového manažera na Slovensku

V rámci Slovenské republiky se definování potřebných kompetencí projektového manažera věnuje také projekt Národnej sústavy povolání (NSP), kde je pozice profese projektového manažera obsažena v následujících pozicích:

- Hlavný projektový manažér.
- Projektový specialista (projektový manažér).
- Projektový manažér v IKT.
- Projektový specialista (projektový manažér) v oblasti fondov EÚ.

Pro naše účely můžeme vycházet z pozice „Hlavný projektový manažér“ (kód: 6902), která je detailně popsána na http://sustavapovolani.sk/karta_zamestnania6902. U tohoto povolání jsou definované kompetence, tak jak je zřejmé z tabulky č. 2:

Tab. 2 Rozdělení kompetencí Hlavního projektového manažera podle Národnej sústavy povolání

Všeobecná způsobilost	Odborné vědomosti	Odborné zručnosti
Analyzování a řešení problémů	Postupy a metody vedení porad	Plánování koncepce řízení interního/externího projektu
Motivování lidí	Projektový management – metody plánování a kontroly projektů a metody vedení lidí	Řízení cílů a finální, případně dílčích výstupů interního/externího projektu
Rozhodování	Poznání rizik ohrožujících vlastní zdraví nebo zdraví jiných a zásad bezpečnosti při práci	Tvorba rozpočtových částí projektů s vazbou na finanční, technické a ekologické limity
Vedení lidí	Metody a postupy hodnocení výkonu zaměstnanců	Příprava a výběr pracovníků, prostředků a dodavatelů interního/externího projektu
Informační gramotnost	Projektový management	Dodržování zásad bezpečnosti při práci a hygieny práce
Organizování a plánování práce	Management	Koordinace a řízení implementace nových technologií a výrobních postupů na zajištění technického rozvoje společnosti
Týmová práce	Finanční plánování	Příprava a zpracovávání podkladů na finanční analýzy a plánování
Vyjednávání	Management malého a středního podniku	Koordinace spolupráce s dalšími úseky organizace
Finanční a ekonomická gramotnost	Finanční management	Řízení záznamů v oblasti managementu
Kultivovaný písemný projev	Environmentální management	Vedení finanční agendy projektů esf

Osobnostní rozvoj	Management velkého podniku	Plánování cílů, finančních prostředků a časového prostoru pro projekty esf vč. Harmonogramů výběrových řízení
Tvořivost (kreativita)	Management průmyslových procesů	Koordinace všech projektů v portfoliu (nebo programu) projektů organizace
Komunikace (jednání s lidmi)	Integrované systémy řízení	Management kvality
Kultivovaný slovní projev, schopnost vyjadřování se	Personální management	Management zdrojů
Prezentování	Logistika	Řízení konfliktů v oblasti managementu
Environmentální (přírodovědná) gramotnost	Logistika ve výrobě	

Zdroj: http://www.sustavapovolani.sk/karta_zamestnania-6902, vlastní zpracování

Z přehledu kompetencí definovaných podle NSP je jasné, že takto specifikovaný kompetenční profil pozice projektového manažera je při přihlédnutí ke kompetenčnímu modelu CzNCB, metodologii PMCD či přístupu PRINCE2 minimálně z pohledu odborných znalostí a vědomostí málo konkrétní a neumožňuje reálné zhodnocení potřebných kompetencí projektového manažera. Bohužel také reálné neumožňuje na základě takto stanovených kompetencí je měřit a určit z našeho pohledu důležitou především minimální míru úrovně u každé z definovaných kompetencí. Důležitost vidíme právě ve vydefinování „minimální úrovně kompetencí“, kde bohužel takovouto informaci nám neposkytuje žádný z předkládaných přístupů k řešení kompetencí projektových manažerů a to včetně vzpomínaných zahraničních metodik, které slouží spíše jako kompetenční rámec.

1.3 Aktuální stav v České a Slovenské republice

V loňském roce se realizovalo poslední komplexní šetření o stavu projektového řízení v České republice. Realizováno bylo firmou PM CONSULTING s.r.o. ve spolupráci se Společností pro projektové řízení a v rámci tohoto průzkumu se ukázalo, že největší problémy projektového řízení v současnosti, které výrazně ohrožují úspěšnost projektů v ČR, jsou problémy spojené s lidskými zdroji. Tyto výsledky jsou zřejmé ze schématu 1.

Schéma 1 Největší problémy ohrožující úspěšnost projektů



Zdroj: http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2016/01/PROJEKTOV%C3%89-%C5%98%C3%8DZEN%C3%8D-V-%C4%8CR-2015-vysledky_final.pdf

V rámci šetření dvě třetiny respondentů (67%) uvedly alespoň jeden problém spojený s lidským faktorem. Tento stav ukazuje na potřebu definování toho, jaký by měl být ucelený kompetenční

profil, tak aby jej bylo možné nejen opsat, ale především změřit a umožnit tak efektivní rozvoj jednotlivých manažerů. Ke zlepšení by samozřejmě přispělo i to, aby projektový manažeré prošli certifikačními zkouškami, kde se však prověřují především technické kompetence. Podle výše zmíněného průzkumu se ukázalo, že například využívání WBS (Work Breakdown Structure), certifikovaní respondenti používají až o 40% více, než necertifikovaní.

Z šetření také vyplynulo, že každý pátý respondent uvedl jako zdroj problémů nedostatečnou komunikaci, což z našeho pohledu ukazuje na nedostatečně zvládnutou kompetenci, která je pro práci projektového manažera klíčová. V rámci šetření se také ukázalo, že závěry ohledně lidských zdrojů se shodují se závěry šetření, které bylo prováděno v roce 2012. To ukazuje, že bohužel nenastal žádný pozitivní progres v těchto kompetenčních dovednostech. Zajímavým výsledkem zmiňovaného šetření je také zjištění, že necertifikovaní manažeré neznají potřebné nástroje projektového řízení o 85% častěji než certifikovaní. Z toho vyplývá, že certifikace skutečně zabezpečuje alespoň znalost technických kompetencí pro práci projektového manažera.

V roce 2015 také společnost EY(dříve Ernst & Young) uskutečnila v pořadí již devátý průzkum projektového řízení v České republice a na Slovensku s cílem zjistit současné trendy a praxi projektového řízení. Tento průzkum byl realizován za podpory České komory PMI (Project Management Institute) a Slovenské komory PMI (Project management Institute). Průzkum ukázal, že roste komplexnost projektů a stále se zvyšují nároky na řízení nových projektů. Z odpovědí vyplývá, že nejčastějšími důvody pro překračování rozpočtů a termínů jsou jednak změna rozsahu projektu kvůli špatnému vymezení projektu (50%), rozdílné očekávání výstupů projektů (35%), nedostatečné řízení rizik a řešení problémů (31%), nedostatečné personální zabezpečení projektu a koordinace projektového týmu (30%) a důsledky externích změn (26%). Mezi zajímavé zjištění z pohledu kompetencí projektového manažera může být to, že mezi nejvíce využívané standardy projektového řízení patří především interní standardy (65%), PMI (13%) a PRINCE 2 (12%). V rámci tohoto průzkumu se také ukázalo, že výraznou měrou pokleslo individuální odborné vedení projektových manažerů ve firmách.

I tyto zjištění ukazují na potřebu definování do určité míry univerzálního modelu kompetencí projektového manažera s důrazem nejen na odborné (technické) kompetence, které jsou pro reálnou úspěšnou realizaci projektů nezbytné, ale především na kompetence, které spadají do tzv. „soft skills“. Díky zlepšení těchto kompetencí by bylo možné výrazně zlepšit celkovou úspěšnost projektových manažerů při realizaci projektů.

Závěr

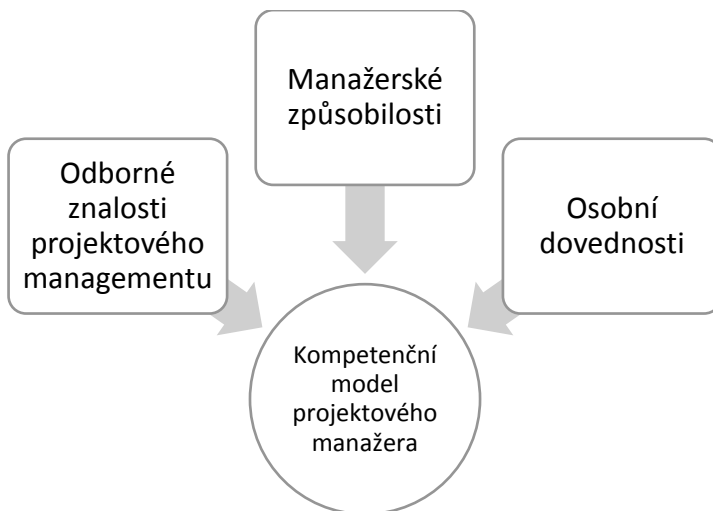
Požadavky na kompetence projektových manažerů jsou diskutovány po celém světě a velmi často. V každém případě firmy mají konkrétní představu o kompetenčním profilu člověka na pozici projektového manažera, ale je velmi těžké nebo téměř nemožné takovou osobnost nalézt. Je to z toho důvodu, že je třeba nejen definovat kompetenční profil projektového manažera, ale především určit minimální míru rozvinutosti jednotlivých kompetencí. Aby toto bylo možné zrealizovat, je třeba určit hodnotící standard.

Existují samozřejmě již na různých úrovních vypracované kompetenční modely pro pozici projektového manažera. Při pohledu na ně je třeba zhodnotit míru využitelnosti především v podmínkách Slovenské republiky i v rámci použitelnosti v obecnější rovině a ne výhradně pro konkrétní roli v konkrétní firmě.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé modely se v podstatě odvíjejí od jednotlivých metodik a tím pádem se v konečném důsledku výrazně liší. Z praktického pohledu by bylo nejvhodnější využít jako základ pro hodnocení odborných kompetencí normu ISO 21500. Tato norma definuje základní procesy pro optimální řízení projektů předemtné skupiny. Tyto skupiny pokrývají následující projektové oblasti: integraci, zainteresované strany, rozsah, zdroje, čas, náklady, rizika, kvalitu, obstarávání a komunikaci. Tyto projektové oblasti je možné považovat za ideální vstup pro tvorbu první části

nového modelu. Druhou oblastí by měly podle nás být manažerské způsobilosti a třetí osobní dovednosti projektového manažera tak jak dokumentuje schéma 2.

Schéma 2 Základní součásti kompetenčního modelu projektového manažera



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci nové metodiky pro hodnocení kompetencí projektovým manažerů malých a středních firem na Slovensku je tedy snaha o zjednodušení především „technických“ kompetencí, tak aby je byl manažer schopen reálně „upotřebit“ v rámci svojí praxe a zároveň orientace na osobní kompetence a manažerské způsobilosti tak, aby celkový kompetenční profil byl vyvážený a umožňoval manažerovi efektivně pracovat a samozřejmě se i adekvátně vzdělávat v rámci svého kompetenčního profilu s cílem optimálního vykonávání svého zaměstnání.

Literatura

- [1] *A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide), fifth Edition.* Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.. 2013 ISBN-13: 978-1935589679.
- [2] ABRIGNANI, B. - Rui GOMES - Dirk DE VILDER. T-Kit - Řízení projektů. Praha: Dům zahraniční spolupráce, 2014. T-Kit. ISBN 978-80-87335-69-7.
- [3] *An Introduction to PRINCE2: Managing and Directing Successful Projects.* London: TSO. 2009, ISBN: 0113311885.
- [4] *AIPM Professional Competency standards for project management.* Sydney: AIMP. 2014, ISBN 978-0-9804601-5-5.
- [5] BELZ, H. - SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- [6] GIDO, J. – CLEMENTS, J. P. *Successful project management.* 6th ed. Australia: Cengage Learning, c2015. ISBN 978-1-285-06837-4.
- [7] KATZ, R. L. Skills of an Effective Administrator. September 1974 Issue. Harvard Business Review. [online]. [cit. 11.09.2016]. Dostupné z <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- [8] KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence.* 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2014. ISBN 978-1-118-65701-0.

- [9] KOŽÍŠKOVÁ, H. - BOČKOVÁ, K.,: Necessity of Firm Adaptation Towards New European Conditions – Creation of Project and Innovation Oriented Society. *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions*. Brno Rozdrojovice 2004: VUT v Brně, FP Brno, květen 2004, s. 14-18, ISBN 80-214-2661-6.
- [10] KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004, ISBN 80-247-0698-9.
- [11] Národná sústava povolání. *Hlavný manažér projektu*. [online]. [cit. 10.09.2016]. Dostupné z http://www.sustavapovolani.sk/karta_zamestnania-6902.
- [12] PINTO, J.K. *Project management: achieving competitive advantage*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, c2013. ISBN 978-0-273-76742-8.
- [13] PITAŠ, J. - HAJKR, J. - HAVLÍK, J. - MÁCHAL - P., MOTAL - M., NOVÁK, I. - STANIČEK, Z.: Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2 – *National standard competences of project management version 3.2*. Brno: Společnost pro projektové řízení o.s., 2012. 335 s. ISBN 978-80-260-2325-8.
- [14] *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework – Second Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. 2007. ISBN 13: 978-1-933890-34-0.
- [15] *Projektové řízení v ČR - Zpráva o výsledcích šetření 2015*. [online]. [cit. 12.09.2016]. Dostupné z http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2016/01/PROJEKTOV%C3%89-%C5%98%C3%8DZEN%C3%8D-V-%C4%8CR-2015-vysledky_final.pdf.
- [16] ŘEHÁČEK, P. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.
- [17] STN ISO 21500:2012. *Návod na projektové riadenie*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie. 2013.
- [18] *Výsledky průzkumu projektového řízení v České republice a na Slovensku za rok 2015*. [online]. [cit. 12.09.2016]. Dostupné z [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2016-vysledky-pruzkumu-projektoveho-rizeni-v-CRaSR/\\$FILE/EY%20pr%C5%AFzkum%20projektov%C3%A9ho%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20v%20%C4%8CR%20a%20SR%202015_bro%C5%BEura%20\(4\).pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2016-vysledky-pruzkumu-projektoveho-rizeni-v-CRaSR/$FILE/EY%20pr%C5%AFzkum%20projektov%C3%A9ho%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20v%20%C4%8CR%20a%20SR%202015_bro%C5%BEura%20(4).pdf).

Vývoj ekonomických ukazovateľov v Slovenskej republike a Českej republike po hospodárskej kríze¹

Michal FABUŠ*

Development of economical indicators after the economic crisis in Slovakia and Czech Republic

Abstract

Measurement of economic performance is of great importance for the theory, but also for economic policy. Economic performance and economic growth of a country is determined by the effective working and interoperability of the various entities. Economic performance is measured using the most common macroeconomic indicators. This paper considers the comparison of the development of selected macroeconomic indicators of the Slovak Republic and the Czech Republic after the economic crisis.

Keywords: *macroeconomics indicators, GDP, FDI, inflation, economic growth, economic crisis, Slovakia, Czech Republic*

JEL Classification: E23, E60

Úvod

Meranie výkonnosti ekonomiky má veľký význam pre teóriu, ale aj pre hospodársku politiku. Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast krajiny je determinovaný efektívnou činnosťou a vzájomnou spoluprácou jednotlivých subjektov. Výkonnosť ekonomiky sa meria najčastejšie pomocou makroekonomických ukazovateľov.

Príspevok sa venuje vývoju komparácií vybraných makroekonomických ukazovateľov v Slovenskej republike a Českej republike po ekonomickej kríze. Na základe komparácie vybraných ukazovateľov porovnáva vývoj v týchto krajinách v období rokov 2008 až 2015.

Porovnanie ekonomického vývoja v SR a ČR od roku 2008

Vývoj ekonomiky v Slovenskej aj Českej republike bol v sledovanom období podľa tabuľky 1 negatívne ovplyvnený recesiou, t. j. výrazným medziročným poklesom hrubého domáceho produktu v roku 2009, počas obdobia svetovej hospodárskej a finančnej krízy. SR zaznamenala v uvedenom roku percentuálne väčší pokles HDP oproti ČR, no v pokrízovom období dosahovala do roku 2015 priaznivejší hospodársky vývoj. Počas roka 2015 bol rast HDP v SR najvyšší za uplynulých 5 rokov. Pozitívny vývoj ekonomiky v podobe hospodárskeho rastu vytvára predpoklad pre zvýšenie štátnych príjmov a následné zavádzanie vládnych opatrení v prospech podnikateľského sektora, ktoré zlepšujú podnikateľské prostredie, napr. v podobe nižšieho daňového zaťaženia.

Tabuľka 1 Vývoj HDP v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vývoj HDP v SR, [%]	5,7	- 5,5	5,1	2,8	1,5	1,4	2,5	3,6
Vývoj HDP v ČR, [%]	2,7	- 4,8	2,3	2,0	- 0,9	- 0,5	2,0	4,2

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

* Ing. Michal Fabuš, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.fabus@vsemvs.sk

¹ IGP 1/2014-M Čiastkový projekt: Monitorovanie účinkov svetovej finančnej a hospodárskej krízy v podmienkach poľského a slovenského hospodárstva

Vývoj cenových hladín v Slovenskej aj Českej republike nebol počas prevažnej časti zo sledovaného obdobia podľa tabuľky 2 sprevádzaný výraznými zmenami. Obe krajiny dosahovali len miernu infláciu, pričom nedochádzalo k výraznejším cenovým výkyvom, čo je považované za pozitívum. V roku 2014 a 2015 zaznamenala SR medziročný percentuálny pokles cenovej hladiny pod nulovú úroveň, resp. defláciu, ktorá je v prípade jej dlhodobého trvania vnímaná ako ekonomicky nepriaznivý jav. Podľa viceguvernéra NBS Jána Tótha viacročné trvanie deflácie sťažuje splácanie štátneho dlhu. Splácanie dlhu je ľahšie, pokiaľ je makroekonomické prostredie také, že dosahuje pozitívnu mieru inflácie, čím narastá veľkosť ekonomiky, nominálny HDP, čo znamená, že rastú daňové príjmy, z ktorých je potom ľahšie splácať dlh. (<http://www.teraz.sk/>, 2016)

Tabuľka 2 Zmeny vo vývoji cenovej hladiny, vyjadrenej prostredníctvom indexu spotrebiteľských cien v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vývoj cenovej hladiny v SR, [%]	4,6	1,6	1,0	3,9	3,6	1,4	- 0,1	- 0,3
Vývoj cenovej hladiny v ČR, [%]	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<https://data.oecd.org/>, 2016)

Rozpočet Slovenskej aj Českej republiky dosiahol podľa tabuľky 3 v každom roku zo sledovaného obdobia deficit. Pri vzájomnom porovnaní dosahuje nižší schodok Česká republika. Úrovně deficitu boli výrazne vyššie v období globálnej finančnej a hospodárskej krízy, t. j. v rokoch 2009 a 2010. Od krízového obdobia oba štáty vyvíjajú úsilie o znižovanie rozpočtového deficitu, resp. o udržiavanie jeho hodnoty pod hranicou 3 %, ktorá je považovaná v rámci udržateľnosti za únosnú. Slovenskej republike, ako členskej krajine Eurozóny, plynie na základe paktu stability a rastu povinnosť udržiavať deficit rozpočtu pod úrovňou 3 %, aby sa tak predchádzalo ohrozeniam stability spoločnej meny Euro. Prípadné presiahnutie uvedenej úrovne deficitu by mohlo viesť k sankciám voči SR.

Tabuľka 3 Vývoj deficitu verejných financií v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Deficit verejných financií v SR, [%]	- 2,3	- 7,9	- 7,5	- 4,1	- 4,3	- 2,7	- 2,7	- 3,0
Deficit verejných financií v ČR, [%]	- 2,1	- 5,5	- 4,4	- 2,7	- 3,9	- 1,3	- 1,9	- 0,4

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Hrubý štátny dlh Slovenskej aj Českej republiky sa podľa tabuľky 4 podstatne zvýšil v krízovom období, vplyvom vysokých rozpočtových deficitov. V sledovanom období výška dlhu oboch štátov postupne narastala až do roku 2013. Vyššie zadlženie dosahuje v rámci porovnania SR, ktorej navyš na základe paktu stability a rastu vyplýva povinnosť udržiavať úroveň štátneho dlhu pod hranicou 60 % z HDP. Limit v oblasti výšky štátneho dlhu je, podobne ako limit rozpočtového deficitu, stanovený za účelom ochrany stability spoločnej európskej meny. V prípade SR je v platnosti aj zákon o tzv. rozpočtovej zodpovednosti, ktorý bol prijatý za účelom udržiavania prijateľnej miery zadlženosti krajiny. Zákon stanovuje vláde v závislosti od miery zadlženosti štátu viaceré povinnosti, ako sú napr. predkladanie návrhu opatrení pre zníženie dlhu, zníženie platov členov vlády a požiadanie parlamentu o vyslovenie dôvery vláde. Príliš vysoká zadlženosť krajiny by tak mohla viesť k prijímaniu rozsiahlejších reštriktívnych opatrení, príp. k zvyšovaniu daňového zaťaženia, t. j. k uplatňovaniu úkonov, ktoré vo všeobecnosti nepôsobia priaznivo na podnikateľské prostredie.

Tabuľka 4 Vývoj hrubého štátneho dlhu v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zadlženost' SR, [% z HDP]	28,2	36,0	40,8	43,3	52,4	55,0	53,9	52,9
Zadlženost' ČR, [% z HDP]	28,7	34,1	38,2	39,9	44,7	45,1	42,7	41,1

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa* (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Produktivita práce, patriaca medzi významné indikátory podnikateľského prostredia, narastla od roku 2010 podľa tabuľky 5 podstatne viac v SR ako v ČR. Slovenská republika dosahuje počas sledovaného obdobia vyšší rast produktivity práce aj v porovnaní s priemerom krajín EÚ-28.

Tabuľka 5 Vývoj reálnej produktivity práce za hodinu v SR aj ČR, vyjadrený prostredníctvom indexu EÚ 2010=100

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Index produktivity práce EÚ-28	100,0	101,5	102,4	103,4	103,6	104,5
Index produktivity práce v SR	100,0	101,7	103,5	106,8	108,7	110,8
Index produktivity práce v ČR	100,0	101,9	102,2	102,1	103,1	105,5

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa* (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Rast minimálnej mzdy sa odvíja od politiky štátu. Podľa tabuľky 6 sa minimálna mzda počas sledovaného obdobia v Slovenskej republike zvyšovala v každom roku. V prípade Českej republiky bol nárast minimálnej mzdy pozastavený od januára 2007 do júla 2013. K percentuálne vyššiemu rastu úrovne minimálnej mzdy do roku 2015 dochádzalo v SR. Od 1. 1. 2016 je výška minimálnej mesačnej mzdy v SR stanovená na 405 EUR.

Tabuľka 6 Vývoj hrubej minimálnej mesačnej mzdy v SR aj ČR

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Minimálna mzda v SR, [EUR]	295,5	307,7	317	327	337,7	352	380
Rast minimálnej mzdy v SR, [%]	22,52	4,13	3,02	3,15	3,27	4,23	7,95
Minimálna mzda v ČR, [CZK]	8 000	8 000	8 000	8 000	8 208 *	8 500	9 200
Rast minimálnej mzdy v ČR, [%]	0	0	0	0	2,60	3,55	8,24

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa* (<http://ec.europa.eu/> a <http://mpsv.cz/>, 2016)

* priemerná minimálna mesačná mzda v roku, do konca júla 8 000 CZK, od augusta 8 500 CZK

Priemerná nominálna mzda v Slovenskej republike podľa tabuľky 7 každoročne narastá. Úroveň priemernej nominálnej mzdy v ČR rástla počas prevažnej časti zo sledovaného obdobia s výnimkou roku 2013. V rokoch 2014 a 2015 dochádzalo v oboch krajinách k vyššiemu nárastu reálnych miezd, ktorý bol v SR ovplyvnený aj poklesom cenovej hladiny, resp. defláciou. Rastom reálnych miezd dochádza k nárastu kúpyschopnosti obyvateľstva krajiny.

Tabuľka 7 Vývoj priemernej mesačnej mzdy v SR aj ČR

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Priemerná nominálna mzda v SR, [EUR]	744,5	769	786	805	824	858	883
Priemerná reálna mzda v SR, [EUR]	733	761	756	777	813	859	886
Vývoj priemernej reálnej mzdy v SR, [%]	1,4	2,2	- 1,7	- 1,1	1,0	4,2	3,3
Priemerná nominálna mzda v ČR, [CZK]	23 425	23 903	24 466	25 100	25 051	25 702	26 467
Priemerná reálna mzda v ČR, [CZK]	23 191	23 544	24 001	24 272	24 700	25 599	26 388
Vývoj priemernej reálnej mzdy v ČR, [%]	- 0,1	0,5	0,4	- 0,8	- 1,6	2,2	2,7

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://statistics.sk/> a <https://vdb.czso.cz/>, 2016)

Nezamestnanosť sa v Slovenskej aj Českej republike podľa tabuľky 8 značne zvýšila v období globálnej finančnej a hospodárskej krízy, v rokoch 2009 a 2010. Odvtedy sa ani jednej z krajín nepodarilo znížiť jej hodnotu na predkrízovú úroveň. V prípade SR predstavuje problém najmä vysoká miera dlhodobej nezamestnanosti, ktorá je výrazne vyššia oproti ČR. Vysoký podiel dlhodobo nezamestnaných, resp. ekonomicky neaktívnych osôb je možné označiť za faktor, ktorý negatívne vplyva na rozvoj rastového potenciálu krajiny.

Tabuľka 8 Vývoj nezamestnanosti v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Evidovaná nezamestnanosť v SR, [%]	9,6	12,1	14,5	13,7	14,0	14,2	13,2	11,5
Dlhodobá evidovaná nezamestnanosť v SR, [%]	6,7	6,5	9,3	9,3	9,4	10,0	9,3	7,6
Podiel dlhodobo nezamestnaných z nezamestnanosti v SR, [%]	69,8	53,7	64,1	67,9	67,1	70,4	70,5	66,1
Evidovaná nezamestnanosť v ČR, [%]	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1
Dlhodobá evidovaná nezamestnanosť v ČR, [%]	2,2	2,0	3,0	2,7	3,0	3,0	2,7	2,4
Podiel dlhodobo nezamestnaných z nezamestnanosti v ČR, [%]	50,0	29,9	41,1	40,3	42,9	42,9	44,3	47,1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Prílev kapitálu v podobe priamych zahraničných investícií prevyšuje počas sledovaného obdobia jeho odlev v oboch krajinách. Podľa údajov, uvedených v tabuľke 9, sa toky priamych zahraničných investícií do SR od roku 2011 znižujú a v období 2013 – 2014 sú podstatne nižšie ako v ČR.

Tabuľka 9 Toky priamych zahraničných investícií v SR aj ČR

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Tok PZI v SR, [% z HDP]	1,99	3,58	3,21	0,60	0,48
Tok PZI v ČR, [% z HDP]	2,97	1,02	3,86	1,74	2,88

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://unctadstat.unctad.org/>, 2015)

V rámci medzinárodného obchodu sa ekonomiky Slovenskej aj Českej republiky podľa tabuľky 10 vyznačujú vysokou mierou otvorenosti, ktorej úroveň počas obdobia po svetovej ekonomickej a finančnej kríze narastala. Podiel hodnoty exportovaných aj importovaných produktov z HDP je vyšší v prípade SR, ktorej ekonomika je tak oproti ČR viac otvorená. Hodnota exportu v SR od roku 2012 prevyšuje hodnotu importu. Rast exportu produktov na zahraničné trhy pôsobí pozitívne na podnikateľské prostredie, nakoľko sa ním zvyšujú príjmy exportujúcich podnikov a príp. aj ich subdodávateľov.

Tabuľka 10 Vývoj hodnoty exportovaných a importovaných produktov v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Export v SR, [% z HDP]	80,2	67,8	76,6	85,3	91,8	93,8	91,9	93,8
Import v SR, [% z HDP]	83,1	69,3	78,0	86,2	88,1	89,6	88,2	91,4
Cezhraničný obchod v SR, [% z HDP]	163,3	137,1	154,6	171,5	179,9	183,4	180,1	185,2
Export v ČR, [% z HDP]	63,4	58,8	66,2	71,6	76,6	77,3	83,8	84,5
Import v ČR, [% z HDP]	61,2	54,9	63,1	67,7	71,7	71,5	77,1	78,1
Cezhraničný obchod v ČR, [% z HDP]	124,6	113,7	129,3	139,3	148,3	148,8	160,9	162,6

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<https://data.oecd.org/>, 2016)

Hlavnými partnermi Slovenskej republiky v oblasti medzinárodného obchodu, sú podľa tabuľky 11 členské štáty EÚ. Prevažná časť z celkovej hodnoty exportu smeruje do krajín Európskej únie a takmer 50 % smeruje do členských štátov Eurozóny. Podobne majoritná časť z celkovej hodnoty importu pochádza z krajín EÚ a takmer 50 % pochádza zo štátov, ktorých domácou menou je Euro.

