

Studijní opora

Název předmětu: Financování a ekonomické řízení

Téma: Principy a pravidly finančního řízení

Vzdělávací cíl:

Cílem této přednášky je seznámit studenty s principy a pravidly finančního řízení v podniku a s teorií veřejné volby.

- Znat pojmový aparát zaměřený do oblasti principů a pravidel finančního řízení,
- Znat charakteristiku jednotlivých finančních dílů a principů finančního řízení podniku,
- Umět teoreticky popsat oblast finančního rozhodování,
- Schopni načrtnout a popsat typy rozhodování ve veřejné volbě.

Zpracoval: pplk. Ing. Petr MUSIL

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah

1. Financování,
2. Finanční cíle podniku,
3. Principy finančního řízení,
4. Finanční rozhodování,
5. Rozhodování o veřejných financích – veřejná volba.

1 Financování

Financováním označujeme získání (obstarání finančních zdrojů, obecněji kapitálu ve všech jeho formách, a jejich použití k obstarání potřebných statků k úhradě výdajů na činnost organizace (podniku).¹ Financování je významnou **průřezovou** činností spojující všechny věcně specializované aktivity (činnosti) probíhající v podniku.

Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme financování v podniku rozlišovat. Podle **pravidelnosti** financování rozeznáváme:

1. Financování běžné,
2. Financování mimořádné.

Financování běžné - zajišťuje běžný provoz firmy, týká se hlavně oběžných aktiv (nákup materiálu, energie, paliva, výplata mezd a platů, daní, vyplácení dividend).

Financování mimořádné – se využívá při zakládání podniku, jeho rozšiřování, spojování, sanaci, likvidaci.

Podle **původu** finančních prostředků rozlišujeme:

1. Vlastním kapitálem - (emise akcií popř. věcné vklady majitelů),
2. Cizím kapitálem - (bankovní úvěr, obligace, zálohy odběratelů),
3. Samofinancování - (zisk, odpisy, financování z rezerv,...).

Sledujeme-li, odkud finanční prostředky přicházejí, rozlišujeme financování externí, vnější (vklady, účasti, úvěry, a financování interní, vnitřní (z tržeb, tj. ziskem, odpisy apod.)

Podle doby, po kterou je kapitál v podniku k dispozici, rozeznáváme financování:

1. Dlouhodobé (zdrojem je vlastní kapitál, dlouhodobý cizí kapitál, např. dlouhodobé bankovní úvěry, dluhopisy),

¹ SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4

2. Krátkodobé (zdrojem jsou krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, nevyplacené mzdy a neodvedené daně, apod.).

2 Finanční cíle podniku

Finance a finanční řízení podniku v tržní ekonomice tvoří dominantní součást celkové ekonomiky podniku a jeho řízení. Vystupují zpravidla jako integrující složka, v níž se komplexně projevují všechny stránky činnosti podniku.

Finanční cíle (kritéria) jsou rozhodující součástí podnikových cílů z krátkodobého i dlouhodobého hlediska, jsou základem kritérií pro rozhodování různých alternativ a pro hodnocení celkové efektivnosti podnikání. Před cílem musíme mít **VÍZI**. Jednotlivé útvary podniku musí mít cíle sladěny, a nesmí být v rozporu.

Finanční cíle podniku:

1. maximalizace zisku

Velikost zisku, je to komplikovaná veličina. Postupně se stává stále předmětem kritiky. Zejména z těchto důvodů:

- je statická veličina, vykazujeme na konci účetního období – nemáme zprávy o průběhu zisku za ten rok, nerozlišuje krátkodobé a dlouhodobé zisky,
- výše stanoveného zisku je spíše teoretické, charakterizující jednání podniku v tržní ekonomice, neodvívá se z analýzy skutečného chování a rozhodování podnikatelských subjektů,
- zisk podniku, vykazovaný v účetnictví, je silně ovlivňován zvoleným pojetím výnosů a nákladů, metodou odepisování, tvorbou a rozpouštěním rezerv a nákladů příštích období. Proto se zdůrazňuje potřeba využívání peněžních toků (cash-flow),
- maximalizace zisku nebere v úvahu různý stupeň rizika, s nímž je zisku dosahováno. Předpokládá, že vyšší zisk je dosahován při stejném stupni rizika. To je ale málo reálný předpoklad - obvykle ziskovější alternativy podnikání přinášejí i vyšší riziko, které přirozeně snižuje tržní cenu akcií podniku.