Tabuľka 11 Obchodní partneri SR v rokoch 2014 a 2015 podľa hodnoty obchodu

Oblasti	Export v roku 2014 [%]	Import v roku 2014 [%]	Export v roku 2015 [%]	Import v roku 2015 [%]
EÚ 28	84,3	76,0	85,4	78,6
Eurozóna	46,3	43,0	47,5	44,1
Krajiny mimo EÚ	15,6	23,9	14,5	21,3
Nešpecifikované štáty	0,1	0,1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>, 2016)

V prípade Českej republiky sú podľa tabuľky 12 podobne, ako v SR, hlavnými obchodnými partnermi štáty EÚ. Prevažná časť z celkovej hodnoty exportu smeruje do európskych krajín a takmer 2/3 do členských štátov Eurozóny. Majoritná časť z celkovej hodnoty importu pochádza z krajín Európskej únie a takmer 2/3 pochádza zo štátov Eurozóny.

Tabuľka 12 Obchodní partneri ČR v rokoch 2014 a 2015 podľa hodnoty obchodu

Oblasti	Export v roku 2014 [%]	Import v roku 2014 [%]	Export v roku 2015 [%]	Import v roku 2015 [%]
EÚ 28	82,2	77,3	83,3	77,1
Eurozóna	63,6	60,3	64,7	59,3
Krajiny mimo EÚ	17,7	22,6	16,6	22,8
Nešpecifikované štáty	0,1	0,1	0,1	0,1

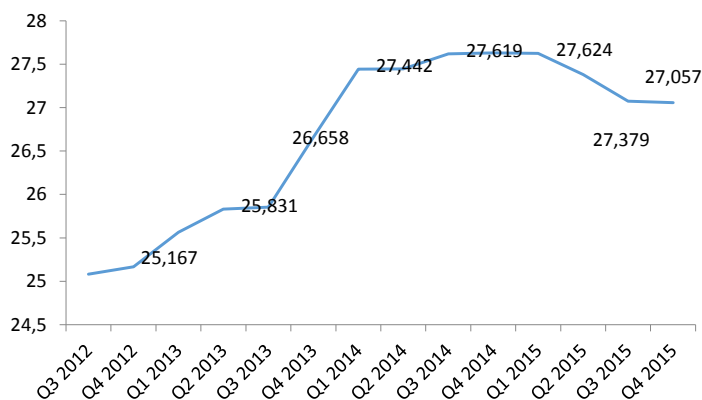
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>, 2016)

Výhodou Slovenskej republiky v prípade cezhraničného obchodu s členskými štátmi Eurozóny je využívanie spoločnej európskej meny EURO ako domáceho platidla. Pri hradení alebo inkasovaní platieb v EUR je pre podniky v SR eliminované riziko súvisiace s nepriaznivým vývojom menového kurzu. Nevýhodou využívania spoločnej meny je absencia možnosti realizácie menovej intervencie v úplnom súlade s potrebami krajiny, nakoľko menová politika v Eurozóne je riadená ECB.

Pre Českú republiku, ako pre exportne orientovanú krajinu, v prípade ktorej približne 2/3 z celkovej hodnoty exportu smerujú do členských štátov Eurozóny, je dôležitý vývoj výmenného menového kurzu EUR/CZK. Výraznejšie oslabenie kurzu EURA voči CZK, k akému došlo podľa obrázku 1 v období rokov 2013 – 2014, vedie k znevýhodneniu českých firiem, exportujúcich do krajín Eurozóny a inkasujúcich platby v EUR, ktoré sú zamieňané za CZK.

Podniky v ČR, ktoré tak za účelom obchodovania predávajú alebo prípadne nakupujú EUR za CZK, sú vystavované riziku nepriaznivých zmien výmenného menového kurzu. ČR má však na rozdiel od SR k dispozícii výhradnú možnosť devalvovať, príp. revalvovať svoju domácu menu.

Obrázok 1 Vývoj priemerných kvartálnych výmenných kurzov EUR/CZK



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://nbs.sk/>, 2016)

Záver

Trend vývoja základných makroekonomických ukazovateľov je možné v prípade oboch štátov označiť ako pozitívny. SR aj ČR dosiahla v roku 2015 pomerne vysoký nárast HDP, ktorý je predpokladom pre rast štátnych príjmov a následné zavádzanie opatrení, zlepšujúcich podnikateľské prostredie. SR sa vyznačuje oproti ČR oveľa vyššou mierou dlhodobej nezamestnanosti a zadlženosti, ktorá môže byť pri jej náraste dôvodom pre implementáciu opatrení znižujúcich výdavky, príp. zvyšujúcich príjmy štátu, t. j. opatrení nepriaznivo pôsobiacich na podnikateľské prostredie. SR zaznamenáva pomerne vysoký nárast produktivity práce, ktorý je v rámci strednodobého obdobia vyšší v porovnaní s ČR.

Literatúra

- [1] DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v slovenskej ekonomike*. Bratislava : EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3084-2.
- [2] FABUŠ, M. 2011.: Priame zahraničné investície a ich vývoj v rámci krajov Slovenskej republiky. In: *Sociálno-ekonomická revue*, 2011, Roč. 9, č. 3, s. 22-31 ISSN 1336-3727.
- [3] FABUŠ, M. 2013.: Vývoj priamych zahraničných investícií po hospodárskej kríze, 2013. In : *Jak úspešne podnikat v prihraničných regiónoch Jihovýchodní Moravy*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2013. ISBN 978-80-7314-296-4, s. 84-87.

- [4] FABUŠ, M. 2014.: Foreign direct investment and its impact on the Slovak Republic's economy. In: *Economic Annals-XXI*, 9-10(1), 42-45. http://soskin.info/userfiles/file/2014/9-10_2014/1/Fabus.pdf.
- [5] FABUŠ, M. - PRNO, I. 2014.. *Investície a inovácie v podnikaní*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2014. s. 226, ISBN 978-80-89654-04-8.
- [6] SAMUELSON, P. A. - NORDHAUS, W. D. 2000.: *Ekonomía*. Bratislava: 2000. ISBN 80-7127-030-X.
- [7] TÁNCOŠOVÁ, J. 2013.: Foreign direct investments and their influence on the economic development of Slovakia. In: *Economic Annals-XXI*, 3-4(1), 31-34.
- [8] TÁNCOŠOVÁ, J. 2014.: Investment attractiveness of Slovak republic and its determinants. In: *Economic Annals-XXI*, 3-4(1), 8-11. http://soskin.info/userfiles/file/2014/3-4_2014/1/Tancosova.pdf.
- [9] EUROSTAT. [online]. 2016. [cit. 2016-11-26]. Dostupné na: <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do>>.
- [10] SLOVSTAT. [online]. 2016. [cit. 2016-11-29]. Dostupné na: <http://statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg>.

The legislation framework of foreign trade activity in Ukraine (with the examples of the tourism industry)

Olena SUSHCHENKO* - Volodymyr YERMACHENKO** - Nadiya DEKHTYAR***

Abstract

The article examines the peculiarities of foreign economic activity regulation in Ukraine; describes the procedure of the company registration and investment by non-residents; provides links to official resources where foreign entrepreneurs can receive information on starting business in Ukraine, on international payments, customs clearance and taxation; highlights some issues of the tourism industry functioning.

Keywords: starting business in Ukraine, company registration, market regulation, activity of travel companies

JEL Classification: F15, M16, K23, Z30

Introduction

The EU tourism market is one of the most profitable and influential in the world, despite the raising awareness of both newly established and mature national markets of Asian countries, which are regarded now as the main competitors to Europe. The sector of outbound tourism is difficult to be restricted and regulated today, and the EU countries face the problem of increasing imports of travel services as well as many national economies, including Ukraine. Following the strategy of integration with the EU economy, Ukrainian travel enterprises need to evaluate the consumer patterns of the EU residents in order to develop relevant cooperation programmes. Starting from the era of mercantilism, governments try to balance foreign trade through stimulating exporting operations and restricting importing ones. Such steps are extremely close to protectionism and imposing various trade barriers and may lead a national economy to breaking foreign contacts and isolation on the geopolitical map.

The article is aimed to analyse the foreign trade of Ukraine with the EU, including the tourism sector, based on internal sources and national legal instruments for the purpose of providing guidance for small and medium business sector of the EU residents, intending to start cooperation with Ukraine.

1 The challenges of Ukrainian market regulation

If to mention most industries, Ukrainian market is relatively open to foreign enterprises, barriers to entry are virtually absent. Currently, there are a number of difficulties for small and medium-sized businesses who want to invest in Ukraine. The crisis in the political and economic sphere, as well as the military conflict in the east causes the greatest concern on the part of foreign partners. However, not the least of the factors in the applied aspect of the investment activity is the lack of comprehensive information in foreign languages about the regulation of foreign economic activity and the order of business registration, on official sources. So, the market is basically entered by large enterprises, particularly multinationals who already have experience with the CIS countries and means to conduct research of the market capacity and the purchasing power of consumers on their own or with the help of consulting companies. It should be noted that Ukraine belongs to the

* Olena Sushchenko, Dr. of Science in Economics, The head of the Tourism subdepartment, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, e-mail: helen210376@gmail.com

** Volodymyr Yermachenko, PhD in Economics, The professor of the Tourism subdepartment, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, e-mail: yvy@hneu.edu.ua

*** Nadiya Dekhtyar, PhD in Economics, The associate professor of the Tourism subdepartment, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, e-mail: nadiya.dekhtyar@m.hneu.edu.ua

states of a classical continental legal family, and some difficulties in the integration with the EU calls for the introduction of the case law elements and direct reference to the provisions of international legal acts, implementation of the decisions of the EU judicial and legislative institutions. Also, there are no translations of basic national regulations in the field of entrepreneurship and foreign economic operations in European languages, as well as official translations of the majority of EU documents into Ukrainian. It also prevents many businesses from the expansion of geography of international cooperation for fear of unintentional violation of fundamental rules and regulations. For researchers who do not speak Ukrainian language, it is a certain complexity of an access to statistical information across sectors and administrative regions, as only main macroeconomic indicators are available in English, but detailed reports by administrative regions and industries, tourism including, are only available in the official language.

The EU is a strategic trade partner of Ukraine, in 2015 the share of EU countries in exports of goods made 34.2%, services - 30.1%; the share in imports of services from the EU countries accounted for 49.8%, of goods - 40.9% of total imports. A cumulative negative balance of foreign trade with the EU continues exceeded 2.1 USD bn in 2015 (Table 1, based on the data of the State Statistics Service of Ukraine), despite the fact that Ukraine had a foreign trade surplus with 15 EU countries in the previous year. The largest volume of foreign trade turnover in 2015 accounted for Germany (18.5% of the total EU trade turnover), Poland (13.5%), Italy (9%) and the UK (6.5%). The share of other countries did not exceed 5%.

Table 1 Ukraine's foreign trade with EU countries in 2015 (USD mn)

Foreign trade		in services			in goods			Balance in goods and services
		Imports	Balance	Exports	Imports	Balance		
Exports								
EU countries, total		2927,9	2750,1	177,8	13015,2	15330,2	-2314,9	-2137,1
1	Austria	145,5	93,1	52,4	347,2	369,6	-22,5	29,9
2	Belgium	52,6	49,4	3,2	296,8	366,8	-69,9	-66,7
3	Bulgaria	43,6	19,2	24,4	419,5	253,1	166,4	190,8
4	United Kingdom	553,3	717,1	-163,8	367,9	570,1	-202,2	-366,0
5	Greece	30,3	24,4	5,9	153,8	238,6	-84,8	-78,9
6	Denmark	112,4	32,2	80,2	144,7	147,6	-2,9	77,3
7	Estonia	114,6	30	84,6	66,2	77,5	-11,3	73,3
8	Ireland	26,9	49,5	-22,6	59,2	75,4	-16,2	-38,8
9	Spain	27,6	29,9	-2,3	1043,6	440,8	602,9	600,6
10	Italy	133,3	34,8	98,5	1979,8	976,3	1003,5	1102,0
11	Cyprus	251,2	287,7	-36,5	61,5	16,9	44,6	8,1
12	Latvia	75,7	36	39,7	150,3	87,1	63,1	102,8
13	Lithuania	33,7	14,5	19,2	236,3	552,6	-316,3	-297,1
14	Luxembourg	5,2	83,3	-78,1	5,9	57,7	-51,8	-129,9
15	Malta	106,2	77,3	28,9	12,2	16,4	-4,1	24,8
16	Netherlands	111,8	140,7	-28,9	905,7	452,6	453,0	424,1
17	Germany	452	538,5	-86,5	1328,7	3975,6	-2646,9	-2733,4
18	Poland	181,9	98,7	83,2	1977,3	2324,0	-346,7	-263,5
19	Portugal	5,8	8,3	-2,5	320,5	45,2	275,4	272,9
20	Romania	43,3	9	34,3	569,9	318,2	251,7	286,0
21	Slovakia	26,8	101,8	-75	468,5	346,3	122,2	47,2
22	Slovenia	21	5,9	15,1	16,3	128,9	-112,6	-97,5
23	Hungary	92,3	50	42,3	909,7	1608,5	-698,8	-656,5
24	Finland	24,5	21,2	3,3	48,0	223,0	-174,9	-171,6
25	France	108,3	112	-3,7	497,9	892,8	-394,8	-398,5
26	Croatia	2,9	2,8	0,1	26,1	15,1	10,9	11,0
27	Czech Republic	64,6	34,6	30	541,0	479,7	61,2	91,2
28	Sweden	80,7	48,3	32,4	60,6	273,5	-212,9	-180,5

Source: own in accordance with the data of the State Statistics Service of Ukraine

The main regulators of the business environment in Ukraine, besides the Parliament (Verkhovna Rada) and the Cabinet of Ministers, are the following public bodies (Table 2).

Table 2 Public institutions of Ukraine regulating the sphere of economic relations

No	Name	Official site
1	The Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine	http://me.gov.ua
2	The Ministry of Finance of Ukraine	http://www.minfin.gov.ua
3	The National Bank of Ukraine	https://www.bank.gov.ua/
4	The State Fiscal Service of Ukraine (responsible for tax and customs)	http://sfs.gov.ua
5	The State Statistic Service of Ukraine	http://www.ukrstat.gov.ua
6	The Ministry of Justice of Ukraine	https://minjust.gov.ua/ua
7	The Ministry of Foreign Affairs of Ukraine	http://mfa.gov.ua/

Source: Own in accordance with official sites

Additionally, investors from abroad can apply to Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (<http://www.ucci.org.ua/en>). According to the law, it is a non-government non-profit self-governing organisation incorporating on a voluntary basis legal entities and Ukrainian citizens registered as entrepreneurs as well as their associations. It has subsidiaries in 25 countries, the wider representation is restricted to financing, as the Chamber is not a governmental body. "Investor's Guide" (2015 version on <http://www.ucci.org.ua/download/inv-g.pdf>), prepared by the Chamber, provides a detailed overview of business regulation in Ukraine, but it has no direct links to the normative documents, and in case of possible changes in legislation, a foreign investor has no idea where to check for the proper sources, at least in Ukrainian. The legislation database is provided by the Parliament, on <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main>.

2 The procedure the company registration in Ukraine

Organizational forms of enterprises that could be created in Ukraine, are listed in the Commercial Code of Ukraine. Business entities can be established by both physical and legal persons. Legal entities can conduct commercial activity under the following legal forms:

a private enterprise is an enterprise, based on the property of an individual, with the right to hire labour, not obliged to form the statutory fund (capital);

a foreign enterprise is an unitary or corporate enterprise which acts exclusively on the basis of property of foreigners or foreign legal entities, or a functioning enterprise acquired in full ownership by such persons;

a collective enterprise is an enterprise based on mutual ownership;

a business partnership is a venture established by legal entities and/or citizens by combining their assets and participating in entrepreneurial activity for profit;

Business companies are: joint-stock companies; limited liability companies; additional liability companies; general partnerships; limited partnerships.

If a (co)founder is:

a foreign legal entity it must submit documents proving its registration in the home country. It is also necessary to apply minutes of the meeting on the establishment of a foreign company on the territory of Ukraine of the corresponding business entity who provides the capital assets. These documents must be certified in accordance with the legislation of the country of issue, translated into Ukrainian and legalized in the Consulate of Ukraine or certified by the Embassy of the State in Ukraine;

a foreign investor – an individual must show a document proving his/her identity and assign the State Fiscal Service tax identification number. A legal entity must reserve the full name of the enterprise.

The most common legal forms of business activity for foreign investors are:

a foreign company wholly owned by the investor;

an office, a subsidiary or a branch of a foreign company in Ukraine;

a joint venture;

a cooperation agreement (attracting foreign capital for the implementation of individual projects);

redemption of block of shares in a public company by a foreign investor;

limited liability company with the partial participation in the authorized capital of a company.

Enterprises in Ukraine may be of the following types depending on ownership forms established by the law (Article 63 of the Economic Code):

a private enterprise that acts on the basis of private property of individuals or a business entity (a legal entity);

an enterprise that acts on the basis of collective property (a collective property enterprise);

a municipal enterprise that acts on the basis of municipal property of a territorial community;

a state enterprise that acts on the basis of state property;

an enterprise set up on a mixed ownership form (on the basis of combination of property of various ownership forms);

joint municipal company, acting on a contractual basis of co-financing of relevant territorial communities – actors of cooperation;

other enterprises envisaged by the law.

If the foreign investment in the statutory capital of an enterprise is not less than ten per cent, it shall be deemed an enterprise with foreign investments (Article 116 of the Economic Code).

A company, the statutory capital of which makes one hundred percent of foreign investment is considered a foreign company (acting solely on the basis of the property of foreigners or foreign legal entities or operating company acquired into full ownership of these persons) (Article 117 of the Economic Code).

Foreign investments are values invested by foreign investors in objects of investment activity in accordance with the legislation of Ukraine with the purpose of obtaining profit or achieving social effect.

Enterprises with foreign investments have the right to be founders of subsidiaries, set up branches and representative offices in Ukraine and abroad in compliance with Ukrainian legislation and the legislation of the states concerned.

Law can define economic sectors and/or areas in which the total possible size of foreign investments is set, as well as the territories at which the activity of foreign enterprises or enterprises with foreign investments is restricted or prohibited, based on the national security requirements.

Foreign companies can not be created in sectors defined by the law, which are of strategic importance for the state security. The purchase of securities and joint activities with some state-owned enterprises is prohibited. Their list is given in the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the list of objects of state property of strategic importance to the economy and security of the state" (of 04.03.2015, №83) and the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On

the definition of criteria for classifying state property objects to having strategic importance to the economy and security of the state” (of 03.11.2010, № 999).

The main document defining the tax regulation, including foreign trade, is the Tax Code of Ukraine. The list of countries the supplementary agreements with which were signed is given in the Letter of the State Fiscal Service of Ukraine of 30.03.2015, №10909/7/99-99-12-01-03-17 “On the list of countries covered by the Convention on Mutual Administrative Assistance on tax matters”, and letter of 30.01.2015, №2809/7/99-99-12-01-03-17 “On international treaties on avoidance of double taxation”.

The peculiarities of operations with foreign investment activities are reflected in several documents, the main of them is the Law of Ukraine “On Foreign Investment”. It says that foreign investment in the economic territory of Ukraine may take the form of:

foreign currency, which is recognized convertible by the National Bank of Ukraine;

Ukrainian currency according to the legislation of Ukraine;

any movable or immovable property, and related property rights;

stocks, bonds, other securities and corporate rights (ownership rights (share) in the statutory capital of a legal entity established in accordance with the legislation of Ukraine or legislation of other countries), expressed in the currency;

monetary claims and rights to claim of contractual obligations that are guaranteed by first-class banks and have the value in convertible currency confirmed according to laws (procedures) of the investor’s country or international trade procedures;

any intellectual property rights, the value of which in a convertible currency is confirmed according to laws (procedures) of the investor’s country or international trade practices, and confirmed by expert estimation in Ukraine, including copyrights legalized on the territory of Ukraine, rights to inventions, utility models, industrial designs, marks for goods and services, know-how and the like;

rights to engage in economic activities, including the right to use the subsoil and natural resources, granted in accordance with the legislation or contracts, the value of which in a convertible currency is confirmed according to laws (procedures) of the investor’s country or international trade procedures; other values in accordance with the legislation of Ukraine.

3 The guarantees to foreign investors

Foreign investors are entitled to recover damages, including lost profits and moral damage caused to them as a result of action, inaction or improper performance by the state bodies of Ukraine or their officials duties provided by the legislation with respect to a foreign investor or an enterprise with foreign investment in accordance with the legislation of Ukraine.

All costs incurred and losses of foreign investors caused to them as a result of these actions, must be reimbursed on the basis of current market prices and/or substantiated estimates confirmed by an auditor or an audit firm.

Compensation is determined by the actual implementation of a decision on damages. The amount of compensation is to be paid in the currency in which the investments were made, or in any other currency acceptable to the foreign investor in accordance with the legislation of Ukraine. Since the inception of the right to compensation through the moment of its payment, an interest shall be charged on the amount of compensation in accordance with the average interest rate at which London banks lend to first-class banks in the Eurocurrency market (LIBOR).

The following guarantees are provided to foreign investors:

the use of government guarantees of foreign investments protection in the event of changes in legislation on foreign investments;

a guarantee withdrawal is not possible to be forced, as well as illegal actions of the authorities and their officials;

compensation and reimbursement of losses to foreign investors;

guarantees in case of termination of investment activity;

the transfer of profits and use of income from foreign investment is guaranteed.

The foreign investor has the right, in case of termination of investment activity, to return no later than six months after the termination of the activities, the investment in kind or in the investment currency in the amount of actual payment (subject to a possible reduction of the statutory fund) without payment of duties, as well as revenues from these investments in money or goods at the real market value at the time of termination of investment activity.

4 Customs, tax and currency regulation

Customs legislation is represented by two main documents: the Customs Code of Ukraine, which defines a general procedure for registration of foreign trade, and the Law of Ukraine "On Customs Tariff", which contains information about the rates and types of customs duties levied on all product groups. Seasonal quotas and duties and the procedure for obtaining licenses and other restrictions on the international trade in certain goods and services should be specified separately. For example, the provisions of the following Laws of Ukraine should be taken into account: "On the protection of domestic producers from dumped imports" of 22.12.1998 № 330-XIV, "On the protection of domestic producers from subsidized imports" of 22.12.1998 № 331-XIV, "On the application of special measures on imports into Ukraine" of 22.12.1998 № 332-XIV. The main types of customs taxes are the customs duty, excise tax, value added tax, other incomes (charges for customs formalities, etc.), and taxes levied on citizens (for example, if exceeding the limit on the import / export of goods or currency values).

All transactions related to the movement of goods across the border of Ukraine, shall be made in accordance with the requirements of one of the 14 customs regimes: 1) imports (release for free circulation); 2) re-import; 3) exports (definitive export); 4) re-export; 5) transit; 6) temporary importation; 7) temporary export; 8) customs warehouse; 9) free customs zone; 10) free trade; 11) processing on the customs territory; 12) processing outside the customs territory; 13) destruction or demolition; 14) refusal in favour of the state. The Customs Code also establishes the requirements for filling the declaration of customs value in.

Search for collaboration and the primary validation of the statutory documents of potential partners – the companies-residents of Ukraine – is also complicated by the lack of English-language resources. Ukraine has the Unified State Register – an automated system for the collection, storage, protection, keeping and provision of information on legal entities and physical persons-entrepreneurs; the Register consists of the system of a central level and the automated workplaces of public registrars, established in the state registration bodies. Search for information in the Unified State Register of Legal Entities and Individual Entrepreneurs is operating in accordance with the Order of the Ministry of Justice of Ukraine of 14.12.2012 № 1846/5 "On approval of the provision of information from the Unified State Register of Legal Entities and Individual Entrepreneurs," registered in the Ministry of Justice of Ukraine on 18.12.2012, № 2105/22417. The Ministry of Justice of Ukraine manages the Unified State Register, the electronic database of all resident enterprises of Ukraine is located on the official website of the Ministry of Justice (<https://usr.minjust.gov.ua/freesearch>) and provides easy access to key details, but again, this resource operates only in Ukrainian.

The peculiarity of registration of enterprises in Ukraine, unlike in some other countries, is a compulsory choice of a single main activity on the basis of which sectoral statistics on mandatory reporting forms is formed then. The Tax Code does not limit the number of activities, but there are certain restrictions on the use of a single tax (which is usually the minimum of all valid tax liabilities and is predominantly chosen by individual entrepreneurs). In addition, a standard reporting form

provides only 6 lines to record the types of economic activity, if it is necessary to note more, an annex to the statements of the State Statistics Service must be filled in. All the activities that are actually involved at a company, should be necessarily spelled out in the statutory documents (depending on the type of an enterprise, it can take the form of a statute, a decision on creation or a foundation agreement). If a company wishes to change or add to this list, changes must be made to the statutory documents. Many representatives of foreign tour operators are registered as separate companies with the same founder and different main economic activities (their full list is given in the Classification of Economic Activities by the State Statistics Service of Ukraine), which is most often associated with tax optimization.

For the state registration of a legal or physical entity, an entrepreneur must contact the Centre for providing administrative services (there is a developed network in all regions of Ukraine). The standard procedure is as follows:

1. The state registration of an individual entrepreneur / legal entity.
2. Registration in statistics bodies, getting reference from EDRPOU (the Unified State Register of Enterprises and Organizations of Ukraine).
3. Registration in the fiscal bodies.
4. Registration of the payer of a unified social tax.
5. Ordering a stamp.
6. Opening a bank account.
7. Other activities.

Other actions to be taken to start a business, depend on the type of economic activity and can be:

documentary evidence of registration address (registered office);

obtaining the individual identification number by a foreign founder;

obtaining licenses and other permits for certain activities;

accreditation at customs as the subject of foreign economic activity;

receiving permission to employment of foreigners;

other additional registration steps and legal procedures.

Complete information about the registration procedures and the list of forms are available on the website of the Department of State Registration, altogether with the online submission of documents, but the resource is functioning only in Ukrainian language. This resource also contains direct links to the registers of the Ministry of Justice, including the registries of property rights to movable and immovable property. Looking through it is often necessary when checking the solvency of a lender or a company with which the contract is concluded.

The Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity" establishes general principles of regulation of foreign trade operations. According to the Law, foreign companies can create in Ukraine:

a representative office without a legal entity, without the right to conduct commercial activity, which has a purely executive function and does not make a profit at the territory of Ukraine;

a representative office with the establishment of a legal entity, or a permanent establishment, with a constant place of business activity, wholly or partly carrying out economic activities of non-residents in Ukraine.

Representative office of a foreign business entity is an institution or a person representing the interests of a foreign business entity in Ukraine and has duly executed appropriate powers.

According to the instructions on the registration of representative offices of foreign business entities in Ukraine (the Order № 30 of 18.01.1996 of the Ministry of Foreign Economic Relations and Trade of Ukraine, now the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine), a foreign

business entity wishing to open a representative office without the intention of commercial activity at the territory of Ukraine must submit documents to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine.

All subjects of foreign economic activity of Ukraine have the right to open their representative offices in other countries in accordance with the laws of those states.

All subjects of foreign economic activity have the right to participate in non-governmental international economic organizations.

Foreign business entities engaged in foreign economic activities in Ukraine have the right to open their representative offices in Ukraine.

Accreditation of branches and representative offices of foreign banks is provided by the National Bank of Ukraine in accordance with the Law of Ukraine «On Banks and Banking Activity».

Registration of representative offices of other foreign business entities is provided by the central executive body on matters of economic policy (currently the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine) within 60 working days (the fee is \$ 2,500) from the date of the registration documents submission by a foreign business entity.

Joint ventures are enterprises based on joint capital of business entities of Ukraine and foreign business entities, on joint management and distribution of results and risks.

The Order of the Ministry of Justice of Ukraine «On the amount and order of payment for apostille services» sets a certain fee for provision of apostille on official documents issued by the judicial authorities, for use in other countries.