2. platební schopnost

Vyjadřuje schopnost krýt peněžními prostředky své závazky v dané výši a požadovaném čase. Pouze podnik schopný hradit své závazky vytváří předpoklady pro trvalou existenci a zachování, případně zvyšování své hodnoty. Cílem finančního řízení podniku je udržovat platební schopnost takovou, aby v podniku nebyly drženy nadměrné peněžní prostředky, které samy o sobě nepřinášejí žádný, či jen nízký efekt (ve srovnání s jejich umístěním do cenných papírů, či do jiných forem majetku podniku).²

3. maximalizace tržní hodnoty firmy

Na vyprodukovaný zisk můžeme pohlížet jako na částku, které patří akcionářům. Zisk může být akcionářům vyplacen ve formě peněz (dividendy), nebo zadržen ve firmě a použit na investice. Akcionáři chtějí trvalý proud dividend, tak i růst tržní ceny akcií. Rozhodnutí o tom, kolik na dividendy a kolik na investice je odvislé od dividendové politiky.

Růst cen akcií závisí na těchto faktorech:

- o projektovaném výnosu (zisku) na akcii,
- o časovém rozložení toku výnosů,
- o rizikovosti projektovaných výnosů,
- o míře použití dluhů,
- o dividendové politice.

To jsou faktory, které by měli manažeři podniku využívat při hodnocení každého rozhodnutí podniku, pokud je jejich cílem maximalizace tržní hodnoty.

4. udržení stability firmy, řízení rizika

Finanční stability podniku můžeme vyjádřit jako opatřování kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodování o jeho struktuře, rozhodování o umístění kapitálu, rozhodování o rozdělení zisku podniku a řízení hospodářské činnosti podniku.

² VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktual. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

Ekonomická a finanční rizika, jsou pojmem, který zahrnuje rizika ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Tento druh rizik patří mezi nejvýznamnější. Jedná se o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, i s faktory vně podniku. Uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nevhodným finančním řízením (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou, apod.). Vně podniku se pak jedná především o podmínky podnikání - politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. Důležitá je také otázka prevence proti rizikům. Respektování rizika ve finančním řízení podniku se projevuje i v tom, že se uplatňují různé formy ochrany proti rizikům (diversifikace investic, výroby, trhů, přesun rizika, tvorba rezervních fondů...)

3 Principy finančního řízení

Finanční řízení by se mělo k úspěšnému dodržování svých cílů opírat o některé principy:

A. princip peněžních toků

- tento princip zdůrazňuje, že pro finanční řízení jsou důležité peněžní toky (jak podnik získává příjmy a jak je vydává),
- finanční zdraví podniku závisí na jeho schopnosti uhrazovat peněžní platby svým věřitelům, dodavatelům, zaměstnancům a vlastníkům,
- podnik, který dosahuje vysokých zisků, nemusí být schopen hradit své závazky = DRUHOTNÁ PLATEBNÍ NESCHOPNOST.

B. princip čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota se vypočte jako součet současných (diskontovaných) hodnot všech peněžních toků investice. To znamená, že je nutno nejdříve stanovit hodnotu každého dílčího peněžního toku investice a tyto hodnoty přepočíst (diskontovat) na základě přijaté diskontní sazby pro hodnocenou investici. Je-li hodnota uvedeného součtu kladná, může být hodnocená investice přijata. Je-li naopak záporná, jde o důležitý argument pro nepřijetí hodnocené investice - z tohoto pohledu zohledňuje nejen výši peněžních prostředků a výdajů, ale i jejich časové rozložení.

Finanční teorie upřednostňuje tento princip před hlediskem návratnosti peněžních prostředků

$$\check{CSH} = \sum_{n=1}^N PP \frac{1}{(1+i)^n} - KV$$

$\check{CSH} > 0 \rightarrow$ investice je výhodná, $\uparrow$ TH firmy

i – požadovaná výnosnost

n – počet let

KV – kapitálový výdaj

C. princip respektování faktoru času

Princip respektování času znamená, že jedna koruna držená dnes má větší význam než stejná částka držená zítra. Jedná se o investování a získávání zisků.