According to the Order of the Ministry of Finance of Ukraine of 09.12.2011, № 1588 «On approval of the order of registration of payers of taxes and duties», a permanent establishment of non-residents in Ukraine must apply as the payer of income tax ("1-ПДФ" form) before the start of commercial activities. The Order is compulsory to taxpayers – legal entities (residents and non-residents), their separate subdivisions and permanent representative offices of non-residents, as well as self-employed persons. Information about such taxpayers received for their registration in accordance with this Order is entered in the Uniform taxpayers database of legal entities (the Single Legal Entities Data Bank) and the components of a data bank (the register non-resident taxpayers, the registry of cooperation agreements, contracts of property management and production sharing agreements), as well as in the register of self-employed persons, which is part of the State Register of physical persons - taxpayers.

Registration (accounting) tax identification number is provided by regulatory authorities to:

1. authorized persons set in cooperation agreements in Ukraine without establishing a legal entity registered when registering the agreement;
2. property stewards when registering property management contracts;
3. investors (operators) on production sharing agreements;
4. performers (legal entities - non-residents) of projects (programs) on technical assistance;
5. foreign diplomatic and consular missions, international organizations in Ukraine in case of registering them as taxpayers of a single obligatory state social insurance;
6. non-residents in the case of putting them on record in accordance with paragraph 4.4 of Section IV hereof (except for diplomatic missions) – if a foreign company or organization or diplomatic mission receives property rights to the taxable real estate or land in Ukraine, if the way and purpose of property receipt does not require the creation by such a company (organization) of a separate unit or a representative office of a non-resident in Ukraine;
7. permanent missions of non-residents at the territory of Ukraine in case of putting them on record in accordance with paragraph 5.4 of Section V hereof. Paragraph 5.4 defines a term of permanent establishment.

Permanent representative office is a fixed place of business through which economic activity is wholly or partly carried out by a non-resident in Ukraine, in particular: a place of management; affiliate; office; factory; workshop; installation or structure for the exploration of natural resources; mine, oil / gas well, a quarry or any other place of extraction of natural resources; warehouse or premises used for goods delivery:

1) for tax purposes, the term «permanent establishment» includes a building site, a construction, assembly or installation project or related supervisory activities, if the duration of the work associated with the site, project or activity exceeds six months; rendering of services (except for staff provision), including consulting, by a non-resident through employees or other personnel engaged for such purposes, but if such activities are carried out (in a single project or a project that is associated with it) in Ukraine for a period or periods of the total duration of more than six months in any twelve month period; residents who have the authority to act on behalf of non-residents, which gives rise to non-resident civil rights and obligations (to conclude agreements (contracts) on behalf of non-resident; to hold stores of goods belonging to non-resident, from whose warehouses the supply of goods on behalf of non-residents is provided, except residents with the status of the temporary storage or customs licensed warehouse);

2) the permanent establishment is not the use of facilities solely for the purpose of storage, display or delivery of goods or merchandise belonging to non-residents; keeping a stock of goods or merchandise belonging to non-resident solely for the purpose of storage, display or delivery; keeping a stock of goods or merchandise belonging to non-resident solely for the purpose of processing by another enterprise; maintenance of a fixed place of business solely for the purpose of purchasing goods or merchandise or of collecting information for the non-resident; referrals available to persons within individual performance agreements to provide staff services; maintenance of a fixed place of business solely for the purpose of proceedings for non-residents of any other activity of a preparatory or auxiliary character.

The tax number of a taxpayer is stated in all certificates, references, patents and other documents or reports issued by the taxpayers in all tax declarations (calculations, reports), payment documents on taxes and fees, financial documents, and in other cases provided by law.

The tax number of a taxpayer is not changed throughout the period of register by the regulatory bodies, except for changing the EDRPOU code of an enterprise or the registration number of a taxpayer's registration card.

The authorised person in several cooperation agreements, the manager of the property in several property management contracts or investor (operator) on several production sharing agreements is issued a tax number for each of these contracts (agreements) when registering them under this procedure.

After deregistration of the taxpayer's tax number, it is closed and no further used.

Putting to record at the main place of registration of a separate division of a foreign company, the organization, including non-resident's permanent representative office at the supervisory authority is carried out after proper accreditation (registration, legalization) of such a unit at the territory of Ukraine in accordance with the law eligible to:

1) the separate subdivisions of legal entities – non-residents who meet the definition of permanent representative offices under the sub-paragraph 14.1 14.1.193 Article 14 of Section I of the Tax Code of Ukraine, before they begin their business activity are registered as income tax payers at control authorities according to their location in the manner specified by section V of the present order;

2) registration of a separate division of a foreign company or organization not engaged in economic activity in Ukraine and not falling under the definition of a permanent representative office in accordance with sub-paragraph 14.1 14.1.193 Article 14 of Section I of the Tax Code of Ukraine, but obliged to pay taxes and charges according to the Tax Code of Ukraine, is executed on the

basis of the documents provided by a separate subdivision of a foreign company or organization specified in paragraphs 4.2 and 4.4 of section IV of this Order.

The Tax Code of Ukraine (sub-paragraph 14.1.193) also gives the definition of a permanent representative office as a fixed place of activity through which economic activities of non-residents in Ukraine is carried out wholly or partly, in particular: a place of management; branch; office; factory; workshop; installation or structure for the exploration of natural resources; mine, an oil / gas well, a quarry or any other place of extraction of natural resources, warehouse or premises used for goods delivery.

Documents proving the accreditation (registration, legalization) of a separate subdivision of a foreign company, organization at the territory of Ukraine are:

a certificate of registration of a representative office issued by the central executive body on matters of economic policy (currently the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine) – for representative offices of foreign business entities at the territory of Ukraine, which are subject to the Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity»;

an accreditation certificate of a separate division of foreign non-governmental organization, issued by the authorized body on state registration – for a separate division of non-governmental organization of other country, international non-governmental organizations;

a banking license – for branches of foreign banks;

an agreed, stitched, certified on the back by the seal of the Secretariat of the Board of the National Bank of Ukraine provision on the representation of a foreign bank, the title page of which is authenticated by the signature of the authorized person of the National Bank of Ukraine and stamped by the National Bank of Ukraine – for representative offices of foreign banks (the supervisory authority is sent only a copy of the title sheet of the provision with presenting the original);

a document issued by the authorized body of the state power in Ukraine certifying the registration, accreditation, legalization, creating, receiving the consent, etc. the operation of the separate division of non-residents at the territory of Ukraine – for other separate subdivisions of non-residents;

information about registering separate divisions of foreign companies and organizations included in the Register of taxpayers – non-residents.

A production sharing agreement, a property management agreement (except for contracts on transactions, as defined under item 153.13.10 153.13 of Article 153 Section III, or in the second sentence of the second paragraph of subparagraph 5 of paragraph 180.1 of Article 180 Section V of the Tax Code of Ukraine) and an agreement on joint activity in Ukraine without establishing legal entities that are subject to particular tax accounting and taxation activities on such contracts (agreements), defined by the tax Code of Ukraine are registered by the controlling bodies.

The registration of such agreement or contract is carried out by additional registering of the investor (operator) as the relevant taxpayer, trustee or authorized person.

After registering the contract on joint activity, property management and production sharing agreement information about them is included in the Register of cooperation agreements, asset management agreements and production sharing agreements.

Non-residents before starting business activity at the territory of Ukraine through their permanent representative offices must register these offices as the payer of income tax at the local supervisory authority according to the present Order.

Permanent representative office, which started its business activity prior to registration at the supervisory authority shall be deemed to evade taxes, and income received by it is considered as hidden from taxation. In this case the competent authority of Ukraine draws up a statement and sends it to the competent authority of a foreign state for the organization of penalties.

If a non-resident decides to terminate business activity through a permanent representative office it must submit a statement on the termination of business activity in any form to the appropriate authority, fulfil all settlements with the budget on income tax and other taxes and fees, submit to the supervisory authority, in which it has been registered for the last tax period, the calculation of tax liabilities of non-residents and the report on holding and paying taxes established by the tax Code of Ukraine, to the corresponding budget.

In Ukraine, the taxes and fees are divided into national and local ones.

State taxes: corporate income tax; income tax for individuals; VAT; excise tax; environmental tax; rent for the transportation of oil through oil pipelines, transit pipeline transportation of natural gas and ammonia through Ukraine; fee for subsoil use; corporate land tax; land tax for individuals; fixed agricultural tax; state duty; rental fee.

General state fees: fee for the first registration of a vehicle; fee for the use of radio frequency resource of Ukraine; fee for special use of water; fee for special use of forest resources; tax on development of viticulture, horticulture and hop; fee as a surcharge to the tariff on electricity and heat, in addition to electricity generated by qualified CHP units; fee as a surcharge to the existing natural gas tariff for consumers of all forms of ownership; fee for the use of other natural resources.

Local taxes: tax on real property other than land; single tax for legal entities; single tax for individual entrepreneurs; vehicle tax; single tax for legal entities – agricultural producers (group IV); payment for land (included in property tax).

Local fees: fee for certain types of business; fee for parking vehicles; tourist tax.

Tourist tax is a local fee, the proceeds of which are credited to a local budget. Payers are citizens of Ukraine, foreigners and stateless persons arriving at the territory of an administrative unit. Article 268.2.2 of the Tax Code establishes the categories of persons exempted from the tourist tax. The rate is set from 0.5 to 1% of the base which is the cost of the entire stay (overnight), net of value added tax. Local authorities set the tourist tax within the specified margins. The base costs does not include food or household services, phone bills, registration of passports, entry permits (visas), mandatory insurance, the cost of interpretation and translation, other documented expenses associated with the entry rules.

International payments in local and foreign currency is regulated by the Law of Ukraine of 23.09.1994 № 185/94-BP «On the order of payments in foreign currency», the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 23.02.1993 № 15-93 «On Currency Regulation and Currency Control», the Resolution of the National Bank of Ukraine of 27.05.2008 № 148 «On the transfer of cash and precious metals through the customs border of Ukraine», as well as other regulations, which the prerogative of publication of which belongs to the National Bank and the Ministry of Finance of Ukraine. It should be noted that this area is one of the most difficult for non-resident companies, as regulated by much larger number of documents than the others. In Ukraine, a restriction on the duration of payments on foreign economic operations has been established long ago – with a few exceptions, is it obligatory to implement a full settlement of the contract within 180 calendar days, regardless of the type of operation, or enterprise-residents have to pay a fine or plead for an individual license of the National bank. The typical type of a foreign contract is established by «The provisions on the form of foreign trade agreements (contracts)» (approved by the Order № 201 of 06.09.2001 of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine – now the Ministry of Economic Development and Trade). Agreements between citizens of Ukraine, citizens of Ukraine and national enterprises, as well as between national enterprises are allowed to be carried out only in the national currency – the hryvnia. The use of any foreign currency is illegal. To reduce the risk of currency fluctuations, tour operators set the so-called commercial rate, which can be up to 5% higher than the official exchange rate set by the National Bank of Ukraine, so the cost of imported travel products are increased for consumers.

State body responsible for the implementation of the tourism policy is the Department of Tourism and Resorts in the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine.

The tourism industry is regulated directly by the Law of Ukraine «On Tourism» and the License terms of tour operator activity, approved by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.11.2015, № 991. Tour operators are divided into outbound operators that can develop all kinds of tours – inbound, outbound and domestic, and operators of domestic and inbound tourism. Travel agencies have the right to sell separate services and to resale services/service packages, formed by a tour operator. Both agencies and operators can sell services to tourists. Obtaining a license for travel agencies is not required, although market participants raise the issue of compulsory licensing for travel agencies from time to time, as it was in action previously. Also, travel agents are not permitted to carry out payments and conclude agreements with non-resident enterprises, although this rule is often violated, for example, when booking hotels abroad on behalf of a tourist. Obtaining a license is required to tour operators.

Also, there are a number of industry standards, designed to ensure the quality of tourist services. But it should be noted that some of them require revision, caused by rapid development of the industry and the need for adoption of international standards. At present, the following list of national standards are in force:

ГОСТ (pronounced as «gost») 28681.1-95 «Tourist and excursion service. Design of tourist services».

ГОСТ 28681.3-95 «Tourist and excursion service. Requirements to ensure the safety of tourists and excursionists».

ДСТУ (pronounced as «dstu») 3862-99 «Restaurant business. Terms and definitions».

ДСТУ 4100-2002 «Traffic signs. General specifications. Terms of use».

ДСТУ 4268:2003 «Tourist services. Accommodation: general requirements».

ДСТУ 4269:2003 «Touristic services. Classification of hotels».

ДСТУ 4281:2004 «Restaurants. Classification».

ДСТУ 4527:2006 «Touristic services. Accommodation. Terms and Definitions».

ДСТУ 7450:2013 «Tourist services. Tourist signs in the field of active tourism. Classification, description and rules».

Conclusion

Thus, Ukraine has a sufficiently developed system of legal regulation of foreign economic activity, including the tourism sector, but some issues require more detailed consideration. The main problem for intensification of cooperation between the representatives of small and medium-sized businesses in Ukraine and the EU is the lack of reliable multilingual information resources, although the national authorities in charge of foreign economic policy make every effort to integrate our country into the EU and support foreign investment.

References

- [1] BURÁK, E. Optimalizovanie daňovej politiky – myslí globálne, konaj lokálne in *Verejná správa a regionálny rozvoj*. 2014. No 12. P. 101-109.
- [2] DEKHTYAR, N. The background of the tourism industry development in Ukraine under the global market trends in *Contribution to International Economy* (USA). 2015. Vol. 1. No. 2. Pp. 24-36.
- [3] SUSHCHENKO, O. A. 2013. *Foreign economic activity of the enterprises in a region in the context of globalization: management and development* [Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv rehionu v umovakh hlobalizatsii: upravlinnia ta rozvytok]. Luhansk (Ukraine) : Noulidge.
- [4] SUSHCHENKO, O. A. - TRUNINA I.M. *Creating innovation clusters as the way of improvement of the competitiveness of enterprises in foreign economic activity* [Stvorennia innovatsiinykh klasteriv yak napriam pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti] in *Actual problems of economy*. Kyiv (Ukraine). 2016. No 3(177). P. 191-198. National legal acts (available in Ukrainian at <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>)
- [5] The Customs Code of Ukraine [Mytnyi kodeks Ukrainy].
- [6] The Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the list of objects of state property of strategic importance to the economy and security of the state” [Pro zatverdzhennia pereliku obektiv derzhavnoi vlasnosti, shcho maiut stratehichne znachennia dla ekonomiky i bezpeky derzhavy].
- [7] The Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Currency Regulation and Currency Control” [Pro systemu valiutnoho rehuliuвання i valiutnoho kontroliu].
- [8] The Economic Code of Ukraine [Hospodarskyi kodeks Ukrainy].
- [9] The Law of Ukraine “On Banks and Banking Activity” [Pro banky ta bankivsku diialnist].
- [10] The Law of Ukraine “On Foreign Investment” [Pro mizhnPro rezhy m inozemnoho investuvannia].
- [11] The Law of Ukraine “On the application of special measures on imports into Ukraine” [Pro zastosuvannia spetsialnykh zakhodiv shchodo importu v Ukrainu].
- [12] The Law of Ukraine “On the order of payments in foreign currency” [Pro poriadok zdiisnennia rozrakhunkiv v inozemnii valiuti].
- [13] The Law of Ukraine “On the protection of domestic producers from dumped imports” [Pro zakhyst natsionalnoho tovarovyrobnyka vid dempinhovoho importu].
- [14] The Law of Ukraine “On the protection of domestic producers from subsidized imports” [Pro zakhyst natsionalnoho tovarovyrobnyka vid subsidyovanoho importu].
- [15] The Law of Ukraine “On Tourism” [Pro turyzm].
- [16] The Letter of the State Fiscal Service of Ukraine “On international treaties on avoidance of double taxation” [Pro mizhnarodni dohovory pro unyknennia podviinoho opodatkuvannia].
- [17] The Letter of the State Fiscal Service of Ukraine “On the list of countries covered by the Convention on Mutual Administrative Assistance on tax matters” [Pro perelik krain, na yaki poshyriuietsia diia Konventsii pro vzaiemnu administratyvnu dopomohu v podatkovykh spravakh].
- [18] The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the definition of criteria for classifying state property objects to having strategic importance to the economy and security of the state” [Pro vyznachennia kryteriiv vidnesennia obektiv derzhavnoi vlasnosti, shcho maiut stratehichne znachennia dla ekonomiky i bezpeky derzhavy].
- [19] The Resolution of the National Bank of Ukraine “On the transfer of cash and precious metals through the customs border of Ukraine” [Pro peremishchennia hotivky i bankivskykh metaliv cherez mytnyi kordon Ukrainy].
- [20] The Tax Code of Ukraine [Podatkovyi kodeks Ukrainy].

Cestovný ruch ako prostriedok na podporu rozvoja euroregiónov na Slovensku

Zuzana MESZÁROŠOVÁ* – Michal LEVICKÝ**

Tourism as a means to support the development of Euro-regions in Slovakia

Abstract

In the article we will discuss about the characteristics of tourism and its development in the Slovak Republic (SR) in the European Union. Based on an analysis of selected indicators in the industry we determine the problems and give possible advice and guidance. One of the possibilities of tourism development is also cross-border cooperation that contributed to the creation of Euro-regions whose activities facilitate tourism and also other objectives.

Euro-regions are geopolitical area formed by certain European countries that exceed their borders. That is the definition according to the Encyclopedia Britannica. We can also quote the statement of the French politician, former Minister of Foreign Affairs of France and former European Commissioner responsible for regional policy Michel Barnier: „The border regions in Europe have long borne the stamp of the continent's history: traditionally isolated from the capital cities, these regions often symbolised the divisions of the old continent and were at the centre of territorial disputes that tore Europe apart.”

Keywords: *tourism, euro-regions, development, Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic, product tourism destination*

JEL Classification: L83, O12, O14

Úvod

V článku sa budeme venovať charakteristike cestovného ruchu a jeho vývoju v Slovenskej republike (SR) v rámci Európskej únie. Na základe analýzy vybraných ukazovateľov v danom odvetví určíme jeho problémy a nedostatky a stanovíme prípadné odporúčania a smerovania. Jednou z možností rozvoja cestovného ruchu sú aj transhraničné kooperácie, ktoré prispeli k vzniku euroregiónov, ktoré svojou činnosťou napomáhajú okrem iných cieľov aj turizmu.

Euroregióny sú geopolitické oblasti tvorené určitými európskymi štátmi, ktoré presahujú ich hranice. Tak sú definované v encyklopédii Britannica. Môžeme aj citovať výrok francúzskeho politika, bývalého ministra zahraničných vecí Francúzska a bývalého európskeho komisára zodpovedného za regionálnu politiku Michela Barniera: „Cezhraničné regióny v Európe charakterizovali európsku históriu. Tradične izolované od hlavných miest, tieto regióny často symbolovali rozdelenie starého kontinentu a boli centrom územných sporov, ktoré sužovali Európu.“

1 Stav a vývoj cestovného ruchu v Slovenskej republike v rámci Európskej únie

Cestovný ruch (CR) je významným sociálno-hospodárskym fenoménom dnešnej doby. Je definovaný ako aktivita ľudí, ktorí cestujú a zdržiavajú sa určitú dobu mimo obvyklého prostredia, nie dlhšie ako jeden nepretržitý rok z dôvodu oddychu, služobne alebo za iným účelom nesúvisiacim s platenou činnosťou vykonávanou na navštívenom mieste.¹ Hlavnými motívmi cestovania je zmena

* Ing. Zuzana Meszárošová, PhD., Katedra malého a stredného podnikania, Ústav ekonómie a manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: zuzana.meszarosova@vsemvs.sk

** Ing. Michal Levický, PhD., Katedra malého a stredného podnikania, Ústav ekonómie a manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.levicky@vsemvs.sk

¹ Štatistický úrad Slovenskej republiky, <https://slovak.statistics.sk/>

prostredia, odpočinok, rekreácia, poznávanie a pod. V súčasnosti je dôležitým v oblasti poskytovania pracovných príležitostí mladým ľuďom a tvorcom svetového národného produktu.

Podiel cestovného ruchu na HDP Európskej únie dosahuje viac než 5 %. Ide o zhruba dva milióny podnikov zamestnávajúcich okolo 5 % celkovej pracovnej sily (t. j. približne 9,7 milióna pracovných miest.) Ak zoberieme do úvahy aj súvisiace odvetvia, prínos cestovného ruchu môže byť aj dvojnásobný.²

Podľa prognóz Svetovej organizácie cestovného ruchu (UNWTO) by malo do roku 2020 celosvetovo vycestovať do zahraničia 1,6 miliardy ľudí, pričom výdavky spojené s týmito cestami by sa mohli pohybovať na úrovni 2 miliárd USD. Európa by si mala udržať najvyšší podiel návštevnosti, avšak tento by mal z hodnoty 60 % dosiahnutej v roku 1995 klesnúť na úroveň 46 % v roku 2020. V rámci Európy UNWTO očakáva, že bude cestovný ruch do roku 2020 rásť najrýchlejšie v regiónoch strednej, východnej a južnej Európy, pričom stredná a východná Európa má do roku 2020 priťahovať o 40 miliónov návštevníkov viac než západná Európa.³

Hospodárske zmeny sa do značnej miery odrážajú na využívaní služieb v cestovnom ruchu a v pridružených podnikateľských činnostiach. Slabá kúpyschopnosť obyvateľstva, nezamestnanosť, nízke spotrebiteľské dôchodky ovplyvňujú dopyt po ubytovacích a stravovacích zariadeniach. Východiskom sú ľudia – zamestnávateľia, ktorí podnikajú v danej oblasti aj pre iné záujmy ako len za účelom dosiahnutia zisku, správne motivovaní zamestnanci, ale aj vhodný výber zákazníkov. Priaznivá kombinácia daných prvkov vytvorí „jojo efekt“ a turisti sa vrátia do krajiny s kvalitnými službami.

K tomu by mal prispieť aj inštitút rodinného podnikania pre jeho špecifické znaky, ako dlhodobé stratégie, nástupníctvo a uchovávanie tradície, pridružené ciele – rodina, okolie, záujem regionálneho rozvoja. Rodinné podniky sú typické najmä v oblasti rekreácie, turizmu, remeselníctva, vzdelávania, agroturistiky a vidíme tu značný potenciál na ich rozvoj a podporu. Cestovný ruch ako komplex služieb s ním súvisiacich zohráva dôležitú úlohu pri rozvoji kultúrneho a prírodného bohatstva, vrátane uchovávaní dedičstva v oblasti umenia, gastronómie, remesiel a ochrany biodiverzity. Pre jeho široké spektrum je potrebné uvažovať nie samostatne o jednotlivých činnostiach, ale ako o súbore aktivít, ktoré sú navzájom prepojené a napomáhajú celkovému imidžu krajiny.

Cestovný ruch je závislý predovšetkým na ľudských zdrojoch, lebo človek je základným faktorom ovplyvňujúcim kvalitu služieb. Slovenská republika má veľmi priaznivé podmienky na rozvoj turizmu vďaka prírodnému a ľudskému potenciálu. Preto môže cestovný ruch zaujať v národnom hospodárstve strategické postavenie, ale na to je potrebná jeho reštrukturalizácia, ktorá sa musí urobiť na základe cieleného strategického programu. Ten umožní optimálne využívanie tak prírodných zdrojov, ako aj vybudovaných kapacít, zariadení a služieb, pričom je potrebné rešpektovať požiadavky na trvalo udržateľný rozvoj. Aj keď dôležitú úlohu pri rozvoji cestovného ruchu zohráva súkromný sektor, práve verejná správa by mala formulovať stratégie jeho rozvoja.

Hlavné druhy rozvoja cestovného ruchu v SR sú horský a kúpeľný turizmus spojený s mestským – realizácia podnikateľských konferencií, poznávacie výlety a pod. Z hľadiska počtu turistov a ekonomických prínosov by mali byť dané druhy turizmu aj kľúčové pre rozvoj Slovenska.⁴ Vo väčšej miere by malo prísť k rozvoju vidieckej agroturistiky, cykloturistiky, vodného turizmu a k rastu návštev pútnických miest.

V nižšie uvedených tabuľkách sú vybrané ukazovatele cestovného ruchu pre Slovenskú republiku za posledné obdobie, z ktorých je možné vidieť stav, ako aj vývoj slovenského turizmu.

² portál Európskej komisie, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_sk.htm

³ Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, <http://www.telecom.gov.sk/index/?ids=81190>

⁴ <http://www.ustavturizmu.sk/>

Tab. 1 Vybrané ukazovatele ubytovacích zariadení cestovného ruchu na Slovensku v rokoch 2010 - 2015

Ukazovateľ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ubytovacie zariadenia spolu	3 126	3 011	3 643	3 485	3 318	3 724
Návštevníci spolu (v tis.)	3 392	3 571	3 774	4 048	3 727	4 330
Domáci návštevníci (v tis.)	2 065	2 110	2 246	2 378	2 252	2 609
Zahraniční návštevníci (v tis.)	1 326	1 460	1 527	1 669	1 475	1 721
Prenocovania spolu (v tis.)	10 367	10 524	10 908	11 486	10 900	12 350
Prenocovania domácich návštevníkov (v tis.)	6 560	6 486	6 806	7 146	6 995	7 893
Prenocovania zahraničných návštevníkov (v tis.)	3 806	4 038	4 101	4 340	3 904	4 456
Lôžka k 31. 12.	147 492	148 748	163 898	159 857	156 053	164 792
Využitie stálych lôžok (%)	22	22	21	22	25	26

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, <https://slovak.statistics.sk/>

Počet prenocovaní na Slovensku do roku 2014 stagnoval, resp. rástol veľmi pomalým tempom. Až v roku 2015 vidíme vyšší nárast oproti predchádzajúcim rokom. Aj napriek tomu môžeme povedať, že Slovensko je stále vo väčšej miere tranzitnou krajinou, a nie cieľovou.

Ak návštevník cestovného ruchu uspokojuje potreby vo vlastnom štáte, hovoríme o domácom cestovnom ruchu, ak sa ale stane návštevníkom v inom štáte, hovoríme o zahraničnom cestovnom ruchu.⁵ V ďalšej tabuľke máme tržby z cestovného ruchu, ktoré tiež udržiavajú podobný trend a dokonca z domáceho cestovného ruchu od roku 2011 klesajú.⁶ Podporou cestovného ruchu by sa dopyt po ubytovacích a stravovacích zariadeniach mal zvýšiť.

Tab. 2 Vývoj tržieb z cestovného ruchu na Slovensku v rokoch 2010 - 2014

Ukazovateľ	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z cestovného ruchu spolu (tis. EUR)	441 429	455 668	475 420	485 144	533 720
Tržby z domáceho cestovného ruchu (tis. EUR)	16 342	17 657	11 629	10 647	10 397

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, <https://slovak.statistics.sk/>

Podľa členenia ekonomických činností NACE⁷ v odvetviach služieb, je podiel tržieb za vlastné výkony v danej kategórii (t.j. ubytovacie a stravovacie služby) v porovnaní s inými na spodnej priečke. Vo vývoji zamestnanosti je to lepšie, ale čo sa týka priemernej mesačnej mzdy v odvetví, tá už dlhšie roky zostáva veľmi nízka.⁸ Aj to môže byť príčinou neatraktívnosti danej oblasti. Najzávažnejšími bariérami rozvoja cestovného ruchu v SR sú:

- negatívny obraz Slovenska v zahraničí;
- slabá a neúčinná propagácia.

Nasledujúca tabuľka nám hodnotí vývoj ukazovateľov vo vybranej NACE kategórii v odvetví trhových služieb (I - Ubytovacie a stravovacie služby), ktorá je ďalej rozčlenená na podkategórie ubytovanie a činnosti reštaurácií a pohostinstiev.

⁵ GUČIK, M. a kol.: *Cestovný ruch, hotelierstvo, pohostinstvo*. Výkladový slovník. 1. Vyd. Bratislava, 2006. ISBN 80-10-00360-3

⁶ Štatistický úrad Slovenskej republiky, <https://slovak.statistics.sk/>

⁷ Štatistická klasifikácia ekonomických činností v Európskom spoločenstve – NACE – Statistical Classification of Economic Activities in the European Community)

⁸ MORVAY, K. a kol.: 2012. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2011 a výhľad do roku 2013*. Ekonomický ústav SAV. Bratislava 2012. s.60. ISBN 978-80-7144-196-0. 145 s.

Tab. 3 Vývoj ukazovateľov vo vybranej NACE kategórii na Slovensku v rokoch 2009 - 2013

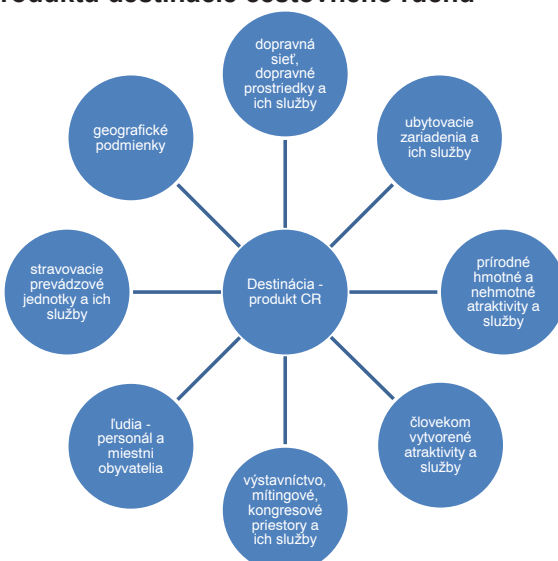
Ukazovateľ	MJ	2009	2010	2011	2012	2013
Počet podnikov						
I Ubytovacie a stravovacie služby	počet	2 633	16 379	17 431	16 352	16 260
55 Ubytovanie	počet	703	2 627	2 839	2 671	2 820
56 Činnosti reštaurácií a pohostinstiev	počet	1 930	13 752	14 592	13 681	13 440
Tržby za vlastné výkony a tovar						
I Ubytovacie a stravovacie služby	tis. EUR	750 866	1 253 138	1 533 333	1 494 150	1 626 255
55 Ubytovanie	tis. EUR	256 615	295 896	363 311	307 781	435 226
56 Činnosti reštaurácií a pohostinstiev	tis. EUR	494 251	957 242	1 170 022	1 186 369	1 191 029
Počet zamestnaných osôb						
I Ubytovacie a stravovacie služby	osoby	27 025	52 686	54 373	49 977	57 685
55 Ubytovanie	osoby	9 812	12 538	13 206	11 093	15 357
56 Činnosti reštaurácií a pohostinstiev	osoby	17 213	40 148	41 167	38 884	42 328

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, <https://slovak.statistics.sk/>

Výsledkom privatizácie väčšiny turistických zariadení je, že mnohé z nich vlastní ľudia bez potrebnej odbornosti a skúsenosti, čo sa odráža na kvalite služieb. Pričom sa znovu dostávame k otázke ľudských zdrojov a ich dôležitosti.

Cieľom by mala byť propagácia prostredníctvom celkovej spokojnosti návštevníkov a systémové prepojenie všetkých oblastí týkajúcich sa cestovného ruchu (dopravná infraštruktúra, kultúrne a športové zariadenia, úprava verejného priestranstva atď.). Prípadne zabezpečiť pre turistov kombináciu viacerých služieb v rámci jedného balíka. Uvedený súbor služieb, tzv. package je často využívaný v medzinárodnom cestovnom ruchu a produkuje sa v určitom prostredí. Medzinárodný CR je založený na maximálnom prepojení destinácie a služieb, ktoré poskytovatelia v danom mieste realizujú. Centrom pozornosti je tvorba a predaj destinácie ako produktu CR.

Schéma 1 Prvky produktu destinácie cestovného ruchu



Zdroj: NOVACKÁ, L. *Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu*

Porovnanie úrovne atraktivity a ponuky destinácií na základe vybraných ukazovateľov je možné napríklad benchmarkingom. Ten obsahuje 3 samostatné zložky hodnotenia a využíva analýzu štatistických údajov z marketigových výskumov.

2 Význam euroregiónov v oblasti medzinárodného cestovného ruchu na Slovensku v kontexte EÚ

Z vyššie uvedeného vyplýva, že Slovensko má dobré prírodné i geografické podmienky pre rast turizmu. Stále ich však nevyužíva dostatočne. V rámci krajín V4 sa rozvíja aj kooperatívny marketing, ktorý je hodnotený na medzinárodnom trhu pozitívne a uvádza sa ako príklad vzorovej nadregionálnej spolupráce v cestovnom ruchu.

Korene euroregionálnej spolupráce spočívali v historickom poznaní, že v dovtedajšej histórii hranice štáty nazvávali od seba „delili“ a nie spájali. V polovici 60-tych rokov vznikla idea vytvoriť združenie prihraničných regiónov a v roku 1994 bola skoncipovaná Európska charta pohraničných a cezhraničných regiónov.

Euroregióny sa stávajú nástrojom pre riešenie rôznych problémov európskej integrácie v pohraničných územiach. Prvé euroregióny v rámci EÚ vznikali na území Nemecka, Holandska, Belgicka ešte v 50-tych rokoch 20. storočia.

Definícia euroregiónu podľa Baranyia hovorí, že sa jedná o tradičný a najefektívnejší inštitucionálny rámec spolupráce realizovaný na geografickom území dvoch alebo viacerých krajín, ktoré uzavreli dohodu o koordinácii rozvoja svojich pohraničných oblastí.

Cezhraničné regióny, ktoré sa podľa západoeurópskeho vzoru nazývajú euroregióny, v súčasnosti na Slovensku zaznamenávajú rozvoj. Nebolo tomu ale tak v 90-tych rokoch, keď sa proces zriaďovania týchto dvoj, resp. viacstranne výhodných združení úplne zastavil. Absolútny nezáujem štátnej správy o medziregionálne združenia trval do roku 1998.⁹ Následne nastal boom a dnes poznáme napr. Karpatský euroregión, Euroregión Biele Karpaty, Euroregión Beskydy, Ipel'ský euroregión, najstarší euroregión – Euroregión Tatry a pod. Členovia daných euroregiónov môžu využívať výhody kooperácie a pomáhať si navzájom vo viacerých oblastiach.

Na území Slovenska je množstvo asociácií a združení s rôznym poslaním, ale vo všeobecnosti je podstatné, aby realizovali svoje zámery a tým naplňali stanovené ciele. V našom prípade záujmu sa jedná o cezhraničnú spoluprácu v rámci cestovného ruchu.

Najčastejšou oblasťou podpory cestovného ruchu v jednotlivých euroregiónoch je budovanie cyklomagistrál, sprístupenie komplexných informácií o regióne, napr. na turistických webových portáloch, ako súčasť kooperatívneho marketingu, spoločné podujatia (kultúrne, športové), riešenie infraštruktúry, starostlivosť o prírodné hranice, kooperatíva v ochrane historických pamiatok a pod. Daná spolupráca je výhodná najmä z dôvodu vzájomnej finančnej a personálnej pomoci. Najčastejšími zahraničnými návštevníkmi na všetkých stranách hraníc sú hlavne turisti zo susednej krajiny. Ide o tzv. transhraničnú turistiku. Ročne však prechádzajú či navštevujú región aj desiatky tisícov zahraničných návštevníkov, ale efekt, vyjadrený napríklad tržbami z pobytov, je zatiaľ veľmi malý.

V súčasnosti pri vytváraní štátnej politiky cestovného ruchu sú hlavnými nositeľmi rozhodovacích procesov nižšie uvedené inštitúcie a organizácie:¹⁰

- Komisia pre podnikateľské prostredie a cestovný ruch Výboru pre hospodárstvo, výstavbu a dopravu NR SR;
- Vláda SR;
- Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR – sekcia cestovného ruchu;
- Slovenská agentúra pre cestovný ruch;
- samosprávne kraje – útvary pre cestovný ruch;
- krajské a oblasťné organizácie cestovného ruchu.

⁹ <http://euractiv.sk/> - Európska únia v slovenskom kontexte

¹⁰ Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, <http://www.telecom.gov.sk/index/?ids=81190>

Medzi hlavnými cieľmi v súlade s Európskou chartou hraničných a cezhraničných regiónov zostáva spolupráca na rozvoji v oblasti hospodárstva a turistického ruchu, vzťahov v oblasti školstva a vedy, v oblasti ochrany prírody, životného prostredia a vodných zdrojov, na rozvoji dopravy, v humanitárnej a sociálnej oblasti, na zachovaní spoločného kultúrneho dedičstva, na zvýšení príťažlivosti regiónov a pod.

Cestovný ruch v podmienkach Slovenska nie je uceleným odvetvím, ktorého vstupy a výstupy možno merať v systéme národného účtovníctva, ako napr. poľnohospodárstvo, stavebníctvo alebo priemysel, ale je konglomerátom produktov a činností z mnohých rôznorodých odvetví, ktoré sa na aktivitách cestovného ruchu podieľajú. Ak má mať cestovný ruch v budúcnosti väčšiu váhu v ekonomike krajiny, potom vo všetkých odvetvových politikách bude treba pamätať na výraznejšiu podporu jeho záujmov a cieľov.

Záver

Cestovný ruch je jedným z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich odvetví a aj v podmienkach Slovenska už dnes svojimi výkonmi predstavuje hospodárske odvetvie. Príjmy cestovného ruchu prekročili v roku 2015 hodnotu 2 mld. EUR. V cestovnom ruchu podniká viac ako 20 tis. podnikateľov, na Slovensku je v súčasnosti približne 3 700 ubytovacích zariadení s viac ako 160 tis. lôžkami realizujúcich viac ako 12 mil. prenocovaní. Účasť na cestovnom ruchu je dnes už štandardnou súčasťou života obyvateľstva. Na Slovensku boli vybudované rekreačné strediska využívajúce letnú i zimnú sezónu.

Môžeme tu však definovať spoločný problém vývoja cestovného ruchu, ktorým je pokles alebo stagnácia domácich návštevníkov, ktorú možno podľa štatistických zisťovaní s menšími rozdielmi pozorovať už od roku 2000. Najčastejšími zahraničnými návštevníkmi na všetkých stranách hraníc sú hlavne turisti zo susednej krajiny. Ide o tzv. transhraničnú turistiku. Ročne však prechádzajú či navštevujú región aj desiatky tisícov zahraničných návštevníkov, ale efekt, vyjadrený napríklad tržbami z pobytov, je zatiaľ veľmi malý.

Už dlhodobo evidovaným a nezlepšujúcim sa problémom je nedostatočné využitie potenciálu cestovného ruchu. Tento problém nespočíva v nízkom počte ubytovacích a stravovacích zariadení, ale predovšetkým v dosahovanej kvalite služieb, ktoré jednotlivé zariadenia ponúkajú svojim návštevníkom, v nedostatočnej kvalite základnej a sprievodnej turistickej infraštruktúry, neuspokojivej úrovni znalosti cudzích jazykov a nedostatočnej kvalite propagácie regiónu a marketingu služieb cestovného ruchu.

Literatúra

- [1] GUČIK, M. a kolektív: *Cestovný ruch, hotelierstvo, pohostinstvo. Výkladový slovník*. 1. Vyd. Bratislava, 2006. ISBN 80-10-00360-3.
- [2] MORVAY, K. a kol.: 2012. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2011 a výhľad do roku 2013*. Ekonomický ústav SAV. Bratislava 2012. s.60. ISBN 978-80-7144-196-0. 145 s.
- [3] NOVACKÁ, Ľ. *Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu*. Bratislava: KARTPRINT, 2010. 103 s., KEGA 046-036EU-4/2010 KEGA - A 3. ISBN 978-80-88870-88-3.
- [4] <http://euractiv.sk/> - Európska únia v slovenskom kontexte.
- [5] Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, <http://www.telecom.gov.sk/index/?ids=81190>.
- [6] Štatistický úrad Slovenskej republiky, <https://slovak.statistics.sk/>.
- [7] portál Európskej komisie, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_sk.htm.
- [8] <http://www.ustavturizmu.sk/>.

Rural business of direct marketing of agricultural produce in Nigeria

Ugomma Favour OPARA*

Abstract

The economy of Nigeria has suffered several setbacks as a result of the discovery of oil and gas, negligence of agriculture Business which is a major contributor to the growth of the country's GDP. The effect of this has been characterized by suffered hunger and starvation. The purpose of this is as a result of several negligence in the Agricultural business sector.

Keywords: rural business, direct marketing, marketing strategy, agricultural produce

JEL Classification: Q13

Introduction

Rural of Direct marketing can be proven to answer some question in Nigeria about its business of Agricultural produce. The risk of displacement as a result of hunger and starvation cannot be overemphasized. Since the discovery of oil, little or no attention has been given to the agricultural sector. It is time the nation had a clear focus and stops chasing after shadows of oil boom, and face the reality and the truth of going back to where the most significant robust of our economy started, thus Agriculture? So many questions have been answered with the review of this papers it will give us an insight of what and what must be done to educate our farmers and the good people of Nigeria on the urgency of why we must go back to Agriculture. This paper shall focus on salient produce such as; Cash crops, which have helped face-lifting the nation's economy in terms of GDP. Other consumable crops such as Palm oil, Maize, Rice, Cocoa, Beans, Cassava, Cotton, Cashew, Wheat, Groundnut oil and the fish and livestock production would also be given the needed attention. All these crops need certain conditions and management for them to have a good yield, which depends on their Geographical location and Climatic factors. The use of some farm machineries such as ploughs cultivators and other farm implement to save energy for the farmers because in a commercial Agricultural Practices there is a need for sophisticated tools. Farmers are into the business of Agriculture but less concerned are shown towards them in the rural areas in Nigeria the is a negative perception because the rural farmers are the moving circle and the going trend of Agriculture business in Nigeria.

Theoretical background

There are different review on this rural Business direct marketing but this have been explained and researches have been done with this review done by the author Opara Favour. The business of Agriculture in Nigeria have suffered different setbacks from the country this review will answer most of the question like when will the country's Agric business bounce back the answer will be the rural direct marketing business strategy.

The major problems confronting Agricultural marketing in Nigeria (Folarin Gbolahan Samuel 2013) or the role of market reform in enhancing farmer's income in Nigeria. (Nwauwa Linus Onyeka Ezealaji, Kemisola O. Adenegan 2014).

The research is based on the previous issues connected to Agric business and they tried to connect the present situation and that of the present which is happening in Nigeria. There is a case study that started in the middle of this year about the issue of tomatoes which was infected with tuta absoluta that resulted to an increase in the price of tomatoes. (Omono Okonkwo and Idris Ibrahim 2016). It went to a high rate because rural farmers were not aware of the infestations on time to

* Ugomma Favour Opara, Szent Istvan University Hungary, e-mail: oparafavour58@yahoo.com

eradicate or find a solution for it. But it was addressed later and farmers were taught on how to apply the preventive method and use the treatment to solve the problem.

Research methodology

To avert major challenges posed by shortage of food, leading to malnutrition, hunger and starvation, ill health and emergence of preventable diseases, the nation must begin to focus on sustainable agricultural production in increasing the rural business on Direct marketing on Agricultural produce. We must therefore implore other subsistent farming practices such as crop rotation, the use of treated seeds because of fungicides pests and diseases or the biological ways using resistant varieties to free our crops from damages from different diseases. In this way the rural areas in Nigeria can boost for a better business in Agriculture. The National Research Council Report; *Alternative Agriculture* (1989b) reported on the economic and environmental results of certain agricultural practices that could improve sustainability and sort to legitimize an approach to agricultural-systems research that had previously been considered non-scientific (*Toward Sustainable Agricultural Systems in the 21st Century*, <http://nap.edu/12832>). Some farmers in mainstream agriculture now use many alternative practices such as integrated pest management, no-till farming, and cover crop planting.

Literature Review

Nigeria is one of the largest Black Countries in Africa. It is located in West Africa surrounded by the Republic of Benin in the West, Chad and Cameroon in the East, and Niger in the North. Its coast lies on the Gulf of Guinea in the south and it borders Lake Chad to the northeast. For recent Years they have solely depended on crude oil that has helped the economy to grow. For years, they have left Agriculture even with the fertile land they have been blessed with.

Nigeria is blessed with arable lands good for cultivation of several cash crops.

This country used to be a remarkable nation that cultivated cocoa whose end products were used in for beverages.

Nigeria has huge agricultural potential. With over 84 million hectares of arable land, of which only 40% is cultivated; a population of 167 million people, making her Africa largest market; 230 billion cubic meters of water; and abundant and reliable rainfall in over two thirds of its territory, the country has some of the richest natural resources for agricultural production in the world. Not surprisingly, Nigeria used to be a major player in the global agricultural market in the past, as the world's largest producer of groundnuts and palm oil in the 1960s, and the second largest exporter of cocoa. The country was also self-sufficient in food production before the emergence of oil in the 1960.

Agriculture worldwide faces daunting challenges because of increasing population growth and changing food consumption patterns, natural resource scarcity, environmental degradation, climate change, and global economic restructuring. Yet still, at the same time, there are unprecedented hopeful changes and opportunities for the future, including a remarkable emergence of innovations in farming practices and systems and technological advances that have generated promising results for improving agricultural sustainability and production.

Research Results and Findings

Business is very important for everyone. All aspect of our life involves business we buy and sell, those are parts of business. The rural areas are the most concerned because that is the beginning of Agriculture. In Nigeria they have been neglected and concern has not been drawn towards them. The rural farmers are the ones that practice Agriculture which have helped in putting food to so many people's table while other are in their offices relaxing in the air conditioners they are out there tilling the soil and working so hard they need to be considered and encouraged because without this encouragement the fight for hunger and starvation will not be totally wiped out in Nigeria and

the world. The sole aim of any Agriculture ministry or innovation is to fight this hunger and the need of food in multiplication.

Direct Marketing: This is the situation in terms of Agricultural produce, the farmers sells its produce to the final consumer reach without the middle man interference this way the consumer gets its produce fresh and nutritious to the body which helps us to fight against some cancerous food with long processing from the manufacturers. The farmers should be allowed to sell its produce with the permission of the government regarding to its regulation and policy.

Direct marketing can be carried out in different ways;

Selling on the farm : Agricultural produce are sold to farm restaurant ,farm shop, event organized on the farm premises like a start up trading technique programmes, farm product vending machines and to other market farms.

There are other ways like delivery in advance, demo sales in the consumer's home, mail order, internet sales, trade fairs and exhibitions.

Delivery in advance: rural farmer should know the right time that his or her crop will be harvested in that case he will inform his consumer about it for prior notice so its delivery will be done before the harvesting time of the crop. In case of Cashew a tree crop, small to medium tree, generally single-trunked and spreading in habit, up to 10-12m in height. In older trees, spread may be greater than height, with lower limbs bending to touch the ground. Leaves are thick, prominently veined, and oval to spatulate in shape, with blunt tips and entire margins.

Most cashew trees start bearing fruit in the third or fourth year, and are likely to reach their mature yield by the seventh year if conditions are favorable. The average yield of nuts of a mature tree is in the range of 7-11 kg per annum. Although the cashew tree is capable of living for 50-60 years, most trees produce nuts for about 15-20 years.

It requires a warm humid climate, with a minimum of 600mm rainfall, but well distributed rainfall is more important. Cashew thrives under a wide range of temperatures from 15°-40°C. The cashew is a strong plant that is renowned for growing in soils, especially sandy soils that are generally unsuitable for other fruit trees. For the best production, deep well drained sandy or sandy-loam soil is recommended.

Cashew can be propagated using either seeds or vegetative method such as grafting, budding, and layering. It takes about 5-6 years for first bearing when propagated through seeds. However, vegetative propagated planting material is necessary to obtain higher and early yield. Planting of cashew at a spacing of 10m x 5m which will give a tree density of 200 trees per ha and at the same time providing sufficient space for growers to plant Inter-crops during the initial years of establishment.

In this way the farmer can deliver its goods on time to avoid rotting of the cashew or spoilage.

Demo sales in a consumer's home this is a good business strategy in farming aspect bringing the produce to the reach of the consumer as a rural farmer.

Mail order: This helps the rural farmer with aid of the computer in answering mails and making orders for its farm produce. As a rural farmer there should be a way of relating to the consumers or the supplies in a technological way.

Internet sales are another marketing strategy which helps the farmer to market its product with the use of internet farmer should be taught and educated on how to use the computer in order to carry out this marketing Strategy.

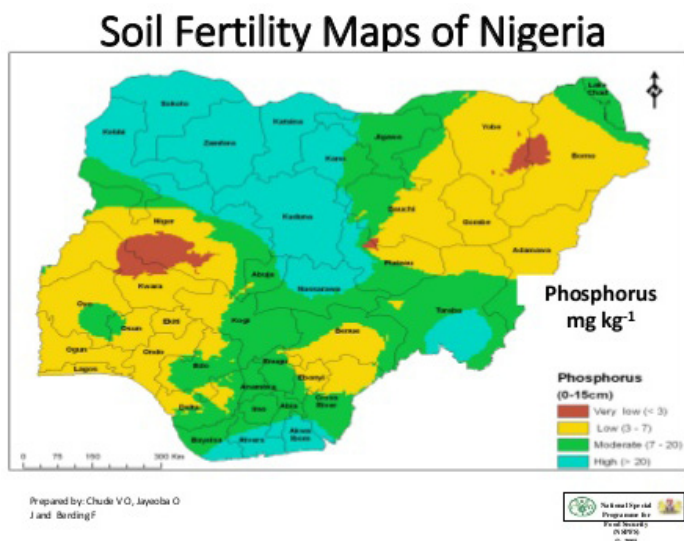
There some Advantages of Direct marketing in Nigeria

Changing of public opinion in favour of local market

Contributing to job creation in local rural areas

Rural sectors markets are increased in the food supply chain and services.

Reducing the cost of transportation and pollution in the environment.
Increasing farmer's income.
Diversifying and increasing supply.
Healthy food and good life.



The Use of Machines

In Nigeria plough is one of the basic machine found in a farm but not in a rural area. A rural farm needs to have an idea how this machine works and its uses in the farm because machines can be of a great help which save time and makes farming faster. The farmers cannot worry its self by using the local hoe "this is farm equipment used by the farmer in tilling the soil this can be so stressed and labour intensive but with the machines things in the farm are done fastly and neatly. With the use of the machines there are also rules in the the time frame which one can use the machine. For an example the plough. We donnot have to use the plough all the time it can result to compaction of the soil like a big clods which can damage the soil structure. There are other soil machineries also that can be used such as the Subsoil, Sowing machine, directdrilling which have been used in the United States as one of their major machines used in the farm. There is the harrow, planter, ridger and the harvester.

It is also Advisory for a farmer to also rear some other animals like chicken or cattle because its droplets are use to fertilize the plants for a greater yield as a form of a fertilizer this a great importance and should be practiced by farmers.

Rural Farming Plans

The farmers need to be educated about the choice of site and location before cultivation because this is the key to yielding production. The soil is what we need and think about as farmers there are different types of soils for different types of plants farmers ought to know that and the need to preserve the soil with the use of stubble residue this is not a typical know fact in Nigeria to do. The stubble residue acts as coverage for the soil from its nutrient loss and helps the microbial activity in the decomposition of the soil. The soil has its own factors to contribute to the planted crops such as;

Water structure and carbon conservation.
Optimal biological habitat.
Nutrient supply.

Less weed.
Low climate stress.
Loosen soil state in the require length in case of using plough.
No pan compaction.
The plants also need some other requirement that the Farmer have to be aware of like;
Optimal germination and growth.
Good water /nutrient utilization.
Yield stability.
Consciousness of pest and diseases detection.

Conclusion

Agricultural production is the ultimate decider of our wellbeing; from the food we eat to its medicinal value, and its importance in industrial sector cannot be underrated. A developing country like Nigeria can only increase its prospect of being a middle-income country when it is able to embrace agricultural production.

Agriculture does not only beef up our economy, but it is the source through which the issues of hunger, starvation and malnutrition shall be mitigated. A nation that boosts its efficiency in agricultural production will be an emerging economy with productive GDP to be proud of. With the rural planning and strategy in business in direct marketing in Nigeria Agriculture produce is the solution to the overwhelming youth employment in the country. The youth therefore must take advantage of this sector and venture into profitable agricultural production business in Nigeria in the development of the rural areas in Nigeria.

Agricultural production is the ultimate decider of our wellbeing; from the food we eat to its medicinal value, and its importance in industrial sector cannot be underrated. A developing country like Nigeria can only increase its prospect of being a middle-income country when it is able to embrace agricultural production.

Government through the ministry of Agriculture needs to also setup training programs for our farmers in the remote areas to educate them on certain chemicals like fertilizer; on how to use them to increase the plant yield. Since most of these farmers did not go to school or gain any formal education from an institution, they need to be educated and go back to Agriculture and give food to our children and unborn generations to come. The world needs us and there is no other time to work but now. The future lies in our hands.

Rural business of direct marketing of Agricultural produce in Nigeria is the solution for our Agricultural business to flourish and make profit as business men and women in Nigeria and also the world at large.

References

- [1] TRACEY-WHITE, J.: Planning and Designing Rural Markets, FAO, Rome, 2003.
- [2] MAROCCHINO, C.: A guide to upgrading rural agricultural retail markets, FAO, Rome, 2009.
- [3] TRACEY-WHITE, J.: Retail markets planning guide. FAO, Rome, 1995.
- [4] Aparajita Goyal, Information, Direct Access to Farmers, and Rural Market Performance in Central India, July 2010.
- [5] SHEPHERD, A. W. Market information services – Theory and Practice. FAO, Rome, 1997.
- [6] SHEPHERD, A. W. Understanding and Using Market Information. FAO, Rome, 2000.
- [7] KRIESBERG, M. (1974) "Marketing Efficiency In Developing Countries". In: Marketing Systems For Developing Countries. (Eds.) Izraeli, D., Izraeli, D. and Dafna.

- [8] DIXIE, G. (1989), *Horticultural Marketing: A Resource And Training Manual For Extension Officers*, FAO Agricultural Services Bulletin, Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome, pp. 1–5.
- [9] GAEDEKE, R. M. - TOOTELIAN, D. H. (1983) *Marketing: Principles And Applications*. West Publishing Company, Minnesota, p.11.
- [10] ROSSON, P. (1974) "Changing Traditional Distribution Systems: Fish Marketing In Tanzania", *Journal of Physical Distribution*, No. 4, Vol. %, pp.305–316.
- [11] FREIVALDS, J. (1985) "White Elephant Tales: Venezuela's Cassava Processing Plants". In: *Success In Agribusiness*. Gower Publishing Company Limited, Aldershot pp.47–52.
- [12] KOHLS, R. L. - UHL, J. N. (1990) *Marketing Of Agricultural Products, 6th edition*, New York, Macmillan Publishing Company pp. 18–21.
- [13] KOTLER, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation And Control*, Prentice-Hall, New Jersey, p.16.
- [14] SELASSIE, H. G. (1995), *International Joint Venture Formation In The Agribusiness Sector*, Avebury, Aldershot, p.
- [15] ABBOTT, J. (1987), *Marketing Enterprise For The Developing World*, Cambridge University Press, pp. 181–187.
- [16] BRYCESON, D. F. (1985), "The Organization Of Tanzanian Grain Marketing: Switching Roles Of The Co-operative And The Parastatal". In: *Marketing Boards in Tropical Africa*. (Eds.) Arhin, K., ESP, P. and Van Deer Laan, L. KPI Limited.
- [17] ARHIN, K. - ESP, P. - LAAN, L. (1985), *Marketing Boards in Tropical Africa*, KPI Limited, pp. 1–18.
- [18] DINHAM, B. - HINES, C. (1983), *Agribusiness In Africa*, Earth Sources Research Ltd., London, pp. 115–119.
- [19] Federal Ministry of Agriculture and Rural Development, 2014. Parastatals, <http://www.fmard.gov.ng/parastats.php?0=0&limit=6&pno=5>.
- [20] OLOMOLA, A. 2013. Policy options for Agricultural Investments and Governance of 160 Markets. <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-tipping-balance-nigeria-220813-en.pdf>.

Analysis of the drivers of profitability of small firms in developing countries

Eloi Edouard KWIZERA* - Daniel AYISI NYARKO**

Abstract

Small firms are vital in the development and the growth of many economies and play active role in solving social problem facing developing countries such as high unemployment.

The purpose of the paper is an analysis of main factors that influence profit realization of small firms. Based on the importance of small and medium business in economic development, it is obvious to analyse factors that influence survival and profit realization capability of small firms, and which policy makers and businesses could consider for small firm sector improvement. The multiple regression and bivariate correlation using the explanatory variables selected based on the modern theory of the industrial economics enables in the study, the detection of factors that have negative or positive impacts on the small firms' profit realization in the seven developing countries under study.

Keywords: small firm, profitability, multiple regression, developing countries

JEL Classification: L25

Introduction

Small and Medium Enterprises are vital in the development and growth of many economies in the worldwide and play active role in solving social problems facing developing countries such as high unemployment. They also accounted for about 90 % of all firms in many developing countries (OECD 2004). Aside the agricultural sector, small and medium enterprises are the dominant source of employment and considerable means for poverty reduction (OECD, 2004). Small firm management like other business enterprises is based on profit maximization and any decision by small firms managers are normally made based on their impact on profitability attainment (Medvedev, Ana, 2013). The motivation of any business enterprise and the fundamental factor of its existence is profit realization which determines their success and survival (Katayama et al. 2009). Therefore, since small and medium firms are the major tool for economic growth and poverty reduction, their factors of success in certain sector and area depend largely on its capability to exceed their income compared to their expenses and make profits. The role played by small firms in economic growth and poverty reduction could be attained if they could sustain their activities and business which is widely determined by their profitability attainment.