PV= současná hodnota

FV= budoucí hodnota

$$PV = FV \frac{1}{(1+i)^n} \rightarrow \text{odúročitel} \qquad FV = PV (1 + i)^n$$

D. princip zohledňování rizika

Respektování faktoru rizika znamená možnost, že předpokládaná situace u investice nenastane. Obecně platí, že čím vyšší riziko, tím by měl manažer požadovat větší výnos z investice. Podnik by se měl bránit proti rizikům tím, že investuje do různých výrobních a na různých trzích – diversifikace rizika.

E. princip optimalizace kapitálové struktury

Princip optimalizace kapitálové struktury spočívá v tom, že podnik musí pro zabezpečení financování svých potřeb zabezpečit optimální složení kapitálu. Finanční řízení je neefektivní jestliže je podnik překapitalizován, tzn. dlouhodobými finančními zdroji podnik financuje krátkodobý majetek. Nastává i situace, kdy je podnik podkapitalizován, tzn. krátkodobými finančními zdroji financuje dlouhodobé aktiva. Musí se najít optimální bod (poměr) mezi vlastním a cizím kapitálem.

F. princip zohledňování stupně efektivnosti kapitálového trhu

Tento princip vypovídá o důležitosti znalosti charakteru kapitálového trhu a jeho efektivnosti. Z tohoto pohledu se rozlišují 3 stupně efektivnosti:

- vysoce efektivní – informace o CP vycházejí jak z údajů z minulosti, současnosti i budoucnosti (analýza),
- středně efektivní – informace o CP vycházejí jak z údajů z minulosti, tak z dostupných zdrojů ze současnosti,
- neefektivní – informace o CP vycházejí pouze z údajů z minulosti.

Tyto trhy se liší množstvím informací, které jsou na tom kterém stupni k dispozici. Žádné trhy se nikdy nemohou chovat zcela efektivně, kvůli existenci určitých anomálií.

G. princip plánování a analýzy finančních údajů

Princip plánování a analýzy finančních údajů zahrnuje skutečnost, že nezbytnou podmínkou dosažení podnikových cílů je neustálé plánování a analýza finančních veličin. Finanční analýza – důležitá, na základě minulosti se předpovídá budoucnost, vychází se pak pro sestavování budoucího plánu. Finanční plánování stanovuje hlavní a na ně navazující podnikové cíle a dále podnikové strategie, tj. způsoby jak těchto cílů dosáhnout.

Hlavní oblasti finančního řízení:

- a) Finanční manažér musí zajistit finanční zdroje pro založení a rozvoj podniku,
- b) Finanční manažér sestavuje optimální kapitálové struktury s přihlédnutím ke struktuře majetku, nákladům na pořízení kapitálu a k finančnímu riziku,
- c) Financování a řízení oběžného majetku – zásob, pohledávek, peněžních prostředků a výběr optimální formy krátkodobého financování,
- d) Finanční manažer investuje peněžní prostředky do fixního majetku, výběr optimální formy dlouhodobého financování,
- e) Finanční manažer tvoří finanční analýzy (např. využití kapitálu), zaměřená na analýzu likvidity, a rentability vloženého kapitálu,
- f) Finanční manažer tvoří finanční plánování vzniku a užití interních a externích finančních zdrojů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého.

- g) Finanční manažer se zabývá vnitřním finančním řízením velkých integrovaných celků a využívá zahraniční kapitál ve financování podnikových činností. (Vliv změn měnových kursů na finanční rozhodování).

Finanční řízení moderních podniků není záležitostí jedné osoby či útvaru (s výjimkou malých útvarů) je rozptýleno na celou firmu.

Finanční řízení podniku se obvykle u větších firem člení na dvě skupiny:

- 1) finančně-manažerská skupina,
- 2) finančně-kontrolní (účetní) skupina.

První skupina se věnuje získávání kapitálu, řízení peněžních prostředků, vztahům s bankou a jinými finančními institucemi, řízení pohledávek a závazků firmy, vyhodnocování investičních záměrů a finančnímu plánování.

Druhá skupina se věnuje finančnímu a nákladovému účetnictví, tvorbě rozpočtů, zdanění podniku a vnitřní finanční kontrole, tzv. controllingu.