Theoretical background

Profitability is defined as the ability of a business to realize a surplus of income after subtraction of related expenses and is related to the profit of business (Pandey, 1980)

Profitability is the ratio that measures the performance of the enterprise and is seen as the major aspect in enterprise's financial situation. Enterprise profitability determines its ability to generate earnings for a certain period at a rate of sales, assets and certain of capital stock (Farah, Nina, 2016)

A financial benefit is attained if the amount of revenue from a business activity is more than expenses, costs, and taxes that a firm need to maintain its activities. The analysis of profitability classifies measures and assesses the profitability of the firms regarding their profits in relation to capital employed in the firms or in relation to sales, profit or loss. Profitability of a firm is also

* Eloi Edouard Kwizera, BSc, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, MSc in Rural development and agribusiness; e-mail: izereloiedouard@gmail.com

** Daniel Ayisi Nyarko, BSc, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, MSc in Rural development and agribusiness; e-mail: wonsign@gmail.com

defined as its ability to generate income and its inability of generating income is considered as a loss (Edwards, Hermanson, 2012)

Considering that most businesses investment target to make a return, the profit gained by a business could be considered as the measure of the success of the investment.

The analysis of determinants of profitability attainment in small firms is obvious due to the fact that profitability is the main characteristic of success and survival of any business. The paper aims to analyze the factors that determines profit attainment in small firms in 7 developing countries using data from World Bank.

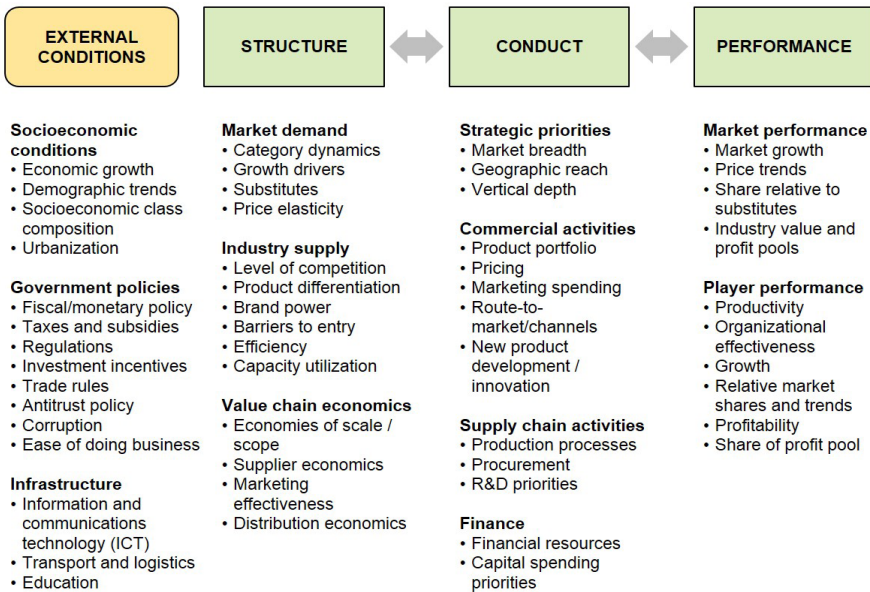
Two schools of thought dominated the modern literature in industrial organization economics; one states that profitability is related to the Structure of the economics which influence the conduct of firms and so far their performance and in an another one; effects models which focuses on the effects of the firms' characteristics in the profit attainment (Ferguson, Ferguson, 1994, Mauri, Michaels, 1998).

In short, in the SCP model, market structure determines firm behavior and profitability, while in the firm effect model market structure is endogenous and profitability is the result of the firm characteristics (Carlton, Perloff, 2000). SCP is inserted in neoclassical theory and focus on the importance of the notion of the representative firm.

The SCP states that any difference in firm's profitability are not important and considered transient and mentioning as common fundamental characteristic of the Industry. Bain (1959) suggested the market structures as the major explanation of firm and industry profitability and considers that the average profitability of a firm is positively related to the firm concentration due to the fact that the concentration urge collusion and permit the firms to be more competitive and boost price above theoretical market price in a competitive market. In the SCP model, the barriers to entry, economies of scale or capital condition could avoid high profits to be taken by new firms into the market. So far the 'SCP framework can be summarized in the figure 1.

The SCP models focus on the below elements for analysis firm's profitability drivers.

Figure 1 Structure – Conduct – performance Framework



Source: the economist website retrieved on <https://www.canback.com/news3/scp/>

In the effect model, the leading assumption is that the heterogeneity of the profitability is induced by the continuous differences across firms. Demsetz (1973) present the superior firm assumptions arguing that the firms vary because of their level of productivity or efficiency and that the major role of differences in inter firm which are mainly referred as revisionist, heterogeneity or resource based models. In the effects models, the more efficient firms have a more competitive advantage that positively impacts on their profitability. The models stipulate that the firms with high total factor productivity gain higher profits. In the effect models profitability is positively related to the productivity of the firm.

The SCP model was considered as checklist tools for policy makers (Audretsch et al. 2006). According to Chicago school which is based on efficiency firm theory, SCP paradigm is based on the anonymous market transactions costs and price theory and ignore the complex relation between internal and external of the firm (Clegg et al. 2006) besides the SCP is still used in firm profitability in developing countries (Sahoo, Mishra, 2012, De Mel et al. 2008, Medvedev, Oviedo, 2013). Yueh-chiang & Yao-Hung (2016) analysed the of industrial structure, firm conduct and performance of the textile and their case study of twelve industry Taiwan firms from 2006 to 2012 using the ordinary least squares estimation methods have shown that market structure directly impacts the firm conducts and performance. It can be preferable to integrate in the firm studies the transaction costs economics which attempts to identify the most efficient institutional and organizational activities that enables to reduce transaction costs, based on the bounded rationality and considers the internal management, the organization and the markets as the alternative forms of allocating resources (Csere, 2005). The modern Theory of the industrial organization based on the combination of SCP and Chicago paradigms is an update approach for analysis (Jones, sufrin, 2010). According the strategic management literature, it is proved the importance of internal resources as determinants of variations in firms profitability due to the consideration of management practices as sources of heterogeneity in profitability of firms (Barney, 2001).

In this study the elements of structure and conduct and performance and the efficiency drivers are both considered. The explanatory variables of the analysis of factors of profitability of small firms are selected based on the modern theory of the industrial economics. The combination of efficiency and SCP approaches have been used in the analysis of profitability and productivity of firms (Conyon, Machin, 1991).

Stierwald (2009) analysed the determinants of firm profitability of 961 large Australian firms for the period of 1995 to 2005 using random and fixed effect regression methods and inclusion of measure of total factor productivity from an auxiliary cost function, the results of the study revealed that the previous profit, productivity level and size have positively impacted the large firm profitability.

Research methodology

Scope of the research

The study of determinants of profitability of small firms in developing countries tried to analyze which factors are influencing profits levels of small firms using data from Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014 surveys conducted by World Bank and University of Warwick which covered 7 developing countries Chile, Mexico, Bangladesh, Sri Lanka, Nigeria, Kenya, Ghana.

The overall objective of the study to access the factors of success of small firms in developing countries and the specific objectives are to determine the factors that influence profits of small firms in seven developing countries under study.

Data

The dataset used were obtained from Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) conducted by the World Bank and University of Warwick. The dataset contains information

from surveys of micro and small enterprises conducted in Bangladesh, Chile, Ghana, Kenya, Mexico, Nigeria, and Sri Lanka between 2008 and 2014. Researchers from the World Bank and the University of Warwick developed a survey instrument with 26 questions that measured business practices in marketing, stock-keeping, record-keeping, and financial planning. The goal of the research was to examine the relationship between management practices and firm outcomes. The samples of surveys varied in their representativeness and size and mostly were part of impact evaluations of particular programs. In Bangladesh, Kenya, Mexico, and Sri Lanka, the representative samples of firms of particular size cutoffs were observed and those in Ghana and Nigeria were from applicants to business plan competitions. In The Chile survey was conducted on a sample of applicants to a government microenterprise training program (World Bank, University of Warwick. Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014. WLD_2008-2014_BPSFDC_v01_M. dataset downloaded from http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/2558/get_microdata on 10 November 2016.

Methods

The study analyzes the factors that influence the profits of small firms in 7 developing countries using multiple regression analysis. The independent variables were chosen regarding the SCP models and effects models and the dependent variable is the monthly profit of firms.

The independent variables are:

1. The variables related to the socio-economic characteristics of the firms and the owner of the firm as
 - a) sector in which business is run and characteristic of the firms (manufacturing, services, trades, sector is crop and animal, sector is other, firm age (years), farm size determined by the logarithm of its sales monthly sales), paid employee and capital stocks, value of inventories
 - b) firm's owner characteristics (age of the firm's owner, years education of the owner, gender, owner started his business himself, hours worked by the owner in the firm, years of education of firm's owner,
2. market structure determined by the level of competition in the firm's location measured by the indicators:
 - the percent of sales from within small local area
 - number of firms in same business line in the firm's area
 - if the most important competitor is located with 1 km of business
 - if it Would take less than a day for customer to replace you (you as business and your product or services)

Descriptive statistics about margin profit ratio and efficient ratios: the inventory turnover ratio and the revenue per employee or sales per employee and, productivity of the capital measured by the ratio of capital/ sales were analyzed.

1. Margin profit ratio is the profitability ratio also called return on sales ratio which measures the amount of net income earned with each unit of money of sales received by the comparison of the net income and net sales of the firm. It shows the percentage of sales that are kept after all business expenses have been paid. it is generated by the formula

Profit margin ratio = net income / net sales

2. The inventory turnover ratio which is related to the structure of the firms and measure the efficiency of the business and is get by the below formula.

Inventory turnover ratio = sales / inventory

The inventory turnover ratio is an efficient ratio that indicates how effective is the management of inventory in comparison to the cost or sales of the goods, this ratio is significant due to the fact

that the turnover is highly related to the performance and depends on two elements of performance, the stock purchasing, the larger is the amount of inventory purchased during the period of time and sold it, the greater is the inventory turnover, if the firm is not able to sell these greater stock quickly, the firm will have to pay storage costs and other related holding costs, also the turnover depends on the sales which must equilibrate inventory and purchases if not the turnover of inventory is not effective.

3. the revenue per employee or sales per employee which is a financial ratio measuring the average revenue that each employee is generating in the company, it is obtained gets by formula:
Sales per employee = sales /average number of the employee.

The sales per employee ratio are important because it shows the labor productivity in the firm.

4. productivity of the capital measured by the ratio of capital/ sales the ratio measure whether a business is investing efficiently its capital, the lower the ratio is the efficient the business. it expresses the effectiveness of firm's spending which compares the working capital to the sales or turnover and establish a clear relationship between its financial performance and the improvement in the business.

The model specification

The model used in the analysis is

$\log =$

where is the parameters of the models and X_i is the set of explanatory variables of the models, i indicating the variables of small firm i , represents the random error. The logarithm transformation was used in the scale variable and permit to analyze the variation of change of output due to the percent change in inputs.

The simple statistical description of efficiency and the profitability ratios of the firms were also analyzed. The variables analyzed are the profit margin ratio as output ratio and the inputs efficiency ratio: sales per employee ratio, inventory turnover ratio, capital per sales ratio.

Research Results and findings

Descriptive statistics of regression analysis

Table 1 Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	RSD (Std. Deviation / mean)
Age of owner (number)	35053	3	90	38,58	10,871	28%
Years of education of owner	35075	0	25	9,99	3,53	35%
Firm age (years) in Number	34609	0	208	8,6	10,44	121%
Number of paid workers in Number	33315	0	2330	1,74	20,156	1158%
Value of inventories in US dollars	22805	0	400000000	336573,85	3714677,103	1104%
Hours worked by owner in last week in Number	33114	0	150	51,75	21,766	42%
Sales in the last month in US dollars	38957	0	190000000	194431,43	1989261,743	1023%
Monthly profit in US dollars	39436	-119350	45000000	46896,85	450542,294	961%
Capital stock US dollars	31844	-365231	16199999488	2448565,86	115399926,5	4713%
Number of firms in same business line in your area	19592	0	7000	25,94	93,469	360%

Percent of sales from within small local area	1621	2	100	60,23	27,705	46%
Sum of hours worked by paid workers, normal week in Number	8678	0	2300	38,32	91,572	239%

Note: SRD: standard relative deviation

Source: authors' editing using data from *Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014 surveys*

The descriptive statistics show that the average age of the owner is 38,85 years old with low relative standard deviation (28%) which means that the smallest firms in developing countries are owned by young people. Firms' owner education average was 9.9 years which is estimated to be too low. The lower education attainment by small firm owners in developing countries reflects on their lower performance in firm variability. The relative standard deviation in the education attainment of firms' owners was 35%. Small firms in developing countries are characterized by high relative variation in value of inventories, sales, capital stock, and monthly profit, and paid workers. The small firms' sales are realized mainly within small area, 60,23% in average of the sales of small firms were realized within small area and variability within firms in the surveyed countries is low (46%).

Table 2 Description of dummy variables

Dummy variables' names	Frequency in percentage
Sector is manufacturing	16.9
Sector is services	31.8
Sector is trade	44.2
Sector is crop and animal	17.4
Sector is other	24.8
Owner is male	49.7
Owner started business themselves	88.4
Most important competitor is located within 1 km of business	72.9
Would take less than a day for customer to replace you	44.2

Source: authors' editing using data from *Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014 surveys*

Small firms are dominated in the trade sector in developing countries, it is observed that 44.2 % of small firms surveyed are in the trade. It was noticed that small firms were less in manufacturing (16.9 %) and crop and animal (17.2 %) production. The small firms in developing countries surveyed were facing competition and were easily replaceable. About 72.9 % of surveyed firms were located within one (1) kilometer from their competitor and 44.2 % declared that they would take less than a day for the customer to replace them. Most of the small firms were started by their owners (88.4 %).

Table 3 Description of productivity ratios

Ratio	N	Minimum	Maximum	Mean	relative standard deviation
Profit margin ratio	38099	-17.90	1100.00	0,5991	1411%
Inventory turnover ratio	17597	.00	5000.00	10,3791	536%
Sales per employee ratio	31801	.00	15833333.33	46804,859	340%
Capital stock per ratio	30258	-.83	715000.00	105,0753	4480%
Valid N (list wise)	15687				

Source: authors' editing using data from *Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014 surveys*

The analysis of small firms' efficiency ratio in developing countries surveyed shows that there is an existence of high profitability ratio in small firms in developing countries, on average 59,9 % of the value of the sales was margin profit, moreover a higher relative variation was observed in the profitability attainment by small firms in 7 developing countries surveyed. it was also observed that to get 1 US dollar of sale, the capital used was in an average of 105.0753 US dollars. the inventory turnover ratio shows that in a month, the inventory was turned 10 times and has also remarked that there was an average in small firms of 46804,859 US dollars sales per employee and all efficiency ratios (inventory turnover ratio, sales per employee ratio, capital per sales ratio) and profitability ratio (profit margin ratio) are all characterized by high relative variation in small firms.

Table 4 Bivariate correlation of small firms 'efficiency ratios and profitability ratio

Variables	(1)	(2)	(3)
Profit margin ratio (1)			
Inventory turnover ratio (2)	-.162 *** (p=.000)		
Sales per employee ratio (3)	-.459*** (p=.000)	.164*** (p=.000)	
Capital stock per sales (4)	.350*** (p=.000)	-.327*** (p=.000)	-.134*** (p=.000)
N=15463			

*Pearson Correlation using logarithm transformation variables, *** significant level of 99%*

Source: Author's editing using data from Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014 surveys

The bivariate correlation analysis revealed that existence of correlation between efficiency ratio (Inventory turnover ratio, sales per employee and capital stock per sales) and profitability ratio revealed an inefficiency use of labor and inventory in small firms. Meanwhile the negative correlation between sales per employee, inventory turnover ratio and profit margin ratio shows that the marginal variation of profitability due to the marginal productivity of employee and turnover is negative and so far the need of improvement of marginal profitability in small firms should be attained by a decrease of employee and turnover (reduce time of stock of merchandises). The marginal profitability is highly correlated by the marginal productivity of capital and show that efficiency use of the capital stock in small firms in developing countries.

Parameters of profitability determinants analysis

The overall model was significant ($F=154.932$, Prob =.000<0.001) and 66.9% of all variations of monthly profit attainment in small firms were explained by the explanatory chosen variables of the model ($R=0.818$). The detection of collinearity were done using VIF and Since VIF for the variables were under 5 and tolerance for all variables is under 1, there was no collinearity of variables.

Table 5 Drivers of profitability in small firms in developing countries

Variables' names	Unstandardized Coef-ficients	Std. Error	Collinearity Sta-tistics	
	B		Tolerance	VIF
(Constant)	2.892*** (P=.000)	.407		
Most important competitor is located within 1 km of business	.137 (P=0.148)	.095	.937	1.067
Would take less than a day for customer to replace you	.163*** (P=0.000)	.035	.961	1.040
Owner started business themselves				
.141** (P=0.021)				1.395
.061				
.717				

Sector is services	.095* (P=0.076)	.054	.604	1.656
Sector is trade	-.009 (P=0.862)	.052	.422	2.370
Education in numbers of years of education of small firms 's owners	.082** (p=.044)	.041	.828	1.207
Small firms 's owner age	.058 (P=0.462)	.079	.731	1.369
Age of firm	.003 (P=0.869)	.021	.600	1.665
Number of paid workers	.113*** (P=0.000)	.024	.449	2.225
Value of inventories	.025** (P=0.049)	.013	.351	2.852
Number of hours worked by firms 's owners	-.006 (P=0.803)	.026	.906	1.104
Monthly sales	.498*** (P=0.000)	.020	.375	2.663
Capital stock	.021** (P=0.036)	.010	.624	1.601
Sales within small area	-.046* (P=0.087)	.027	.834	1.199
Number of firms in the same business line	-.048*** (p=0.000)	.012	.884	1.131
a Dependent Variable: monthly profit				
N	1166			

R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate	Change Statistics		F	Sig.
.818a	.669	.665	.57639	R Square Change	F Change	154.932***	.000
df1	df2	Sig. F Change		.669	154.932		
15	1150	.000					

Note: The scales variables were transformed using logarithm

*Significant at level of *: 10%, **: 5 %, ***:1%*

Source: authors' editing using data from Business Practices in Small Firms in Developing Countries (BPSFDC) 2008-2014 surveys

The parameters of the model easily replaceable within one day by customer, number of paid workers in the firms, monthly sales, number of firms in the same business line are significant at level of 99 % while running business started by the owner, years of education of firm's owner, capital stock is significant at level of 95 % and running business in services sector and value of inventories are significant at level of 90 %.

The profitability of small firms in developing countries surveyed (Nigeria, Kenya, Ghana, Mexico, Chile, Sri Lanka and Bangladesh) are positively influenced by the running business in services sector, deliver services and or product to clients for which it is easy to be replaced within a day, education attainment of firms 'owners, capital stock, paid employees and monthly sales. The increase of one 1 % of the education year of firms' owner could permit an increase of 8,2 % of firms' profit, the variation of 1 % of running business by the owner who has started it, paid employee, value of inventories, monthly sales, capital stock consequently influence the positive variation of small firms 's profits respectively of 14.1 %, 11.3 %, 2.5 %, 49.8 %, 2.1 %.

Small firms that are offering services or products easily replaceable in the area within a day are more profitable, running small firms in these products or services in which it is easier to be replaced by customers within a day permit an increase of 16.3% of profit.

The small firms in developing countries surveyed are highly negatively impacted by the high competition, the increasing of businesses in the same area a small business is managed of 1% provoke a decrease of 4.8 % of the profit of the small firms run in the area. moreover, the firm's sales within small area increasing of 1 % are related to a decrease of 4.6 % of the profit of the small firms.

The determinants analysis of profitability attainment in small firms revealed an importance need to focus on the conduct of the small firms. The analysis of efficiency ratio and its correlation to margin profit ratio has permitted to detected within inputs factors the development of small firms in developing countries may focus.

Conclusion

The study has proved the importance of small and medium firms in economic development countries through their contribution to employment creation and income than any business. Small firm's managers' main objectives were profit maximization which determines the success and the survival of the firms, and this shows the reasons why the determinants of profitability in small firms is obvious.

The analysis of profitability determinants in developing countries was realized using multiple regression of logarithm transformed scales variables and dummy variables. The selection of explanatory variables was based on modern theory of industrial economics which is take considers both structure conduct and performance and firm efficiency paradigm. The results of the analysis show that running business in services sector, running small firms whose services products they are delivering are easily replaceable by customer within a day, education attainment of small firms' owners, capital stock and number of paid employee, and monthly sales are positively impacting profitability variation in small firms in developing countries. Also the increase of one 1 % of the education year of firms owner could permit an increase of 8,2 % of firms profit, the variation of 1 % of running business whose by the owner who has started it, paid employee, value of inventories, monthly sales, capital stock consequently influence the positive variation of small firms to profit respectively of 14.1 %, 11.3 %, 2.5 %, 49.8 %, 2.1 %. Small firms that are producing services or products easily replaceable in the area within a day are more profitable, running small firms in these products or services in which it is easier to be replaced by customers within a day permit an increase of 16.3 % of profit.

Small firms in developing countries are not competitive, the presence of competitors in the same business line, an increase of sales within small area negatively affect the profitability variation of small firms the countries surveyed. The increasing of businesses in the same area a small business is managed of 1 % provoke a decrease of 4.8 % of the profit of the small firms implanted in the area moreover, the firm's sales within small area increasing of 1 % are related to a decrease of 4.6 % of the small firms.

Meanwhile, it was observed that small firms in developing countries are highly profitable, the average margin profit ratio of 59,9 % was observed on the other hand capital stock used is impressive, the ratio of capital per sales which shows the efficiency of capital is great (105.03). It was observed an inefficiency use of labor and inventories and efficiency use of capital stocks in small firms in developing countries.

Recommendations

The development of small firms in developing countries may focus on improving educational skills of firms owners, permit an increase of capital stock by any means although credit or subvention provision to small firms, urge the marketing aiming the increasing of sales and permit the expansion of small firms by increasing of the inventories and paid employee number and promote the increasing of sales areas of small firms by permitting them to increase the efficiency and developing marketing. The profitability marginal increasing should be achieved by the increasing of capital stocks productivity.

References

- [1] AUDRETSCH, D. B. – MAX, C. K. - LEHMANN, E. (2006). *Entrepreneurship and Growth*, New York, Oxford University Press.
- [2] BAIN, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics* 65(3), 293–324.
- [3] BAIN, JOE S. 1959, *Industrial Organization*. New York: John Wiley.
- [4] CARLTON, D. W. - PERLOFF, J. M. (2000). *Modern Industrial Organization* (3rd ed.). London: Addison Wesley.

- [5] CERES, K. (2005). *Competition law and consumer protection*, Kluwer Law International.
- [6] CLEGG, S. R. - COURPASSON, D. - PHILLIPS, N. (2006). *Power and organizations*. London: Sage.
- [7] CONYON M., MACHIN, S. (1991). The Determinants of Profit Margins in U.K. Manufacturing", *Journal of Industrial Economics*, Vol.39, pp.369-82.
- [8] DE MEL, S. – MCKENZIE, D. – WOODRUFF, C. (2009). Measuring Microenterprise Profits: Must We Ask How the Sausage is Made? *Journal of Development Economics*.
- [9] DE MEL, SURESH – MCKENZIE D. – WOODRUFF, C. (2008). Returns to Capital in Microenterprises: Evidence from a Field Experiment." *Quarterly Journal of Economics*, 123(4): 1329–72.
- [10] DEMSETZ, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy, *Journal of Law and Economics*, Vol.16, N°.1, pp.1-9.
- [11] EDWARDS, J. D. – HERMANSON, R. H. (2012) Accounting principles: a business perspective, Volume 1: Financial Accounting, First Global Text Edition, viewed 10 April 2015, <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2012/10/Accounting-Principles-Vol.>
- [12] FARAH, M. – NINA, S. (2016). Factors Affecting Profitability of Small Medium Enterprises (SMEs) Firm Listed in Indonesia Stock Exchange, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 4, No. 2.
- [13] FERGUSON, P. R. – FERGUSON, G. J. (1994). *Industrial economics: issues and perspectives*. NYU Press.
- [14] JONES, A. - SUFRIN, B. (2010). *EU competition law: Text, cases and materials*. Retrieved from <http://www.amazon.com/EU-Competition-Law-Cases-Materials/dp/0199572739>.
- [15] KATAYAMA, H. - LU, S. - TYBOUT, J. (2009) Firm-level Productivity Studies: Illusions and a Solution. *International Journal of Industrial Organization*, 27(3), 403-27(3), 403a Organization, 27(3), 403(3), 403and d s and.
- [16] MAURI, A. J. – MICHAELS, M. P. (1998). Firm and Industry effects within strategic management: an empirical examination. *Strategic Management Journal* 19 (3): 211-219.
- [17] MCKENZIE, D. – WOODRUFF, C. (2008). Experimental Evidence on Returns to Capital and Access to Finance in Mexico, *World Bank Economic Review* 22(3): 457-82.
- [18] MEDVEDEV, D. - OVIEDO, A. M. (2013). Informality and Profitability: Evidence from a New Firm Survey in Ecuador. World Bank.
- [19] PANDEY, I. M. (1980). Concept of earning power. *Accounting Journal*, April.
- [20] SAHOO, D. - MISHRA, P. (2012). Structure, Conduct and Performance of Indian Banking Sector. *Review of Economic Perspective – národohospodársky obzor*, 12(4), 2012: 235–264, DOI: 10.2478/v10135-012-0011-9.
- [21] STIERWALD, A. (2009). Determinants of Firm Profitability - The Effect of Productivity and its Persistence, *Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research*, The University of Melbourne.
- [22] WERNER, A. C. H. (2010). Firm growth: empirical analysis, *The Papers on Economics and Evolution*, Evolutionary Economics Group, MPI Jena.
- [23] YUEH-CHIANG, L. - YAO-HUNG, Y. (2016). Analysis of industrial structure, firm conduct and performance – a case study of the textile industry, *autex research journal*, vol. 16, no 2, doi: 10.1515/aut-2015-0017 © autex.

Atypical jobs in Hungary and Slovakia

Ildiko CSAPÓ* - Ferenc ZSIGRI**

Abstract

The origin and spread of atypical employment are fuelled by the ever changing economic circumstances and by the rise of global labour markets. The purpose our secondary research is to explore how traditional and new types of work forms contribute to decline unemployment. The application of flexible employment forms can be an adequate answer to the present and future challenges of labour market. In connection with atypical employment the question arises: who benefits from the proliferation of atypical employment. The answer: this employment form suits employers since it has the potential to increase the efficiency of employment which is an everlasting challenge for companies. It is also beneficial for employees since it upsurges their flexibility and by doing so makes them more competitive.

Keywords: atypical jobs, typical job, self-employment, telework

JEL Classification: J64, J29

Introduction

The ever changing economy, the technological development and the digitalization opened the door for atypical employment. Workforce had to adjust to the changes of the IT sector in the 80's and this is the era when atypical employment appeared, too. The combined force of two major factors drove development: knowledge economy and information technology. Companies realized that rapid provision of workforce both in face of time and geographical extension is a must for their survival. Atypical employment means the management of a multiplicity of employment forms and work orders. This is an employment form required by the dynamics of economy. Mostly those companies remained competitive which gave up traditional ways of employment and evoked new, more flexible ones. Atypical employment is a consequence of the need and also the means of the companies' ability to react to economic challenges and to achieve remarkable cost reductions. There are different primal forms of atypical employment depending on time and location. These differences can be explained by specific labour market traditions, established work structures and institutional measures affecting labour markets. There are huge differences between European and US labour markets and even there are differences among certain European regions.

The forms of atypical employment are determined by the traditional employment rules and employment systems of the given countries. There are fundamental differences among Anglo-Saxon countries, the Middle-East and Japan. These differences are influenced by traditions, economic circumstances, the state of development in the given country and differences in their history and institutions. (Kazuya 2005)

What do we mean by atypical employment? Literature refers to these as employment methods differing from traditional ones referred to as alternative ways of employment or provisional employment. The common platform of different definitions is that they all mention unorthodox ways of employment. (Szabó, Négyesi 2004)

Human Resources management in Middle-Eastern Europe

Modern Human Resources Management could be found in traces only during the socialist regime in Middle-Eastern European countries. In this region 'scientific people management' prevailed.

* Ildiko Csapó, Szent István University Doctoral Scholl of Management and Business Administration, e-mail: ildiko.csapo@phd.uni-szie.hu

** Ferenc Zsigri, Szent István University Doctoral Scholl of Management and Business Administration, e-mail: zsferenc923@gmail.com

Preceding the transition of the political environment, HR activities were controlled by the state in these countries. This meant that personnel issues were closely supervised by the state and the Communist Party. Besides, there were significant alterations among countries regarding HR management. Tung and Harlovic (1996) spotlighted that police had lesser influence in Poland in comparison with Czechoslovakia. In Hungary, by the 80's a new view became dominant: economic reforms, organisational environment and HR is to be reformed in parallel. Before this movement personnel management was supervised centrally.

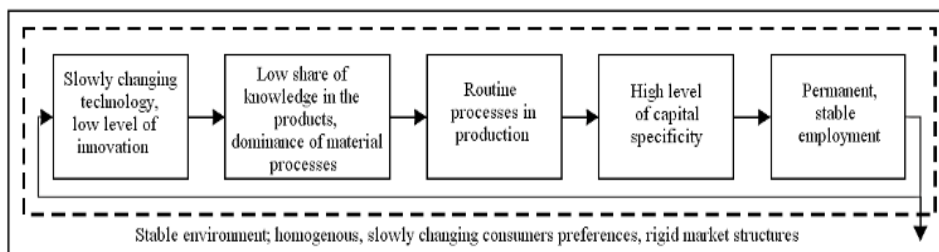
Political transition challenged HR departments by the mass dismissal of workers. Middle-Eastern European dismissal practices were remarkable more humane compared to those in Western Europe. Lewis (2005) in his book on the role of Western European countries stated that multinational companies had a great impact on the labour market of socialist countries.

Multinational companies took advantage of their edge of resources against the relatively weak local institutions that were only in a hatching state. (Poór-Farkas; 2012;).

'Atypical employment' is a term that appeared and spread in Europe in the 80's. Originally 'atypical job' was used. The International Labour Organisation (ILO) held a series of seminars with the aim of mapping of atypical employment forms and the social background of labourers employed in it. (Laky; 2001)

An advantage of human capital specific employment is that training low educated labour to a given work process, caused only small cost for companies and with practicing the process efficiency further increased. Teamwork also increased efficiency. True, human capital specific employment caused rigidity, intrafirm HR policies were developed. In order to avoid cost increases, employers tended to employ workers long term. This was beneficial for both parties.

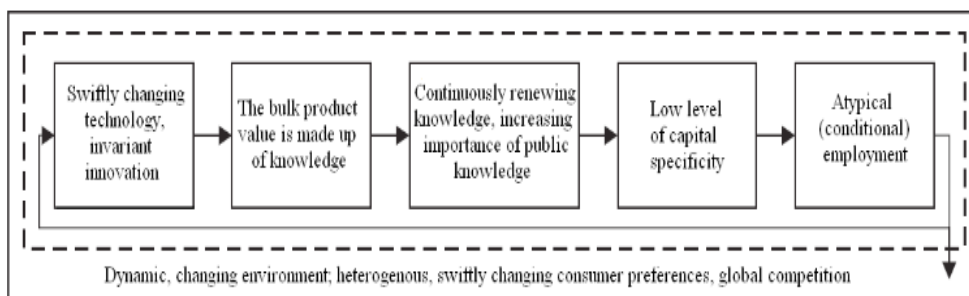
Figure 1 Employment model of the industrial age



Source: Szabó-Négyesi; 2004; pp. 50

From the 80's onwards the dominance of information technology supplanted traditional industrial technologies causing goods market turn upside down, and sharpening global competition. The application of information technology altered employment policies and a new employment form appeared – see Figure 2.

Figure 2 Employment model of the post industrial society



Source: Szabó-Négyesi; 2004; pp. 50

The category of “atypical” continuously broadened, though in the initial period only part time, individual and fixed-term employment forms were included in this category in the European Union. Hungarian HR professionals also highlight only a few forms of atypical employment. These are part time employment, flexitime, job sharing and teleworking. (Bokor et al 2007). Technical knowledge, technological development and the decline in the importance of agriculture generated unemployment. The ever increasing of labour cost forced employers to search for solutions to employing workforce only as long as it is absolutely necessary.

Typical versus atypical employment

In Hungary and in other member states of the European Union typical employment still prevails, under rules applying to typical employment (Hovánszki 2005). The EU legislation sets a so called ‘minimal requirement’, which is mandatory for all member states. The EU uses directives – in this case Article 153 – which are bases for these requirements. Within typical employment, there are inflexible, flexible and innovative forms of employment. Inflexible form is typical of indefinite duration employment with 40 hour/week worktime, from Monday till Friday, 8 hours a day or 8 hours 30 minutes workdays from Monday till Thursday and 6 hours on Fridays. Only the immediate supervisor has the right of disposal over the worktime of his/her subordinates. Employees must perform their work at the premises of the employer and they must use the employer’s equipment. This requirement has started to dissolve due to the changes of the legislation. Mainly, in industry innovative flexitime work has become common.

This is:

- uneven distribution of working hour among working days. There is still a daily minimum and maximum limit of working hours;
- employment in weekly, monthly, yearly, etc. working time banking;
- divided daily worktime: daily work hours can be performed in multiple sections, with the omitting of rest period;
- possibility to expect standing by, or on-call beyond work hours;
- an employee can manage his/her own working time based on mutual agreement between the employees and the employer. (Hovánszki; 2005)

Serious social expectations are set against atypical employment: the increase of level of employment, the improvement of work-family balance, labour market emancipation between genders, motivation to have children, the improvement of poverty level.

General characteristics of atypical employment: fixed term contract, flexitime, even multiple employers, self-employment, working “home office or at variable sites – see Table 1.

Table 1 Attributes of traditional and typical employment

Attributes	Traditional employment	Atypical employment
Term of employment	Indefinite duration	Fixed term
Work hours	Fixed	Flexitime
Number of employers	One	More
Form of employment	Employee	Self employed
Pay	Fixed	Performance related
Location	Employer’s premises	Home office or variable locations

Source: Karoliny, Poór, pp. 2010; pp. 213

Forms of atypical employment

Concepts regarding atypical employment differ in continental Europe and in Anglo-Saxon regions. These concepts also divert by countries and by different, established labour systems. Classification of different forms of atypical employment by multiple aspects is shown table 2.

Table 2 Boundaries of forcible working arrangements

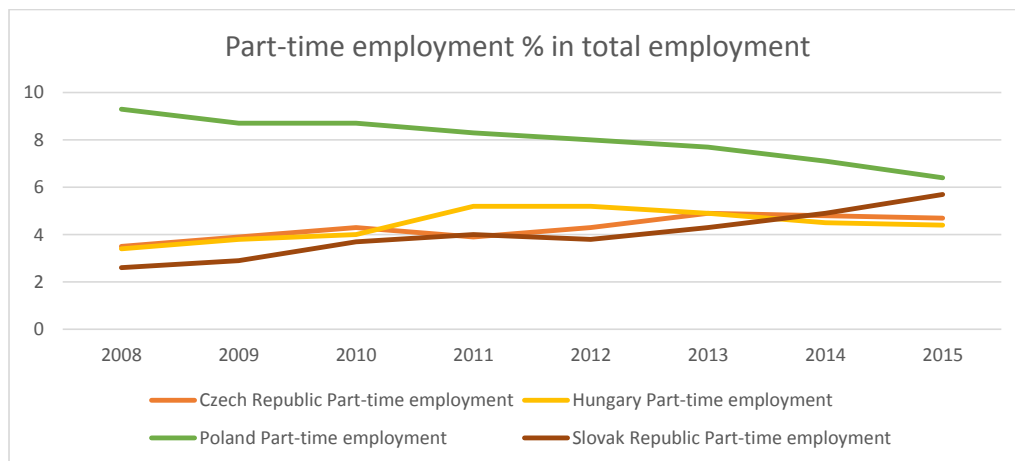
Non-Standard Work Patterns	Non-Standard Work Hours	Work Outsourced	Work Away from the office
Annual Contracts Part-time work Job Sharing Flextime Fixed-term Contracts Compressed Work-week	Weekend Work Shift Work Overtime	Temporary Employment Subcontracting	Home-based Work Tele-working

Source: Stavrou; 2005; pp. 923-947

One of the aspects divides atypical employment into two groups: the one that is created by employers for flexibility, and the other one is introduced by governments in order to emancipate disadvantaged groups of workforce on the labour market. (Elbaum 1988). Another possible way of classification is by special ways of employment: unorthodox distribution and number of working hours – part time, odd job – or special legal status and special way of working – home office, workforce rent.

Hereafter are the definitions of the different ways of employment.

- Part time job: working days are shorter than 8 hours, part time workers enjoy the same rights as full timers do (Laky 2001). The international literature to define the term in different ways using the expression in English “part-time work and the German literature as a “Teilzeitarbeit”. Based on related EU directive, part time employment is expected to emancipate women by making working and child rearing simultaneously feasible and to help the harmonization of work-life balance (Bankó, Ferencz 2015). The extent of part time employment is influenced by the development level of the country (Seres 2004). Part time is a pervasive form of employment and yet legislation sparsely deals with it (Bankó, et. al. 2015). The next table displays the ratio of part timers compared to that of full timers.

Figure 3 Part-time employment in total employment

Source: Own compilation on the basis of employment in Europe 2015 data

- Telework: work if performed in a location away from the employer's premises. Results of the work are sent to the employer by the means of IT and communication. Broad interpretation: all working activities when there is a great spatial distance between an employee and his/

her employer. Narrow interpretation: work performed within an organisation, independent of the characters of the organisation, supported by IT (Olson; 2003). Telework is a form of employment in which the major part of work is performed at a location chosen by the employer or by the employee, employees keep contact with their business clients and report to their employers by the support of IT and other modern means of communication. (Sikora; 2010). Within the multiplicity of definitions for 'telework' there are three commonalities. First of these is the location of working: the employee performs work on a site different from where he/she would traditionally work but at a location that facilitates online communication with the employer. Secondly, the requirement for a special channel of communication – communication via the modernist of technologies. Thirdly, there is a peculiar way of coordination and control, since direct contact between the employee and the employer is rare – communication is chiefly performed with the inclusion some communication tool (Sikora 2002, Jackjon-van der Wielen 1998). Hungarian telework programs focus on employees who live in great distance from their workplaces, who are handicapped or whose family circumstances do not allow traditional employment (Laky 2001). The slow pace of the spread of telework in Hungary is caused by the general lack of information and knowledge (Bankó et al 2003). Numerous forms of telework are known. By location: home office, mobile telework, telework offices. By regularity: occasional, part telework, full telework. Hungarian legislation introduced provisions for telework systems at the time of EU accession when national rules of teleworking were laid down (Bankó, Ferencz 2015). The regulations allow employment contract or other forms of employment based on the Civil Code – typically in the framework of framework contracts or other entrepreneurial contracts (Harsányi 2010). In Middle- and Eastern Europe there are four known ways of telework:

- Home teleworking: typically done at home in premises equipped with ICT devices. The results of the work are sent to the employer with the help of information communication technology devices.
- Mobile teleworking: the bulk of working hours is spent travelling, work is done far from the employee's home or workplace. Communication is realized with the help of information communication devices and computers.
- Teleworking by self-employed persons: the employment status differentiates it from other forms, which assumes a labour relation different from employed status.
- E-lancer: refers to workers who work almost exclusively "virtually" through the Internet, including work acquisition, completing assignments, sending results, and maintaining contact. (Lipták; 2011)
- Outworking: Laky (2001) refers to 'outworking' as a legal form of employment outside labour relationship. Confusion between the interpretation of outworking and that of self-employment is common. Outworkers are evaluated by the combination of quantity and quality of what they produce in face of norms and performance indicators. The place of working is away from the employer's site, tools required by the job are not supplied by the employer – apart from raw materials – family members are often involved in the work.
- Self-employment: this is a tricky concept to give definition for, since there is not a commonly accepted one. In case of self-employment, reimbursement is largely dependent on the results of the task. The risks relating to the outcome of the work is born by the entrepreneur, who also has the duty to make decisions regarding the task. The 'employee' can be an enterprise with or without legal entity, with or without own employees, performing work that results in their own products or service, that generate income. Gyulavári claims that trying to define self-employment is hopeless and highly complex, since it is outside the category of labour and only serves as a bridge to the application of the EU Labour Code and as a differentiation between the interpretation of the freedom of movement and the freedom of dwelling (Gyulavári; 2014). In this interpretation, the self-employed is not in labour relationship, not subordinated to the employer, and financially independent of any other person. Self-employment is the only form of employment that does not require the conclusion of a contract for work since the traditional parties of a labour relationship are missing even if work is performed by

the self-employed in favour of another party.

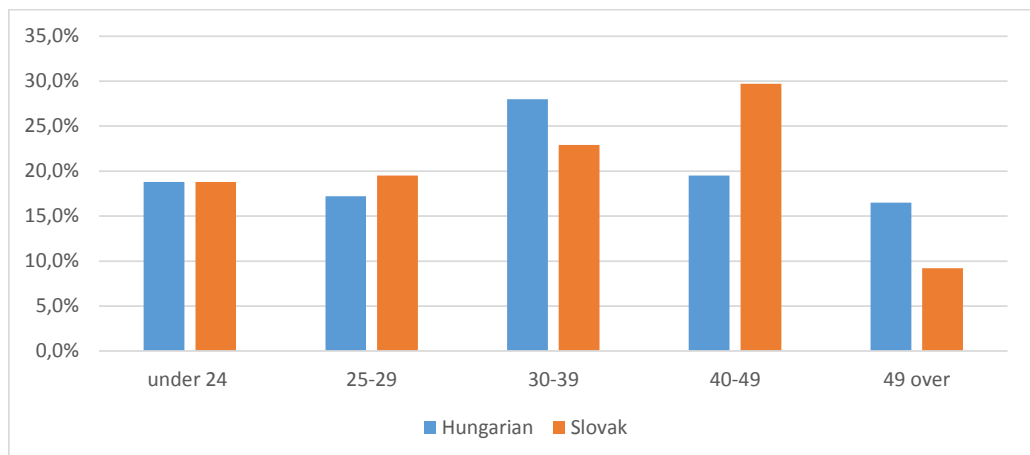
- Fix-term labour contract has become internationally wide spread. A fixed-term employee is someone who is employed under a contract which contains a specific start and end date, or who is employed to carry out a specific task or project, or the continuity of whose contract is contingent on a particular event such as the availability of continued funding from an external source. Employees cannot remain on a series of fixed-term contracts indefinitely. An employer must inform a fixed-term worker of any vacancies which become available in order to ensure that he/she has the same opportunity to secure a permanent position as other employees (<http://irisstatutebook.ie/eli/2003/act/en>).
- Outsourcing: the term of outsourcing is derived from the Anglo-Saxon language area. This term was used "Outside Resource Using" referred to that means available resources outside the company. What does it mean? This is special process when the companies keep functions that are profitable and ensure an important advantage by contracting out functions that are not important to external providers. With the spread of globalization, extremely large companies have been created whose activities were not transparent and controllable and could no longer be coordinated by the management. Outsourcing has been advantages and disadvantages. The advantage of outsourcing is the following firstly resources can be focused on developing, secondly cost saving for business, thirdly managers are motivated in several areas e.g. tax benefits, risk management and learning problems created by new technologies. But outsourcing has been several drawbacks e.g. the company borrowing the labor do not want to customize their services. (Lipták; 2011)
- Temporary employment: Laky (2001) spotlights seasonal work within the category of temporary employment referring to its seasonal pattern. The duration of seasonal work may depend on natural circumstances. Temporary contract for work must be concluded between the employer and the employee for a fixed period. Employers typically apply this form of employment when they need to substitute a temporarily inactive worker or when they temporarily need an increased headcount.
- Three types of temporary work are used in the labour market. These are the following:
- long term of temporary employment – the duration of the contract is dependent on the needs of the task, can be extended multiple times;
- brief temporary employment;
- outsourcing – a special type of temporary employment. (Liptak; 2011)
- The rules of seasonal or temporary work apply to seasonal work in Hungary (Laky; 2001).
- Another typical form of employment of job rotation which means that multiple employees are recruited for the same job. The job is shared among these employees and they take joint responsibility for it. If a given employee cannot perform the required task, another employee will do it. (Hovánszky; 2005)
- Entrepreneurial contracts: the entrepreneur must supply a specified result which is the basis for the payment. The entrepreneur must use his/her own site, tools and organization of work. (Hovánszky; 2005)
- Multi-employer contracts: the employee concludes contract with multiple employers but these contracts create one legal relationship. Can only be applied when the employers are interlinked. This form is useful in case of company groups that cooperate with one another for a common financial goal and they decide to jointly employ a given employee. (Bankó et al; 2015).
- Transit employment: closely related to education with the purpose of assuring the necessary conditions for the application of the handicapped. What makes this form atypical is its deviations from standard employment both in the nature of the subject of work and the setting of wage.

Atypical employment in the light of research

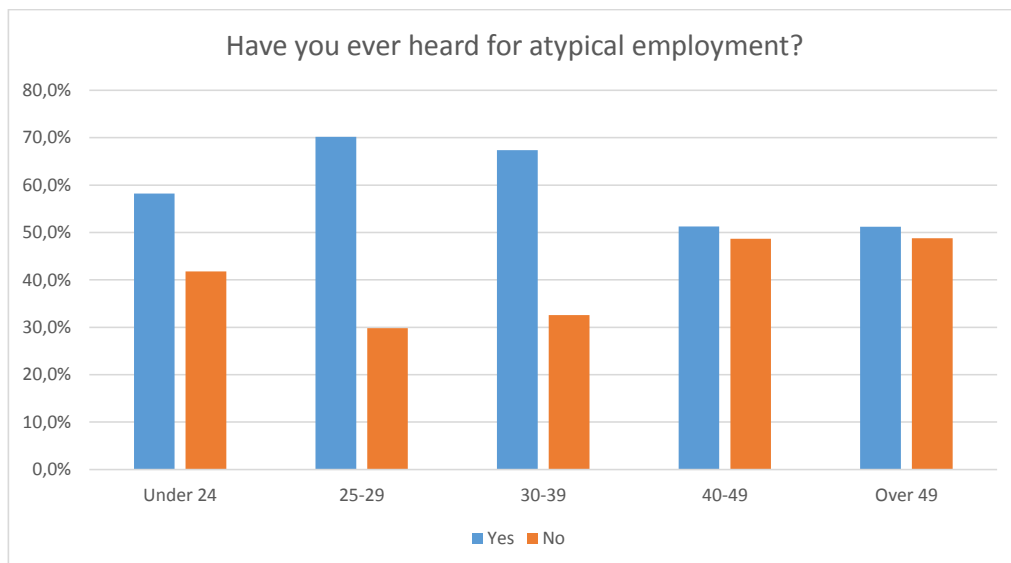
The Szent Istvan University and J. Selye University conducted a survey of atypical employment situation in 2013 and 2014. The basic aim of the survey was taken an overall view of forms of atypical employment in the Komarno-Komarom and Esztergom-Parkany region and how it has influenced the unemployment situation. The labor market structure is different from the Slovak-Hungarian border region. The Slovak labor market activity is higher than in Hungary so the level of employment is similar in the two countries (Hars et. al; 2006). Another characteristic of the Danube region extending that the Slovak side of the region is one of the most undeveloped regions of the Slovakia. The question is why it is so. This is explained by the historical past of the agricultural activity. The reason is that agricultural cooperatives operate previously in these areas and into the cessation of agricultural cooperatives larger amount of lower-skilled labor released. The majority of employees were able to be positioned into the Slovak-Hungarian large cities of industrial factories. The typical of labor in the region to the cross-border commuting, the reason is the proximity of large cities. These large industrial towns are located in the area of two countries moreover the underdevelopment region is strongly characterized by low wages and poor job opportunity what affect the level of commuting. The quantitative research was based on a questionnaire which was filled out by workers on both sides of the border. The Figure 4. shows the result of survey as a knowledge of concept atypical work.

The survey was filled out by 689 employees, 43% of the respondents in Slovak and 57% of respondents in Hungarian. The atypical forms of employment are well-known among the younger generation of worker and higher qualifications workers. What it means, they have enough knowledge about type of atypical works and conditions relating to the application. Atypical forms of employment are more accepted among younger people compared to older ones.

Figure 4 The distribution of respondents by age and by country



Source: *Final resource report in Typical and atypical employment in Hungarian and Slovak cross-border area in focus Komarno-Komarom and Parkany-Esztergom regions; 2014; pp. 45*

Figure 4 Knowledge of atypical work

Source: *Final resource report in Typical and atypical employment in Hungarian and Slovak cross-border area in focus Komarno-Komarom and Parkany-Esztergom regions; 2014; pp. 54*

The majority of the surveyed respondents think that the atypical job provides interim solution in short and long-term but it is opportunity for them to find a normal job in the long run. The resource shows that the Hungarian and Slovak employees prefer the part-time work, telework commitment and one-season commitment. This result show by Table 3.

Table 3 Atypical employment preferable in Slovak and Hungarian Employees

	Country	I would not accept. I need a „normal“ work	I would accept as a temporary solution	I would accept on long term for several years
		%	%	%
Casual work; day work commtment	H	36,10	59,50	4,40
	SK	30,70	61,70	7,60
Part time work (less than 8 hours per a day)	H	13,90	72,30	13,90
	SK	15,80	70,60	13,60
One-season commitment	H	23,30	71,50	5,20
	SK	12,60	74,00	13,40
Telework commitment;	H	22,50	57,50	20,10
	SK	18,20	49,60	32,20
Contract with labour hire firms	H	24,70	56,30	19,00
	SK	15,30	35,50	49,20
Participation in public work	H	29,00	57,90	13,10
	SK	56,2	33,50	10,40
Temporary agency work	H	29,90	58,40	11,7
	SK	15,30	34,50	50,2

Source: *Final resource report in Typical and atypical employment in Hungarian and Slovak cross-border area in focus Komarno-Komarom and Parkany-Esztergom regions; 2014; pp. 63*

The survey report was given the answer for the motivation of workers. Why do they accept the atypical employment? The employees think that if he/she accepts the forms of atypical employment it will be beneficial for them. This result presented by Table 4. The majority of respondents think that part-time employment (53,2%), seasonal work (49,1%), telework (60,3%) provide an advantage to the employees for long-term period. In contrast, the temporary work (66,6%) and public work (50,5%) are regarded as forced labor.

Table 4 Motivation atypical work

	No other option	There are benefits	I think not undertake for atypical work
	%	%	%
Casual work; day work commitment	66,60	31,70	1,60
Part time work (less than 8 hours per a day)	45,10	53,20	1,60
One-season commitment	48,20	49,10	2,70
Telework commitment;	34,70	60,30	4,90
Contract with labour hire firms	44,50	53,10	2,40
Broker	35,90	56,50	7,60
Participation in public work	50,50	43,10	6,40
Labour participation in training	34,60	60,50	4,80

Source: *Final resource report in Typical and atypical employment in Hungarian and Slovak cross-border area in focus Komarno-Komarom and Parkany-Esztergom regions; 2014; pp. 66*

What kind of expectations do the workers have against the atypical forms of employment? The atypical forms of employment provides adequate salaries to the employees and help to achieve better work conditions – suitable work atmosphere, balance between family and workplace. Employees accept the opportunities which offered by the atypical forms of employment short and long term period in Central and Eastern European Country. This form of employment is also serving solution to reducing the unemployment situation and it provides opportunity to find suitable job for the low-skilled workforce.

Conclusion

The atypical forms of employment provide flexibilities both the employer and employee. It is true, the atypical employment form in the companies occurs to a smaller extent. Variety of national and international research shows that the atypical employment form can be found in the greatest industrial enterprises. In the last few years, the atypical employment forms have greater role in the field of part-time jobs, futures contracts, one-seasons work and temporary work. The spread of atypical form of employment is influenced by three main aspects: on the one hand development of digital communication technologies on the other hand companies can have cost-reduction efforts as well as the younger generation's desire for freedom that they want to assert in the field of work as well. Employment form is adapted to the needs for employees which provide competitive advantage for companies in the future and some help to the retention of employees' in the long run.

References

- [1] BANKÓ, Z. – FERENCZ, J. (2015): *Atipikus munkajogviszonyok*. Budapest, Wolters Kluwer, pp. 5-216.
- [2] BANKÓ, Z. – FERGE, S. – GÁSPÁR, M. – KÁNTOR, N. – KÖKÉNYNÉ IVANICS, A. – KUGLER, K. – LACZKÓ, Z. – PAÁL, K. – WESSELÉNYI, A. (2003): *Táv munka tanácsadó*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest. 9-10., pp. 30-34.

- [3] BOKOR, A. - SZŐTS-KOVÁTS, K. – CSILLAG, S. – BÉCSI, K. – SZILAS, R. (2007): *Emberi Erőforrás Menedzsment /HR szerepek, új tendenciák, vállalati példák/*. Budapest, AULA Kiadó, pp. 111-113.
- [4] ELBAUM, M. (2007): *Petits boulots, stages, emplois précaires: Quelle flexibilité pour quelle insertion?* DS 1988/4. Employment in Europe 2007. Download: 2016.10.10.
- [5] European Found <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/flexible-forms-of-work-very-atypical-contractual-arrangements> Download: 2016.10.10.
- [6] GYULAVÁRY, T. (2014): *A szürke állomány. Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán*, Budapest Pázmány Press pp. 30-37.
- [7] HARSÁNYI, E. (2010): *Alternatív munkavégzési formák – távmunka – Munkaügyi Szemle – 2010/IV. szám*, pp. 26-29.
- [8] HÁRS, Á. (2013): *Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és kétezres években – Közgazdasági Szemle – IX. évf. 2013. február*, pp. 224-250.
- [9] HOVÁNSZKI, A. (2005): *A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon – Munkaügyi Szemle – 2005. július-augusztus*, pp.30-36.
- [10] Rules of the superior Courts (Jurisdiction, recognition and enforcement of judgements) 2016 <http://irisstatutebook.ie/eli/2003/act/en> Download: 2016. 10.09.
- [11] JACKSON, P. J. – WIELEN, J. (eds) (1998): *Teleworking: International Perspectives: from Telecommuting to the Virtual Organisation*. Routledge, 1998.
- [12] MÁRTONNÉ, K. – POÓR, J. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, Complex Kiadó, pp. 212-227.
- [13] KAZUYA, O. [2005]: *International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries*. Japan Labor Review, Vol. 2. No. 2. pp. 5–29.
- [14] LAKY, T. (2001): *Foglalkoztatás, munkanélküliség – Az atipikus foglalkoztatások – Budapest, Struktúra - Munkaügyi Kiadó, 1-98. o.* Seres Antal (2004): *A részmunkaidős foglalkoztatás arányát és terjedését befolyásoló tényezők – Munkaügyi Szemle – 2004. június*, pp. 11-15.
- [15] LAKY, T. (1997): *Az atipikus foglalkoztatási formák – Műhelytanulmányok – Az EU Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa 25. Európai Tükör*.
- [16] LEWIS, P. C. (2005): *How to East was won*. New York: Palgrave Macmillen pp. 15-30.
- [17] LIPTÁK, K.: *Is atypical? – atypical employment in Central Eastern European countries* <http://emecom.eu/Liptak> Download: 2016. 11.10.
- [18] POÓR, J. – FARKAS, F. – ENGLE, A. D. (Eds.) (2012): *Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe*. Faculty of Economics, Janos Selye University Komarno pp. 45-85.
- [19] POÓR, J. – ANTALIK, I. – DÚS, M. – GŐSI, M. et al. (2014): *Final resource report in Typical and atypical employment in Hungarian and Slovak cross-border area in focus Komarno-Komarom and Parkany-Esztergom regions; 2014; J. Selye University and University Szent Istvan Gödöllő—omárom/Komárno* pp. 45-85.
- [20] Stavrou, E.: *“Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness in Europe: Toward a Framework”* Journal of Organizational Behaviour, vol. 26, 2005; pp. 923-947.
- [21] SZABÓ, K. – NÉGYESI, Á. (2004): *Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban – Közgazdasági Szemle – LI. Évf. 2004. január*, pp. 46-65.
- [22] TÓTHNÉ SIKORA, G. (2002): *Munkaerőpiaci ismeretek*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet) pp.15-50.
- [23] TUNG, L. R. - HARLOVIC, S. J. (1996): *Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic*. The International Journal of Human Resource Management, February pp. 1-19.