Organizace finančních útvarů podniku je velmi různorodá. Finanční manažeři podniku by měli mít nejen solidní znalosti z oblasti mikroekonomiky, podnikové ekonomiky a účetnictví, ale i pochopení a cit pro základní makroekonomické otázky, týkající se zejména fungování finančního trhu, daňového systému, soustavy měnových kursů a cel. Mezi základní schopnosti finančního manažera by se měla zařadit schopnost posuzovat současnou i budoucí podnikovou činnost komplexně, neutápět se v detailech, ovlivňovat všechny ostatní sféry podnikání a být si vědom toho, že úspěšné finanční řízení podniku nelze zajistit bez rozsáhlých mikroekonomických a makroekonomických informací a analýz.

4 Finanční rozhodování

Finanční rozhodování je proces spočívající ve výběru optimální varianty získání peněžních prostředků, podnikového kapitálu a jejich užití z hlediska základních cílů podnikání a s přihlédnutím k omezujícím podmínkám.

Finanční rozhodování probíhá na všech úrovních řízení podniku.

Finanční rozhodování podniku zahrnuje tyto fáze:

- 1) Vymezení finančního problému a konkrétní stanovení finančních cílů (vyplývají většinou z problémů věcného charakteru, mohou vznikat přímo v oblasti financí. Při určování finančních cílů musejí být respektovány limitující podmínky),
- 2) Sběr a analýza informací a podkladů potřebných pro rozhodování (využívá údaje z finančního a manažerského účetnictví, statistické údaje, marketingové poznatky, údaje z finančního trhu apod.),
- 3) Volba různých variant řešení:
 - stanovení kritérií pro výběr optimální varianty (kritéria finančního rozhodování musejí navazovat na finanční cíle.),
 - hodnocení jednotlivých variant podle zvolených kritérií (zde je nutné uvažovat případné odchylky od původního záměru, riziko),
 - výběr optimální varianty,
 - realizace vybrané varianty a její ověřování vzhledem k určeným cílům.

Základní pravidla v oblasti finančního rozhodování finančních manažerů, podniků, útvarů:

- za větší riziko požadovat vyšší výnos,
- preferovat vždy větší výnos před výnosem menším,
- preferovat vždy menší riziko před rizikem větším,
- preferovat vždy peníze obdržené dříve před penězi obdrženými později,
- motivací investování do konkrétní akce musí být očekávání většího výnosu, než jaký by přineslo investování do jiné akce, ovšem s přihlédnutím k míře rizika,
- motivací veškerého investování je zvětšení podnikového majetku, operativně však všeobecným kritériem finančního rozhodování jsou peníze a likvidita.

Nejvýznamnějšími typy rozhodovacích situací v oblasti financování podniku jsou:

- a) strategické (dlouhodobé) finanční rozhodování,
- b) taktické (krátkodobé) finanční rozhodování.

Strategické finanční rozhodování obsahuje:

- rozhodování o celkové výši kapitálu, který podnik potřebuje mít k dispozici,
- rozhodování o struktuře podnikového kapitálu, rozhodování o podílu vlastního a cizího kapitálu,
- rozhodování o struktuře majetku podniku, rozhodování o podílu peněžních prostředků na celkovém podnikovém majetku,
- rozhodování o investování podnikového kapitálu, rozhodování o užití vložených, peněžních prostředků,
- rozhodnutí o finančním nebo věcném (reálném) investování,
- rozhodování o rozdělení zdaněného podnikového zisku, rozhodování o výši rezervních fondů.

U některých typů podniků bývá rozhodování o rozdělení zisku omezeno zákonnými požadavky na vytváření rezervních fondů, na způsoby vyplácení výnosů z cenných papírů. U těchto typů dlouhodobého finančního rozhodování je velmi nutné počítat s rizikem. Tento typ finančního rozhodování velmi ovlivňuje finanční situaci podniku na dlouhé období a jeho změny jsou obtížně realizovatelné (týkají se fixního majetku a dlouhodobého kapitálu). Tato rozhodnutí musí být schvalována vlastníky podniku a provádějí ho vrcholoví manažeři.

Krátkodobé finanční rozhodování obsahuje:

Krátkodobé finanční rozhodování je méně riskantní, neprojevuje se zde tak výrazně vliv času a jeho změny jsou snadněji realizovatelné. Pracuje s relativně malými částkami. Případné chybné rozhodnutí podnik dramaticky neohrozí a dopady krátkodobých rozhodnutí lze poměrně přesně počítat.