Stress testing of banking system of Kazakhstan – dynamically developing country of central Asia

*Aitolkyn BOLAT**

Abstract

The aim of this study is to reveal a true picture of banking system of the Republic of Kazakhstan using stress testing method. The importance of conducting stress tests for the banking system is explained in the article by analysis method. Since stress testing for risk assessment allows banks to determine the possible impact of exceptional and appear shocking events on liquidity level.

Keywords: *stress testing, scenario analysis, macroeconomic analysis, capital adequacy, liquidity risk, credit risk*

JEL classification: G21, G28, G01

Introduction

Over the last decade, the risk management practice has passed the quantitative evolution. Today, in order to assess the liquidity risk banks do not rely solely on the application of statistical models that might simplify the reality, they have developed the method for conducting a stress testing. This stress testing method has two directions: sensitivity analysis and scenario analysis (macroeconomic analysis). Assessing the sensitivity of liquidity to the change of a particular factor does not imply the indication of causes of change of given risk factor, whereas scenario analysis method involves the application of a range of interrelated and non-contradicting consecutive stress events. Stress testing is a way to reveal and identify critical values of the factors that negatively affect the financial stability of a bank. Furthermore, it allows drawing out the bank's internal channels through which it responses to internal and external shocks and determine what measures might exert positive influence on the liquidity when the bank's financial stability is threatened.

Stress tests in banking are conducted for various directions of banking activity, such as the impact of stress situations in global loan market, significant change in exchange rates, raise of unemployment, etc. We suggest that one of the most important stress tests is the study of the impact of stress changes in a loan portfolio on bank's profitability and detection of necessary measures to prevent decline in lending profitability.

However, there exist several issues related to stress testing, including the following:

1. Choice of the models for conducting the stress tests;
2. Lack of professional risk managers in Kazakhstan banks who are able to conduct high-quality stress tests;
3. Issues related to the application of mathematical apparatus in testing and others.

The relevance of the topic is motivated by the objective to forecast the problems and challenges of Kazakhstan banks based on the results of stress testing and be prepared for all possible scenarios. Kazakhstan has an experience of conducting the stress testing. In particular, there are certain achievements related to this field attained by the National Bank of the Republic of Kazakhstan after the financial crisis 2008. Further, in 2015 the President of the country has instructed the corresponding state agencies to organize the stress testing of banking system. However, the conduct of stress testing has been postponed to 2017 due to unstable economic and oil conjecture. This paper provides the analysis of already performed work related to stress testing as well as presents the simulation modeling over the forecast period.

* Aitolkyn Bolat, University of International Business, Kazakhstan, e-mail: aitolkynbolat@mail.ru

Theoretical background

Today, there is a considerable number of analytical research in the international practice related to the monitoring of financial stability of banking system and development of the indicators of early warning of banking crises.

The studies that are conducted in the field of stress testing of banks tend to be based on the models of portfolio credit risk, capital adequacy or panel data regressions in order to assess the impact of macroeconomic indicators on different measures referred to credit risk and banks' liquidity.

In this regard, Quagliariello (2004) evaluates the statistical fixed effects and dynamic models of non-performing loans and return on asset relative to the business cycle and conducts simple regression tests to determine the effect of macroeconomic shocks on banks' balance sheets. The empirical results obtained confirm the pro-cyclicality of return and riskiness of measures as well as the significance of bank's indicators in different stress situations.

Jakubik and Schmieder (2008) apply the one-factor Merton-type model of credit risk for corporate and household sectors of the Czech Republic and Germany to test the impact of macroeconomic indicators on the level of non-performing loans. They draw a conclusion that the main macroeconomic indicators such as interest rates, exchange rates, inflation, GDP growth and debt level, are able to model corporate tariffs. Further, the macroeconomic stress tests show that the influence of macroeconomic shocks is considerably higher for the Czech Republic rather than for Germany at macro-level as well as micro-level. In general, the results are indicative of the fact that macroeconomic factors significantly affect the credit risk measures such as NPL.

Among the most interesting studies on the development of indices and approaches towards the assessment of financial stability, the following works should be emphasized. A. Yegorov (2009) describes the approaches towards the development of stress-index of financial stability.

Natalia Podlich, Didar Illyasov, Elena Tsoy, Shynar Shaikh (2010) conduct the analysis of stress testing methodology for banking system of Kazakhstan. The model of portfolio stress testing is based on the methods of Bundesbank. In particular, they employ the methodology elaborated by Duellmann and Erdelmeier (2009) and Duellmann, and Kick (2009) and develop a two-step approach for Kazakhstan. Duellmann and Erdelmeier (2009) in their study perform the stress test of credit portfolio of 28 German banks based on the multifactor Merton type model of credit risk. The decline in automobile sector serves as the stress test scenario. As a result, they find that there is an increase of expected losses of that amounts 70-80% under stress scenario.

Stiglitz (2011) analyses the stress tests conducted by the USA administration for the banks in 2009. According to Stiglitz (2011), the test performed is not rigid enough. He believes that if banks were healthy, the process of reduction of their credit shoulder, in other words reduction of debt level, led to the situation where the economy remained weak over long period.

Research methodology

In order to extend the range of analysed risks in the framework of existing practice of stress testing of banking sector stability and evaluation of banks' financial performance, the method of market risk stress testing is developed. This method, in turn, includes the evaluation of income/loss from revaluation of debt securities and banks' foreign exchange positions. As a stress scenario the shift of government securities yield curve as well as USD/KZT exchange rate change are considered while implementing the shock of oil price decline. The shift of government securities yield curve is based on the shift of yield curve on medium-term government securities (MEOKAM) since they take a substantial share of banks' portfolio (as of January, 1, 2015 – 14.2% or KZT 257 billion). The methodology of market risk stress testing corresponds to international experience and consists of several stages:

I. Revaluation of current value of debt securities in second-tier banks' portfolio based on the forecast changes in profitability to the repayment of these securities. For calculation purposes, the debt securities traded in domestic market are used.

II. Revaluation of current value of debt securities taking into account the possibility of default of particular issuers because of implementation of stress scenario.

III. Estimation of corresponding income/loss because of revaluation.

IV. Revaluation of balance sheet and off-balance sheet foreign exchange positions because of implementation of stress scenario on USD/KZT exchange rate and estimation of corresponding income/loss.

Before the banking crisis 2007-2008 the liquidity risk has been viewed as a secondary risk. However, the case of Northern Rock, Bear Sterns and Lehman Brothers demonstrates how quickly the credit and market risks can transform in epy liquidity problems, and what tremendous effect it can exert on the activity of financial institutions. Once the lesson has been learned, the financial intuitions around the globe and in particular the banking system of Kazakhstan have started to pay close attention to the assessment and management of liquidity risk. Liquidity is critical for financial institutions and their performance for several reasons. First of all, it refers to the ability of the bank to provide continuously the balance of cash inflow and cash outflow in time (funding liquidity risk). Another important issue is related to the bank's ability to convert the assets into cash quickly without significant losses from such transactions (market risk). In this regard, to maintain the necessary level of liquidity banks develop various strategies and models. Further, the requirements established by regulators play important role and contribute to the maintenance of the sufficient liquidity. Thus, the necessity to improve the bank management and control over the liquidity risk has triggered the introduction of new requirements on liquidity by the Basel Committee in accordance with Basel III standards. Specifically, it refers to Liquidity Coverage Ratio (LCR) and Net Stable Funding Ratio (NSFR). The LCR requirement is developed in order to provide the sufficient level of short-term liquidity by creating a reserve of highly liquid assets that allows banks to perform their activity at the implementation of negative shocks over one month. The NSFR coefficient makes it possible to restrict banks' over dependence on short-term funding in the periods of excessive market liquidity using more sound sources of funding for longer period (1 year), and to set stable assets and liabilities structure.

As of today, the methodology for estimating only short-term liquidity ratio, namely LCR, is fully developed and approved. The aim of this requirement is to enable banks to address the issues related to liquidity risk in short run.

LCR is calculated as a ratio of highly liquid assets to net cash outflow estimated over a 30-day stress period (1):

$$LCR = [(Highly\ Liquid\ Assets)/(Net\ Outflows\ Expected\ over\ 30\ days)] \geq 100\% \quad (1)$$

Basel III assumes systematic introduction of short-term liquidity ratio starting from January 1, 2015 and establishment of minimum value of 60%. By January 1, 2019, it is expected to increase the minimum value gradually up to 100%.

Short-term liquidity ratio is characterized with the incorporation of various risks to the liquidity assessment model in the framework of 30-day stress scenario developed based on analysis of 2007 crisis, in particular:

- Consideration of assets only with high degree of liquidity – determination of the criteria of highly-liquid assets and application of discount;
- Availability and soundness of sources of funding – setting different outflow levels with respect to each type of liabilities;

- Limited access to income – accounting of revenue under liquidity assessment in a restricted volume, as well as with the application of different inflow levels with respect to each type of income.

Research results and findings

The decline in external demand (in particular, from Russia, China and Europe), continuing tension related to the economic situation in Russia due to the sanctions, as well as decline in oil prices find the reflection in the scenarios of conducted stress testing of banking sector. According to the results of given scenario, the level of additional capitalization needed increases by 2.7% of the total volume of equity capital of the banks included in the assessment (0.4% of these banks' assets, weighted by the degree of risk) due to the increase of the share of non-performing loans.

Further, there is a pressure on the capital from the side of market risk, since the yield curve shifts by 4.6 points (the change of debt securities yield is based on the change of yield curve on medium-term government securities (MEOKAM)). In addition, over the 2-year stress scenario foreign exchange positions of the banks are reassessed taking into consideration off-balance sheet accounts. As a result, the level of additional capitalization needed in the framework of 2-year stress scenario increases by 3.7% of the banking system equity capital (0.5% of the banking system assets, weighted by the degree of risk).

For the purpose of comprehensive assessment of stability of banks' financial performance, the stress testing method is supplemented with the evaluation of market risk. Therefore, the paper presents the results of stress testing of credit and market risks of the banks (the sample includes 27 banks with the share of total assets being equal to 82% of the banking system assets) as of January 1, 2015 with the time horizon of 2 years. Stress testing scenarios are based on the following assumptions (Table 1):

- slowdown in global economy;
- slowdown in the growth rate of Kazakhstan trading partners GDP, in particular Russia;
- drop in the oil price to USD 34 a barrel over three quarters and subsequent recovery up to USD 50 a barrel.

Table 1 Stress Testing Scenario

Macroeconomic Ratios	Stress Scenario	
	as of the end of 4th quarter 2015	as of the end of 4th quarter 2016
Brent Oil Price (USD, average over the quarter)	USD 38	USD 50
Real GDP of Russia (annual)	drop by 3,6%	rise by 2,7%
Export of Goods and Services of RK (USD million)	drop by 52%	rise by 36%
Real GDP of Kazakhstan (annual)	rise by 1,4%	rise by 4,2%
Mining Industry Production	drop by 3,1%	rise by 4,7%
Manufacturing Industry Production	drop by 1,1%	rise by 4,6%
Construction Industry Production	drop by 3,6%	drop by 5,9%
Trade Industry Production	rise by 1,9%	drop by 8%
Government Securities Yield (%)	rise by 3,9 points	rise by 0,7 points

Source: Calculations of the National Bank of RK, 2015

Scenarios used in the framework of stress testing are developed on the basis of forecast values of macroeconomic ratios as of January, 1, 2015.

The following assumptions are made to conduct stress testing:

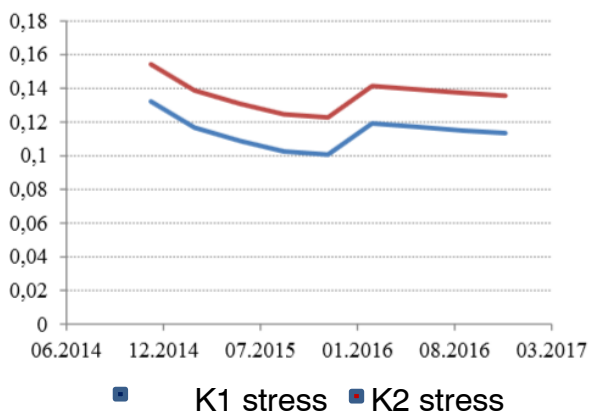
- total loss as a result of stress testing is defined as a sum of losses on models of credit and market risks;

- assets and loan portfolio of the banks are recalculated once as per year-end results in accordance with the forecast of loans growth rate obtained on the basis of macroeconomic model of forecast using multifactor model;
- the parameter of banks' net income is included to estimate the standards of capital adequacy, whereas its growth is assessed as being equal to the real GDP growth rate;
- the evaluation of probability of banks' loan portfolio default by the economic industries in the framework of stress testing is based on the volume of loans 90 days past due;
- macroeconomic scenarios are affected by the reduction of real GDP growth rate due to the decrease of lending provided by the banks that violate the standard of capital adequacy as per first year-end results of stress testing.

Due to the changes associated with the estimation of the standards of capital adequacy according to Basel III (The Decree of the Management Board of the National Bank of the Republic of Kazakhstan dated December, 24, 2014 №242 "On introduction of amendments and supplements to the regulatory acts of the Republic of Kazakhstan on issues related to the regulation of banking activity"), the results of stress testing are presented in accordance with new requirements. Therefore, the results of performed stress testing are provided in the form of capital adequacy standards on fixed capital (k1) and equity capital (k2).

According to the results of stress testing, when implementing the stress scenarios by the end of the first year two banks fail to meet the capital adequacy requirements that is followed by the expenses these banks incur on additional capitalization and decline in their lending activity. Further, there is a decrease in growth rates of lending of the economy relative to actual values as a result of implementation of stress scenario that amounts 2.9% in annualized terms for two banks violating k1 requirement. Such decrease, in turn, leads to the reduction of forecast GDP by 0.07 points in the second forecast year.

Figure 1 Change in Capital Adequacy Coefficient k1 and k2



Source: (Calculations of the National Bank of RK)

In general, when implementing the stress scenario the capital adequacy standards for the end of the 4th quarter of 2016 decrease to 0.113 on k1, with the minimum requirement being 0.05, and to 0.136 on k2, with the minimum requirement being 0.075 (Figure 1).

The increase in capital adequacy coefficients in the second year, in turn, is attributable to the increase in net income in banks' equity.

To improve the financial stability of the banks the level of additional capitalization needed (taking into account the expected losses on households obtained as a result of stress testing of credit risk on loans granted by the banks to individuals) in part of credit risk in the first year is assessed to be

equal to KZT 32.2 billion and KZT 29.2 billion, whereas in the second year – KZT 49.9 billion and KZT 41.6 billion for fixed capital and equity capital, respectively (Table 2).

Table 2 The Level of Additional Capitalization (for 27 banks included in stress testing) for Stress Scenario on k1 and k2, KZT billion

	Ratio	as of the end of 4th quarter 2015	as of the end of 4th quarter 2016
k1	Minimum capital requirement	1138,2	1428,2
	Level of additional capitalization needed (data is presented as an accumulated total for two years)	32,2	49,9
k2	Minimum capital requirement	1097,5	1390,2
	Level of additional capitalization needed	29,2	41,6

Source: *Calculations of the National Bank of RK, 2015*

For fixed capital given level amounts 1.8% of total fixed capital of the banks in the sample in the first year and 2.7% in the second year of stress testing (0.2% and 0.4% of total assets of the banks, weighted by the degree of risk, respectively), whereas for equity capital – 1.4% of corresponding capital in the first year and 1.9% in the second year of stress testing (0.2% and 0.3% of total assets of the banks in the sample, weighted by the degree of risk, respectively).

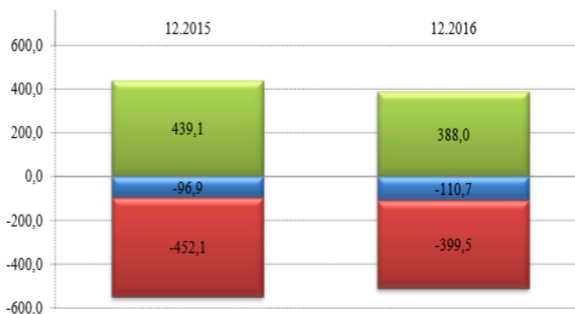
Table 3 Losses on Market Risk, KZT billion

№	Ratio	Stress Scenario	
		as of 31.12.2015	as of 31.12.2016
1	Income/Loss from Securities Revaluation	-96,9	-110,7
2	Income/Loss from Foreign Exchange Positions Revaluation	-13,0	-11,5
3	Total Income/Loss	-109,9	-122,1

Source: *Calculations of the National Bank of RK*

Besides being affected by the credit risk, the banks' stability is influenced by the market risk through the revaluation of financial instruments due to the increase in their yields, as well as through the revaluation of foreign exchange positions of the banks taking into account off-balance sheet accounts (Table3, Figure 2).

Figure 2 Banks' Income and Losses According to the Results of Stress Testing of Market Risk, KZT billion. Stress Scenario



- Income/Loss from Foreign Exchange Positions Revaluation Accounted in Off-Balance Sheet Accounts
- Income/Loss from Foreign Exchange Positions Revaluation
- Income/Loss from Revaluation

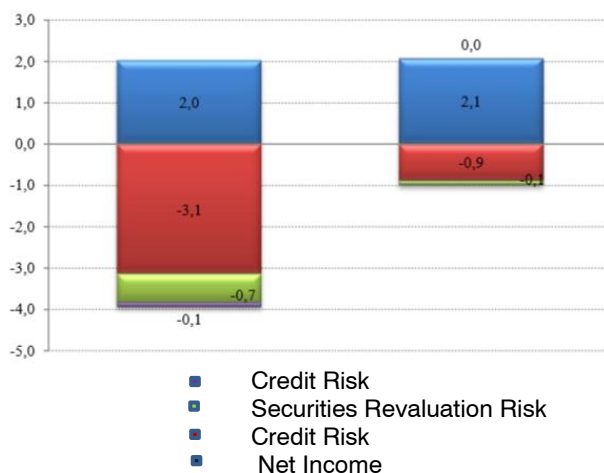
Source: *(Calculations of the National Bank of RK)*

As a result of stress testing of market risk as of January, 1, 2015 the major part of losses formed when implementing stress scenario on market risk refers to the losses associated with the revaluation of debt securities in banks' portfolio due to the increase in their yields up to the repayment. Further, the banks have considerable volume of liabilities nominated in foreign currency that entail certain losses under the conditions of national currency devaluation. However, this risk is hedged by the banks using their positions in off-balance sheet accounts.

Taking into account the losses on market risk, the capital adequacy coefficients decline and for the end of 4th quarter of 2016 amounts 0.104 for k1 and 0.127 for k2. Thus, the level of additional capitalization in the first year is assessed to be equal to KZT 49.2 billion and KZT 35.7 billion, and in the second year – KZT 67.5 billion and KZT 48.1 billion for fixed capital and equity capital, respectively. In percentage terms, the level of additional capitalization in the first year of stress scenario increases to 2.7% of total fixed capital of the banks in the sample and to 3.7% for two years of stress scenario (0.4% and 0.3% of total assets of the banks, weighted by the degree of risk, respectively).

For equity capital, in turn, given ratio amounts 1.7% of corresponding capital in the first year and 2.2% in the second year of stress testing (0.5% and 0.3% of total assets of the banks in the sample, weighted by the degree of risk, respectively).

Figure 3 Distribution of Losses and Income in Percentage Terms of RWA Sample of Banks



Source: (Calculations of the National Bank of RK)

With respect to the structure of distribution of losses relative to assets weighted by the degree of risk, the major part of it is comprise of losses associated with credit risk (Figure 3).

According to the results of stress testing, quite low need for additional capitalization in the banking system is determined by the low level of new capital adequacy requirements. Thus, taking into consideration the fact that the level of banks' capital remains the same, the actual values of capital adequacy coefficients are significantly higher than the minimum requirements on these coefficients.

The International Monetary Fund, in turn, in its Consultation 2015 in accordance with Article IV on economic and financial performance of our country draws the conclusions on stress testing conducted in the Republic of Kazakhstan. In particular, these conclusions are related to the solvency stress tests conducted for Kazakhstan banks in order to assess the impact of two shocks – lower oil prices and exchange rate depreciation – on the solvency of banks. Stress testing of banking balance sheets as of the end of 2014 (latest available data) shows that the banking system is quite weak to face the shocks, particularly serious ones. In a base scenario, before the introduction of

shocks to the model, the capital adequacy coefficients of three banks are below the minimum requirement for 12%. In the scenario when the growth rates decline, the same three banks hold the capital that is below the required minimum. While in the scenario of major shocks, 17 banks (that account 89% of banking system assets) appear to have capital below the standard level, and the recapitalization needs reach 3% of GDP. The obtained results are characterized with uncertainty factors associated with such tests.

In the course of tests, the results of simulation modelling of balance sheets and income statements of individual banks on the basis of forecast of non-performing loans and the impact of described shocks are obtained. In the calculations presented, the value of liabilities is assumed as constant. Since the IMF staff has not had at its disposal the balance sheet data for the previous periods, the interest rate margin on current loans and liabilities, as well as non-interest income are based on the data for the year 2014. Given the fact that the assessment of collateral is unreliable, the premise that new non-performing loans are supported by the reserve funds for 100% is introduced. This, in turn, leads to additional reduction of income. When net income is positive, in the framework of stress tests it is assumed that 80% of income is retained, whereas the remaining part is distributed as dividends. The bank accumulates the buffer capital reserve, when the decline of its capital coefficient is observed in the previous period. When net income is negative, the losses are covered using the capital (Table 4).

Table 4 Premises and Results of Stress Tests

Premises and Results of Stress Tests										
	Previous Data	Baseline Scenario			Adverse Scenario			Worst Scenario		
	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Premises										
Growth of Real Internal GDP	4,3	2,0	3,2	4,8	1,2	2,7	4,3	0,1	2,0	3,7
Oil Price (USD)	96,2	58,9	64,2	67,1	43,2	48,6	51,5	21,3	26,7	29,6
% change relative to the last price		(62,8)			-31,2	12,4	5,9	-66,0	25,1	10,8
Exchange Rate	179,2	185,8	188,0	188,0	198,3	200,5	200,5	214,9	217,1	217,1
% change relative to the last exchange rate		(186,1)			6,6	1,1	0,0	15,5	1,0	0,0
Impact										
Non-Performing Loans (NPL)	32,2	13,0	5,8	1,5	21,7	11,5	3,5	37,6	24,6	9,9
Reserve Funds (as a % of NPL)	79,4	45,3	-10,8	-310,4	62,75	39,3	-75,7	73,0	65,5	31,0
Capital Adequacy Coefficient	17,4	17,0	24,5	23,1	16,1	24,8	30,4	6,0	15,5	26,0
Capital Adequacy Coefficient <8%										

Number of Banks	1	1	1	1	2		1	12	2	1
8%<Capital Adequacy Coefficient <12%										
Number of Banks	2	2	0	0	1	0	0	5	2	0
Capital Adequacy Coefficient >12%										
Number of Banks	35	35	37	37	35	37	37	21	34	37
Number of Insolvent Banks	0	0	1	1	0	1	1	5	1	1
Recapitalization up to 12% of Capital Adequacy Coefficient										
KZT million		97 914	297 288	510 326	138759	295 659	501076	1 233 496	442 955	497 869
As a percentage of GDP of 2014		0,2	0,8	1,3	0,4	0,7	1,3	3.1	1,1	1,3

Source: (Calculations of the National Bank of RK)

The results obtained are indicative of the fact that a number of banks are unable to endure the increase in the level of non-performing loans following the above-described shocks. No amendments to the amount of capital is introduced to account for gradual phasing out of tools that are not included in capital within the Basel III system as it is performed in FSAP. The scenario when the growth rates decline leads to the decrease of the system's capital adequacy coefficient to 16%, whereas within the major shocks scenario this coefficient drops to 6% that is significantly below the required minimum. Further, banks are characterized with low profitability, and therefore possess small buffer reserves to protect against shocks. The shock of exchange rate alone with its decline to 15.5% from the current level results in the situation when 10 banks have capital below the required capital adequacy coefficient, whereas 25% drop in exchange rate leads to the fall of the capital below the required capital adequacy coefficient by 17 banks. The reverse stress test reveals that the increase in the level of non-performing loans by 16% brings the capital adequacy coefficient for the system as a whole to the required minimum of 12% (based on the premise on 70% level reserve funds to cover possible losses on loans). At this level, the capital of six banks is found to be below the required minimum. Over the forecast period, non-performing loans decrease reflecting the improvement of macroeconomic variables over time.

Conclusions

The results of stress tests conducted in the Republic of Kazakhstan indicate that the banks are quite weak to sustain the shocks. In this regard, the initial baseline scenario is reconsidered to account for the devaluation of exchange rate in 2014 and gradual phasing out of tools that are not included in capital within the Basel III system. These amendments result in 7 banks (that hold almost half of the system's assets) being unable to meet the minimum capital requirement, and lack of the capital amount 2½% of GDP. Thus, the following inferences are made:

- In the shocks scenarios the capital of two more banks is below the regulatory requirements, and as a result, 9 banks comprise these category with the total assets accounting for more than a half of banking system's assets. In the worst scenario the capital deficit reaches 5%

of GDP. The shocks related to oil prices and their level being equal to USD 40 a barrel that is assessed in combination with the risk of lower than expected growth potential in the countries with developing market, in particular in Russia and China, leads to the drop in real GDP by 9 percentage points over two years that corresponds to the decline in the cumulative growth over two years of one standard deviation and represents the sharpest decrease of the growth after USSR dissolution. These 9 banks fail to meet the minimum capital requirements.

- Stress tests reveal that the main risks are foreign exchange risk and concentration risk. The exchange rate turns to be the main factor determining indirect credit risk of enterprises sector as well as households sector, whereas the oil prices are important as the determinants of the quality of loans provided to enterprises. The direct foreign exchange risk, in turn, tends to be low due to the upper threshold set for the open positions. The concentration risk that is measured by the consequences of default of three major open positions for each bank turns to be high, since its materialization leads to the decrease in the capital coefficients by approximately 7 percentage points from the basing level. The capital of 11 banks (that account for approximately a third part of banking system's total assets) is lower than the current required minimum, if three major open positions are found to be in default. Sovereign risk and other market risks tend to be low.

Besides the weakness of several banks, in general, according to the results of the tests Kazakhstan banks have sufficient liquidity.

To summarize, we suggest that stress testing is an important analytical tool for the assessment of risks associated with a particular bank, as well as with the financial system as a whole. The main purpose of this method is to assess the possible losses under specific stress situation. The implementation of stress testing allows preventing the bankruptcy of a particular bank and furthering the crisis of the financial system as a whole.

References

Books and articles:

- [1] ALESSI, L. - DETKEN, C. (2011) Quasi real time early warning indicators for costly asset price boom/bust cycles: A role for global liquidity. *European Journal of Political Economy*, 27(3), 520-523.
- [2] BERNANKE, B. S. (2015). *The Courage to Act: A Memoir of a Crisis and Its Aftermath*. W. W. Norton & Company, 350 p.
- [3] BONDARENKO, V. A. (2015), *Development of Methodological Approaches to Assessing the Impact of Macroeconomic Processes on the Dynamics of the Banking System* (Candidate Dissertation, North-Caucasus Federal University). Available from: http://www.ncfu.ru/uploads/doc/disser_bondarenko.pdf.
- [4] CLAUDIO, B. – MATHIAS, D. – KOSTAS, T. (2012) *Stress-testing macro stress testing: does it live up to expectations?* BIS Working papers, No 369.
- [5] KRUK, D. (2011) *Methodology for the Development of Free Index of Leading Indicators for Belarus*. Working Paper of Research. WP/11/01. 18.
- [6] DIMITRI, G. D. (2015) Designing Effective Macroprudential Stress Tests: *Progress So Far and the Way Forward*. IMF Working papers, No 15/146.
- [7] KALIRAI, H. - SCHEICHER, M. (2002), *Macroeconomic Stress Testing: Preliminary Evidence for Austria*. Financial Stability Report. Vol. 3. 58-64 p.
- [8] KRUGMAN, P. (2013) *End This Depression Now*. Moscow: Azbuka-Attikus, 342 p.
- [9] LAVRUSHIN, O. I. (2014), *Stability of Banking System and Development of Banking Policy: A Monograph A Team of Authors*. Moscow: KNORUS.

- [10] MORTTINEN, L. (2010) *Analysing Banking Sector Conditions: How to Use Macroprudential Indicators*. DNB Working Paper, Vol.9, 30 – 24 p.
- [11] OLIVIER, J. – ANTON, K. (2013) *Macroprudential Regulation Versus Mopping Up After the Crash*. NBER Working Papers, No 18675.
- [12] PAVEL, K. – OSCAR, M. – CHRISTOPHER, M. (2015) *Stress Testing Banks: Whence and Whither?* FDIC CFR Working Papers, No 2015-07.
- [13] PODICH, N. - ILLYASOV, D. - TSOY, E. - SHAIKH, S. (2010), *The Methodology of Stress Tests for the Kazakh Banking System*. IFO Working papers, Vol.12, 85.
- [14] ROUBINI, N. – MIHM, S. (2012) *Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance*, Moscow: Eksmo, 244 p.
- [15] DROBYSHEVSKY, S. M. (2006) *Some Approaches Towards the Development of a System of Indices for Monitoring the Financial Stability*. Institute of Transmission Period Economy, 305 p.
- [16] SCHWAAB, B. - KOOPMAN, S. J. - LUCAS, A. (2011), *Systemic risk diagnostics: Coincident indicators and early warning signals*. ECB Working Paper, 1327 p.
- [17] SHILLER, R. J. (2013) *Irrational Exuberance. Second Edition Revised & Updated*, Moscow: Alpina publisher, 320 p.
- [18] STIGLITZ, J. (2011) *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, Moscow: Eksmo, 196 p.
- [19] TIMOTEJ, H. – HEINRICH, K. – CARMELO, S. (2016) *Making sense of the EU wide stress test: a comparison with the SRISK approach*. ECB Working papers, No 1920.
- [20] VIRAL, V. A. – ROBERT, E. – DIANE, P. (2013) *Testing Macroprudential Stress Tests: The Risk of Regulatory Risk*. Weights, NBER Working Papers, No 18968.
- [21] YEGOROV, A. V. (2009) *Stress Index as a Measure of Financial Stability: Approaches Towards Its Development*. Bankovskii vestnik, Vol. 8, 25: 38-42.

Internet sites:

- [1] Commtee for the Control and Supervision of the Financial Market and Financial Organizations of the National Bank of the Reublic of Kazakhstan. (2015), Current State of the Banking Sector of Kazakhstan as of January 2015. [online] [accessd January 2015] Available from Internet: [http://www.afn.kz/ attachments/105/283/publish283-1054891.pdf](http://www.afn.kz/attachments/105/283/publish283-1054891.pdf).
- [2] Committee for the Control and Supervision of the Financial Market and Financial Organizations of the National Bank of the Republic of Kazakhstan. (2013), Current State of the Banking Sector of Kazakhstan as of January 2013. Inclusive Closing Data. [online] [accessed January 2013] Available from Internet: <http://www.afn.kz/attachments/105/272/publish272-1090580.pdf>.
- [3] IMF. (2007) Guidelines on Financial Stability Indicators. [online] [accessed August 2007] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/rus/guide.pfd>.
- [4] The Agency of the Republic of Kazakhstan on Regulation and Supervision of Financial Market and Financial Organizations. Strategy and Analyses Department. (2011), Current State of the RK Banking System in Tables and Charts at 1 January 2011 Inclusive Closing Data. Available from Internet: <http://www.afn.kz/attachments/105/267/publish267-1456470496.pdf>.
- [5] The Agency of the Republic of Kazakhstan on Regulation and Supervision of Financial Market and Financial Organizations. (2009), Banking Sector Status as of 1 January 2009. Available from Internet: http://www.afn.kz/attachments/cont/publish424781_7345.pdf.
- [6] The Agency of the Republic of Kazakhstan on Regulation and Supervision of Financial Market and Financial Organizations Strategy and Analyses Department. (2007), Banking Sector Status as of 1 January 2007. Available from Internet: http://www.afn.kz/attachments/cont/publish634795_1871.pdf.

- [7] The IMF Country Report No. 11/150 The Republic of Kazakhstan. (2011), Available from Internet: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11150.pdf>.
- [8] The IMF Country Report No. 12/164 The Republic of Kazakhstan. (2012), Available from Internet: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12164.pdf>.
- [9] The IMF Country Report No. 13/291 The Republic of Kazakhstan. (2013), Available from Internet: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13291.pdf>.
- [10] The IMF Country Report No. 14/258 The Republic of Kazakhstan. (2014), Available from Internet: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14258.pdf>.
- [11] The IMF Country Report No. 15/241 The Republic of Kazakhstan. (2015), Available from Internet: <http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=43232.0>.
- [12] The Official Site of the Committee on Statistics of the Republic of Kazakhstan. Available from Internet: <http://www.stat.gov.kz>.
- [13] The Official Site of the National Bank of the Republic of Kazakhstan. Available from Internet: <http://www.nationalbank.kz>.
- [14] The Report of the National Bank of the Republic of Kazakhstan Assessment of Risks in the Financial System of Kazakhstan. (2015), Available from Internet: <http://www.nationalbank.kz/?docid=1542&switch=russian>.
- [15] The World Bank. (2015), Indicator. Available from Internet: <http://www.data.world>.

Recenzia: Grmanová Eva - Čejková Viktória: Poistný trh v Slovenskej republike a v Českej republike a efektívnosť poisťovní

*Michal FABUŠ**

Publikácia „Poistný trh v Slovenskej republike a v Českej republike a efektívnosť poisťovní“ je jedným z výstupov výskumného projektu VEGA 1/0208/14 „Poistný trh a efektívnosť poisťovní.“

Hlavným cieľom je popísať a analyzovať stav a trendy vývoja poisťného trhu v SR a v ČR a efektívnosť komerčných poisťovní. Autorky venujú pozornosť aktuálnym otázkam skúmanej problematiky, prezentujú vlastné prieskumy a analýzy a tým práca dosahuje hlbší vedecký a odborný význam. V práci sú použité matematické a štatistické metódy na analýzu efektívnosti komerčných poisťovní. Špeciálna pozornosť je venovaná modelom analýzy obalu dát a ich aplikácii pri hodnotení efektívnosti poisťovní. Pri použití modelov analýzy obalu dát je možné nielen vyjadriť mieru efektívnosti, ale odhaliť aj ďalšie skutočnosti, ako napríklad silné stránky niektorých efektívnych poisťovní. Zároveň je možné postupne odhaľovať niektoré vzťahy na konkrétnom poisťnom trhu.

Štruktúrou, zameraním, spracovaním teoretických poznatkov, prezentáciou analýz a vlastných prieskumov je monografia určená pre odbornú i laickú verejnosť. Je koncipovaná v logickej nadväznosti a prezentuje veľa zaujímavých zistení a záverov. Pri spracovaní monografie bolo použité množstvo zahraničných aj domácich zdrojov.

Obsahové zameranie publikácie je rozvrhnuté do šiestich častí. Prvá kapitola sa venuje špecifikám poisťného trhu a analyzuje vývoj na poisťnom trhu v Českej republike. Charakterizuje vplyv svetovej hospodárskej a finančnej krízy na vývoj českého poisťného trhu. Druhá kapitola analyzuje vývoj poisťného trhu v Slovenskej republike. Popisuje tendencie dôležitých ukazovateľov a charakterizuje ich dôvody. Hlbšie rozoberá vzťahy medzi poisťnými subjektmi. Tretia kapitola je venovaná vzájomnej komparácii vývoja na oboch trhoch. Sú v nej špecifikované spoločné črty, ako aj odlišnosti medzi oboma poisťnými trhami. Špeciálna pozornosť je venovaná výsledkom prieskumu formou dotazníka, ktorý bol zameraný na analýzu súčasného stavu na poisťnom trhu a na analýzu súčasného stavu poistenia. Štvrtá kapitola sa venuje efektívnosti poisťovní v teoretickej aj praktickej rovine. Špecifikuje modely analýzy obalu dát, ktoré sú dôležitým nástrojom hodnotenia efektívnosti. Analyzuje efektívnosť slovenských a českých poisťovní a rozdielnosti medzi nimi. Piata kapitola je venovaná sieťovým modelom analýzy obalu dát, ktoré patria medzi pomerne mladé nástroje na hodnotenie efektívnosti. Špeciálna pozornosť je venovaná dvoj-stupňovým modelom analýzy obalu dát a najnovším zisteniam v oblasti efektívnosti poisťovní. Poukazuje na zaujímavé zistenia, ktoré sú výsledkom analýzy efektívnosti slovenských poisťovní. Šiesta kapitola sa venuje charakteristike ďalších štatistických metód. Tieto metódy boli aplikované na podmienky slovenského a českého poisťného trhu. Zároveň sú v kapitole návrhy na optimalizáciu procesu, ktorý je zameraný na analýzu efektívnosti poisťovní. Výstupom jednotlivých kapitol sú odporúčania pre poisťovne, ktoré by mohli zlepšiť ich činnosť a zlepšiť ich efektívnosť.

V závere autorky odporúčajú, aby súčasťou analýz v rámci poisťovní boli aj komparácie výsledkov z využitia rôznych metód DEA modelov na hodnotenie efektívnosti v kombinácii s rôznymi štatistickými metódami. Kombinácie týchto metód umožňujú poisťovniam získať hlbšie informácie o ich slabých a silných stránkach, ako aj informácie o kladoch a záporoch ich konkurentov. Zároveň im umožnia stanoviť lepšie stratégie na ďalšie obdobie. V neposlednom rade je dôležité, aby poisťovne analyzovali efektívnosť nielen u poisťovne ako celku, ale aj u jednotlivých pobočiek. Takéto porovnanie môže odhaliť slabé stránky niektorých pobočiek a tým sa môže docieľiť zefektívnenie činnosti celej poisťovne.

* Ing. Michal Fabuš, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.fabus@vsemvs.sk

Na základe teoreticko-empirickej analýzy problému autorky publikácie vyslovili niekoľko záverov a odporúčaní pre poisťovne, ktoré môžu napomôcť k získaniu konkurenčnej výhody a môžu zlepšiť ich postavenie na poistnom trhu.

Publikácia vyšla po schválení v Edičnom pláne Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne za rok 2016 ako vedecká monografia v rozsahu 153 strán.

GRMANOVÁ, E. - ČEJKOVÁ, V. 2016. *Poistný trh v Slovenskej republike a v Českej republike a efektívnosť poisťovní*. 1. vyd. - Trenčín: FSEV TnUAD, 2016. ISBN 978-80-8075-758-8.

Recenzia: Cibáková Viera a kol.: Výkladový slovník pre verejnú správu

Silvia MATÚŠOVÁ*

Zmeny v spoločnosti prinášajú aj zmeny v oblasti verejnej správy, ktorá sa ustavične mení a vyvíja. Prestavba tradičnej verejnej správy na modernú verejnú správu si vyžaduje nové prístupy, jasné a zrozumiteľné vysvetlenie podstaty základných pojmov, ktoré súvisia so zmenami v oblasti verejnej správy. Odborné zdôvodnenie, explikácia a unifikácia kľúčových pojmov verejnej správy sú v súčasnosti mimoriadne aktuálne a zasluhujú si mimoriadnu pozornosť. S rozvojom praxe verejnej správy na Slovensku sa spája potreba precízneho, komplexného a systematického rozpracovania teórie verejnej správy.

Verejná správa sa na Slovensku formuje od r. 1989 ako vedná disciplína s vymedzeným predmetom štúdia, vlastným pojmovým aparátom a výskumným priestorom. Významnými pre teóriu i prax verejnej správy sa stávajú výskumné projekty a vedecké štúdie, prostredníctvom ktorých sa dotvára predmet vednej disciplíny a precizuje jej pojmový aparát. Náročnosť vedeckého prístupu spočíva v tom, že má nielen zachytiť, analyzovať, zovšeobecniť a hodnotiť aktuálny stav, ale aj načrtnúť a predikovať vývojové tendencie rozvoja vednej disciplíny primeranými nástrojmi.

Výkladové slovníky predstavujú paradigmu a súhrn vedeckého poznania vo vyznačenom priestore vedeckého bádania. Ich prostredníctvom sa poznatky dostávajú k odbornej verejnosti, študentom a ďalším záujemcom. Práca na výkladových slovníkoch musí spĺňať všetky kritériá vedeckej práce, najmä kritérium systematickosti, komplexnosti a interdisciplinarity, a výsledný produkt vedeckej práce sa testuje najmä kritériom prehľadnosti, zrozumiteľnosti a dobrej orientácie v texte.

Výstupom vedeckého poznania, ktorý spĺňa uvedené kritériá, je *Výkladový slovník pre verejnú správu*, ktorý pripravili Dr. h. c. prof. Ing. Viera Cibáková, CSc. a doc. Ing. Marta Hamalová, CSc. s kolektívom autorov z Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave.

Spracovanie a vydanie výkladového slovníka reaguje na potrebu vyplniť voľné miesto v odbornej literatúre vo vedeckej disciplíne verejná správa. Výkladový slovník obsahuje 275 hesiel, ktorých zoznam je zaradený v úvode slovníka. Jednotlivé heslá sú rozpracované vecne správne, odborne presne a kvalifikovane. Predstavujú jednotný, jasný a zrozumiteľný výklad pojmového aparátu spojeného s uplatňovaním a realizáciou verejnej správy ako celku. V predslove autori diela uvádzajú, že s pojmami verejnej správy sa najčastejšie pracuje pri tvorbe zákonov, koncepčných vládnych dokumentov, ale aj v masmediálnych prostriedkoch, kde sa verejná správa najčastejšie prezentuje ako sústava orgánov a organizácií (ministerstiev, úradov miestnej štátnej správy, regionálnej a obecnej samosprávy, vládnych agentúr, poradenských centier a i.), ktoré zabezpečujú verejné služby, uvádza sa ich územná a funkčná organizácia, kompetencie, spôsoby financovania, personálne vybavenie, informatizácia a digitalizácia.

Vo výkladovom slovníku sú zaradené kľúčové pojmy súvisiace s princípmi efektívnej deľby politickej zodpovednosti, princípmi usporiadania vzťahov medzi štátnou správou a samosprávou, heslá súvisiace s decentralizáciou verejnej správy, legislatívnym prostredím verejnej správy, reformou miestnej štátnej správy, modelmi riadenia a viacúrovňového vládnutia, kompetenciami verejnej správy, účasťou občanov, spoluprácou obcí, združovaním obcí a vytváraním partnerstiev. Tie dopĺňajú heslá, ktoré poukazujú na reálny výkon verejnej správy vo vzťahu k občanom, procesom urbanizácie, vzťahom verejnej správy Slovenska z hľadiska Európskej únie, vzťahom verejnej správy a občianskej spoločnosti, finančným vzťahom, hodnotovým atribútom územnej samosprávy, etickým štandardom, lobingu, korupcii a klientelizmu.

* PhDr. Silvia Matúšová, CSc., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: silvia.matusova@vsemvs.sk

Výber a spracovanie hesiel potvrdzuje, že autori prezentovali dokonalú znalosť problematiky verejnej správy, ktorou sa dlhodobo a intenzívne zaoberajú a že ju detailne, všestranne a do dôsledkov ovládajú.

Z hľadiska metodológie spracovania jednotlivých hesiel výkladového slovníka boli aplikované vybrané metódy vedeckého poznania a vedeckej práce (ako analýza, syntéza, komparácia, dedukcia, generalizácia a ďalšie).

Sme toho názoru, že *Výkladový slovník pre verejnú správu* sa zaoberá aktuálnou a spoločensky závažnou problematikou v podmienkach Slovenskej republiky. Verejná správa predstavuje významný a komplexný inštitucionalizovaný fenomén, ktorý je predmetom vedeckého záujmu viacerých vedných disciplín, predovšetkým verejnej správy, práva, ekonómie, manažmentu, sociológie a ďalších. Zasluguje si osobitnú pozornosť vedcov a odborníkov, ale aj občianskej verejnosti.

Výkladový slovník je originálnou publikáciou, ktorá predstavuje komplexný prehľad frekventovaných pojmov v oblasti verejnej správy a môže výraznou mierou prispieť k unifikácii výkladu pojmov a pojmového aparátu v oblasti verejnej správy.

CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2016. *Výkladový slovník pre verejnú správu*. 1. Vyd. – Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. – 187 s. – ISBN 978-80-8168-544-6.

Recenzia: Konečný Stanislav: Verejná správa v členských štátoch Európskej únie

*Milena MAJOROŠOVÁ**

Dostala sa mi do rúk kniha „Verejná správa v členských štátoch Európskej únie“, ktorá bola schválená Edičnou radou Fakulty verejnej správy UPJŠ v Košiciach ako vysokoškolská učebnica v Edičnom pláne na rok 2016. Uvedená publikácia bola napísaná v súlade s požiadavkou zabezpečenia študijnej literatúry pre predmet s rovnakým názvom. Tento predmet je vyučovaný na Fakulte verejnej správy v Košiciach v rámci študijného programu Európska verejná správa. Z môjho pohľadu je kniha veľmi cenná a potrebná, pretože z predmetnej problematiky sa v slovenských verziách nachádza veľmi málo študijnej literatúry. Bežne dostupná literatúra, ktorá sa určitým spôsobom zaoberá organizáciou verejnej správy v rôznych európskych krajinách, väčšinou neobsahuje komplexné informácie o jednotlivých modeloch. Problém je totižto spojený s dostupnosťou komplexných informácií, z čoho vyplýva, že jednotlivé štáty sú skôr prehľadom rôznych druhov informácií o organizačných modeloch v jednotlivých krajinách. Uvedená publikácia je hodnotná tým, že autor štruktúrovane pristupuje k jednotlivým vysvetleniam modelov v rôznych krajinách a kladie veľký dôraz na vopred stanovenú osnovu.

Prvá kapitola sa zameriava na vymedzenie metodiky uvedenej publikácie a vysvetľuje na základe akých kritérií sú klasifikované jednotlivé modely verejnej správy v rôznych krajinách. Najdôležitejšími kritériami navonok sú dve. Prvé rozdeľuje štáty do skupín na základe miery zasahovania centrálnej vlády do lokálnych vlád (centralizované a decentralizované). Druhým najvýznamnejším kritériom je kritérium vzťahu rovín verejnej správy. Toto kritérium je považované za veľmi dôležité, nakoľko existujú priepastné rozdiely medzi krajinami, ktoré sa vyznačujú jednotliatym systémom práva a organizáciou verejnej správy (unitárne štáty) a krajinami, ktoré majú dve sústavy štátnych jednotiek (zložené štáty). Okrem týchto dvoch kritérií autor zohľadňuje aj kritérium stupňov verejnej správy, ktoré hovorí o tom, koľko stupňov verejnej správy je možné v jednotlivých modeloch usporiadania verejnej správy rozlišovať.

Druhá kapitola sa už venuje konkrétne modelom verejnej správy, a to zloženým krajinám, ktoré majú decentralizovaný model riadenia verejnej správy. Sem autor zaraďuje Nemecko, Rakúsko a Belgicko. Ide o krajiny, ktoré sa už v stredoveku sformovali ako silné a historicky stabilné autentické štátne útvary, čo sa stalo základom ich neskoršej federatívnej štátnosti. V tretej kapitole autor charakterizuje centralizované krajiny, ktoré majú charakter silne regionalizovaných štátov (Španielsko a Taliansko). Hoci sú tieto krajiny unitárne, postavením regiónov majú charakter federatívnych štátov. Štvrtá kapitola je zameraná na charakteristiku decentralizovaných krajín v unitárnych štátoch. V tejto skupine autor rozlišuje tri typy krajín (škandinávsky baltický a stredoeurópsky typ), ktoré zaraďuje do troch podkapitol. V piatej podkapitole sa venuje centralizovaným modelom verejnej správy v unitárnych štátoch. Tiež tu rozlišuje tri rôzne podskupiny takýchto modelov – ostrovný typ, typ Beneluxu a mediteránny typ.

Na záver konštatujem, že recenzovaná publikácia je vynikajúcou učebnou pomôckou pre študentov študijného programu Európska verejná správa, ale zároveň ponúka priestor aj širokej odbornej verejnosti na zoznámenie sa s vedomosťami z oblasti jednotlivých modelov verejnej správy v krajinách Európskej únie. Študenti na základe získania poznatkov z tejto učebnice budú pripravení kvalifikovane pôsobiť ako odborníci vo všetkých zložkách verejnej správy a verejného sektora nielen v Slovenskej republike, ale aj v inštitúciách Európskej únie, ako aj v medzinárodných organizáciách. Poznanie jednotlivých systémov verejnej správy v mnohých iných európskych krajinách takisto ponúka podklad pre riešenie systémových zmien na úrovni domácej krajiny. Dovoľm si vyjadriť nádej, že čitateľ po naštudovaní tejto publikácie

* Ing. Milena Majorošová, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: milena.majorosova@vsemvs.sk

ponúkne odbornej verejnosti koncepčné návrhy a námety aj pre riešenie silne fragmentovej sídelnej štruktúry na Slovensku.

KONEČNÝ, Stanislav. 2016. *Verejná správa v členských štátoch Európskej únie. 1. vyd. – Bratislava: ISBN 978-80-969133-8-1.*

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor. V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku a boli recenzentom odporúčané na publikovanie.

PRÍSPEVKY SA PREDKLADAJÚ:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: edita.kulova@vsemvs.sk),
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu Verejná správa a regionálny rozvoj: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 15 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

POPLATKY ZA ZVEREJNENIE

- Poplatok za uverejnenie príspevku pre externých prispievateľov je 50,-€.
- Poplatok je potrebné zaplatiť až po akceptácii príspevku redakčnou radou časopisu.
- Platbu uhrádzajte na účet SK4011000000002624520927 s variabilným symbolom 200 a do správy pre prijímateľa uveďte meno autora príspevku.
- Doklad o úhrade je potrebné predložiť najneskôr do 31. mája pre júnové číslo alebo do 30. novembra pre decembrové číslo časopisu buď elektronicky na edita.kulova@vsemvs.sk alebo doporučenou poštou na adresu VŠEMvs.
- Nie sme platcami DPH.

PREHLÁSENIE O PÔVODNOSTI PRÍSPEVKU

Spolu s príspevkom odovzdá autor prehlásenie o tom, že príspevok je originálny a nebol doteraz ponúknutý k publikovaniu inému vydavateľovi.

ZÁKLADNÉ FORMÁTOVANIE

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je A4.
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, z a ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.

- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>).

LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14)

RECENZOVANIE PRÍSPEVKOV:

- Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

PRÍSPEVKY NIE SÚ HONOROVANÉ.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: edita.kulova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Publication fees

Publication fees for external contributors is 50,- €. Please, pay the publication fee after the acceptance from the Editorial Board.

Payment details

Account No.: SK4011000000002624520927

Variable symbol: 200

Message to the recipient: Indicate name of the author

Recipe of the payment must send before publication of the article to the email edita.kulova@vsemvs.sk or send by post to the address of VSEMvs.

We are not VAT payers.

Title of Article (size 12 pt bold)

Name and surname ¹ (size 10,5pt normal)

Abstract (size 10pt bold)

Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords: (size 10pt bold)

Text (size 10pt, italic)

JEL Classification: (size 10pt bold)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

1.1 Subchapter title (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

References

¹ Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

prof. Ing. Nora Štangová, CSc., Katedra malého a stredného podnikania, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, e-mail : nora.stangova@vsemvs.sk

PhDr. Agneša Víghová, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, e-mail: agnesa.vighova@vsemvs.sk

Olha Babinska, Ph.D., Associate Professor, Associate professor of the Department of Economic Theory and International Economics (Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTU), 7, Tsentralna Square, 58002 Chernivtsi, Ukraine, e-mail: bov30@ukr.net

prof. Ing. Judita Tancošová, CSc., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: judita.tancosova@vsemvs.sk

Snežana R. Stojanović, Associate professor, Faculty of Business and Industrial Management, University UNION – Nikola Tesla, Belgrade, Serbia, e-mail: snezanastojanovic27@gmail.com

prof. Ing. Vojtech Kollár, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.kollar@vsemvs.sk

Ing. Ladislav Faith, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Ekonomická univerzita v Bratislave, 852 35 Bratislava, e-mail: faith.ladislav@gmail.com

doc. Ing. Michal Oláh, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.olah@vsemvs.sk

Ing. Ľubomír Šidelský, PhD., Ministerstvo financií SR, Štefanovičova 5, 817 82 Bratislava, e-mail: lubomir.sidelsky@mfsr.sk

doc. Ing. Elena Beňová, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: elena.benova@vsemvs.sk

Oksana Jarashinskaja, MSc., PO "Vivat Socrat", Svoboda ave., 35, Kharkov, e-mail: oksana80@tlen.pl

Nadiya Dubrovina, CSc., Finance Department, University of Economics in Bratislava, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, e-mail: nadija@mail.ru

Ing. Hana Krchová, Ph.D., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: hana.krchova@vsemvs.sk

Ing. Katarína Švejnová Höesová, Národohospodárska fakulta VŠE v Praze, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, e-mail: katarina.svejnova@gmail.com

Ing. Michal Fabuš, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.fabus@vsemvs.sk

Olena Sushchenko, Dr. of Science in Economics, The head of the Tourism subdepartment, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, e-mail: helen210376@gmail.com

Volodymyr Yermachenko, PhD in Economics, The professor of the Tourism subdepartment, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, e-mail: yvy@hneu.edu.ua

Nadiya Dekhtyar, PhD in Economics, The associate professor of the Tourism subdepartment, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, e-mail: nadiya.dekhtyar@m.hneu.edu.ua

Ing. Zuzana Meszárošová, PhD., Katedra malého a stredného podnikania, Ústav ekonómie a manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: zuzana.meszarošova@vsemvs.sk

Ing. Michal Levický, PhD., Katedra malého a stredného podnikania, Ústav ekonómie a manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.levicky@vsemvs.sk

Ugomma Favour Opara, Szent Istvan University Hungary, e-mail: oparfavour58@yahoo.com

Eloi Edouard Kwizera, BSc, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, MSc in Rural development and agribusiness; e-mail: izereloiedouard@gmail.com

Daniel Ayisi Nyarko, BSc, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, MSc in Rural development and agribusiness; e-mail: wonsign@gmail.com

Ildiko Csapó, Szent István University Doctoral Scholl of Management and Business Administration, e-mail: ildiko.csapo@phd.uni-szie.hu

Ferenc Zsigri, Szent István University Doctoral Scholl of Management and Business Administration, e-mail: zsferenc923@gmail.com

Aitolkyn Bolat, University of International Business, Kazakhstan, e-mail: aitolkynbolat@mail.ru

Recenzenti:

Michal Fabuš
Stanislav Filip
Monika Hudáková
Ladislav Kabát
Vojtech Kollár
Marián Kováč
Robert Magda
Silvia Matúšová
Henrieta Nagy
Zoltán Rózsa
Zdenko Stacho
Katarína Stachová
Judita Tancošová

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

Verejná správa a regionálny rozvoj je recenzovaný vedecký časopis Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Uverejňuje vedecké príspevky, príspevky do diskusie a recenzie. Je orientovaný predovšetkým na problematiku verejnej správy a regionálneho rozvoja, manažmentu, marketingu, financií, malého a stredného podnikania, ale aj na iné oblasti, ktoré sú v súlade s profilom a zameraním školy. Jeho poslaním je publikovať významné výsledky vedeckého výskumu trvalejšieho obsahu z oblasti verejnej správy a príbuzných tém, vytvárať priestor pre publikovanie výsledkov výskumných projektov Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave a ponúkať priestor na publikovanie dôležitým záujmovým skupinám (verejná správa, domáce a zahraničné vysoké školy, výskumné inštitúcie).

PUBLIC ADMINISTRATION AND REGIONAL DEVELOPMENT

Public Administration and Regional Development is a reviewed scientific journal of the School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. It publishes scientific articles, contributions to discussions and reviews. It mainly focuses on problems in public administration and regional development, management, marketing, finance, small and medium sized entrepreneurship as well as on other areas that are related to the profile and aim of the school. Its mission is to publish significant results of scientific research with continuous content from the field of public administration and related topics, to create space for publishing results from research projects of the School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava and to offer space for publishing articles to important interest groups (public administration, domestic and foreign universities, research institutions).

School of Economics and Management in Public Administration

Chairperson of Editorial Board: Dr. h. c. prof. Ing. Viera Cibáková, CSc., rector

Editor in Chief: prof. Ing. Vojtech Kollár, CSc.

Order and distribution of the Scientific Journal are administrated by editor.

Reg. No 2950/09



Scientific Journal

No. 1, April 2017, Volume XIII.

Vedecký časopis Verejná správa a regionálny rozvoj vydáva Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Vychádza 2-krát ročne.

ISSN 1337-2955