Do této oblasti rozhodování zejména patří:

- *rozhodování o velikosti a struktuře jednotlivých složek oběžného majetku* (optimalizace peněžních prostředků, výběr různých forem krátkodobých cenných papírů, rozhodování o pohledávkách, o optimální výši zásob materiálu, nedokončené výroby a hotových výrobků),
- *rozhodování o optimální formě krátkodobého kapitálu*, např. o možnostech využití obchodních úvěrů, různých variant krátkodobých finančních rezerv, využití krátkodobých finančních záloh, vydávání krátkodobých obchodovatelných (komerčních) papírů apod.,

- rozhodování o způsobu ochrany proti různým formám rizika, vyplývajících z pohybu cen, úrokových sazeb, devizových kurzů a ovlivňujících finanční výsledky podniku (finanční termínové kontrakty, opční operace, swapové operace apod.).

Finanční rozhodování krátkodobého charakteru vychází a je velmi ovlivňováno dlouhodobým finančním rozhodováním.

Faktory ovlivňující finanční rozhodování:

- výnos,
- čas,
- riziko.

Vzniká tzv. magický trojúhelník.

Na obrázku 1 můžeme vidět schéma finančního rozhodování.

Obrázek 1 **Schéma finančního rozhodování**

Cíl podniku = růst TC podniku		
Likvidita	rentabilita	stabilita
plnění tohoto cíle je spojeno s finančním rozhodováním		
Taktické	strategické	
problémy s finančním rozhodováním - kam, kolik, z čeho, co se ziskem		
výnos (kvantita)	čas	riziko
ovlivňují tyto tři faktory		

Zdroj: BEŇOVÁ, Kamila a NEŠPORKOVÁ, Renáta. *Podnikové finance. Vysoká škola podnikání, a.s., Business School Ostrava plc. Ostrava: 2007.*

Strategické řízení je kontinuální a nikdy nekončící proces, nelze zcela přesně určit pořadí etap tak, jak jdou za sebou a jednotlivé etapy se budou prolínat. V soukromém sektoru vytváří strategii vrcholový management. V oblasti veřejné správy je vypracování strategie úkolem vedoucích úředníků a politiků, kteří by ale měli spolupracovat se stakeholdery, tj. významnými zájmovými skupinami, které

ovlivňují vývoj daného území. Při vytváření strategie regionu nesmí být opomenut názor občanů a podnikatelů, protože právě jich se strategie nejvíce dotýká a protože bez jejich spolupráce nebude strategie realizovatelná. Při tvorbě strategie je vhodné založit nějaký orgán (např. komisi) pro strategický rozvoj, ve kterém budou zastoupeni představitelé veřejné správy a podnikatelé a dále například zástupci místních finančních institucí a distribučních společností, ředitelé škol, vydavatelé novin, představitelé úřadu práce, zástupci hospodářské komory, představitelé rozvojových agentur a případně i další subjekty. Občané by měli dostat příležitost vyjádřit se k navrhované strategii buďto prostřednictvím veřejné diskuse sezení s představiteli regionu nebo prostřednictvím médií.

5 Rozhodování o veřejných financích – veřejná volba

Veřejný sektor je ta část NH, o jejíž produkci (Produkci veřejných statků) se nerozhoduje na trhu, ale veřejnou volbou. Teorie veřejné volby se zabývá veřejným rozhodováním a jeho mechanismy. Při veřejné volbě dochází k vyjednávání mezi jednotlivými aktéry (subjekty) veřejné volby podle předem stanovených pravidel.

Veřejnou volbou se rozhoduje:

- do jaké míry bude stát zasahovat v tržním hospodářství,
- jaké nástroje k tomu použije,
- o velikosti veřejného sektoru,
- o jeho struktuře.

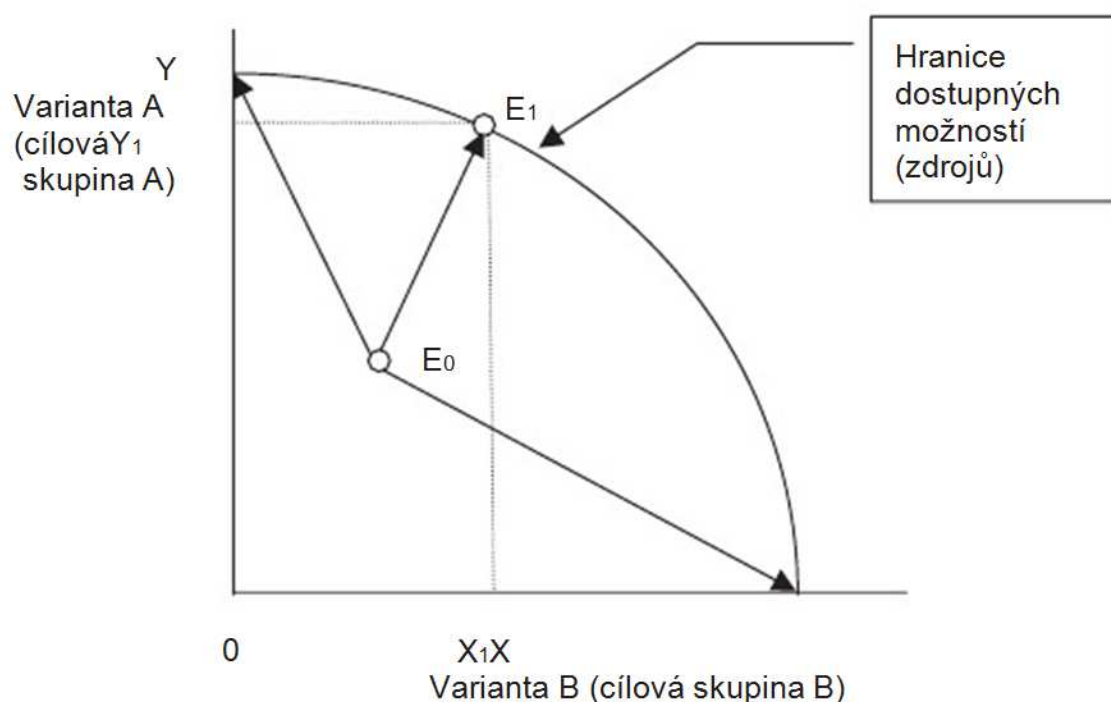
Ve veřejné volbě působí čtyři subjekty:

1. rozhodovací subjekt - ten, který připravuje, předkládá a zdůvodňuje řešení,
2. cílová skupina - něco navrhujeme, známe to, co lidé chtějí? Lidé nemusí mít stejné mínění, jako to co navrhují,
3. vykonavatelé rozhodnutí - správní a státní úředníci,
4. skrytí hráči – lobbying, odbory.

Každý ze zúčastněných subjektů má své vlastní cíle a preference (odlišné), o jejichž realizaci usiluje v rámci veřejné volby a veřejných výdajů.

O zaměření veřejné politiky, výběru variant řešení a použití výstupů veřejné politiky se rozhoduje v procesu veřejné volby. Z hlediska teorie veřejné volby můžeme rozlišit tři základní druhy kolektivního rozhodování, které uplatňujeme ve veřejné politice. Jsou to: rozhodování jedince, konsensuální rozhodování a rozhodování na základě použití většinových pravidel. Každá forma má své výhody a nevýhody. Rozhodování jedince je založeno na předpokladu, že rozhoduje jediný subjekt veřejné politiky (např. ministr, náměstek, ředitel odboru, představitel samosprávy). Způsob takového rozhodování názorně vysvětluje následující obrázek 2.³

Obrázek 2 Rozhodování jedince ve veřejné politice



Legenda:

E_0výchozí bod

XYhranice dostupných (možných) efektivních řešení

Zdroj: OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

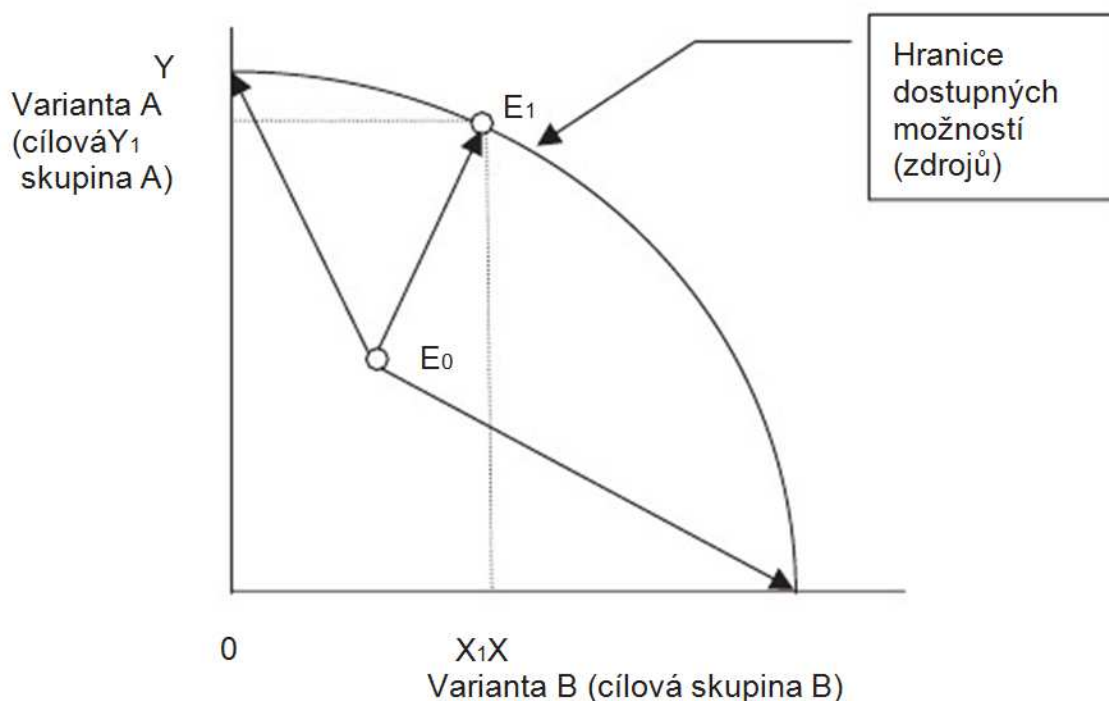
³ OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

V případě rozhodování jedince předpokládáme, že daný jedinec rozhoduje se znalostí problému a tak, aby respektoval „veřejný zájem“. Výchozím bodem k rozhodování je bod E0. Jak je zřejmé, označuje tento bod takový stav, který není optimální, poněvadž leží pod hranicí množiny dostupných efektivních možností, které jsou dány křivkou XY. Cílem daného subjektu je provést takové rozhodnutí, které bude efektivním řešením. Daný subjekt veřejné politiky v tomto případě může rozhodnout okamžitě, bez větších nákladů na rozhodování. Obrázek zobrazuje tři výsledky (a důsledky) takového rozhodnutí. Pro názornost předpokládejme, že daný jedinec rozhoduje o redistribuci disponibilních zdrojů. V prvním případě (bod X), dostane dané zdroje jen tak skupina občanů, kteří patří do cílové skupiny varianty B. V druhém případě tyto zdroje dostanou pouze příslušníci cílové skupiny varianty A. Pokud bude výsledkem rozhodnutí konečný stav E1, pak budou zdroje rozděleny mezi obě cílové skupiny. Skupina A dostane z disponibilního bohatství množství Y1, skupina B množství X1. Výhodou takového rozhodování ve veřejné politice je, že náklady na takový způsob rozhodování jsou relativně velmi nízké. V důsledku okamžitého časového rozhodování nedochází k časovým prodlevám., poněvadž odpadá potřeba případného vyjednávání a politického smlouvání. Takové rozhodování může být efektivním tehdy, jestliže vytvoříme takové „mechanismy“, které umožní dostatečně kontrolovat rozhodování daného jedince.⁴

Druhou formou rozhodování, je konsensuální rozhodování (jednomyslné) rozhodování. To je v oblasti veřejné politiky uplatňováno např. na úrovni rad, poradních a expertních orgánů. Jeho podstatu znázorňuje následující obrázek 3.

⁴ OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

Obrázek 3 **Rozhodování na základě jednomyslné shody**



Legenda:

E_0výchozí bod

XYhranice dostupných (možných) efektivních řešení

Zdroj: OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

Jak je z grafu zřejmé, k jednomyslnému rozhodnutí je potřebný souhlas všech zúčastněných stran (v našem případě cílové skupiny A i cílové skupiny B). Předpokládejme, že cílová skupina B tvoří většinu, takže jestliže by bylo použito jednoduché většinové hlasování, při hlasování by vyhrála. Při konsensuálním hlasování je ale tato nespravedlnost vůči menšině eliminována, neboť při jednomyslném hlasování musí být splněna podmínka, že všechny hlasující strany musí s daným řešením souhlasit. To je samozřejmě náročné na vyjednávání, kdy při takovém způsobu rozhodování může dojít k časové prodlevě. Další nevýhodou konsensuálního rozhodování je skutečnost, že může docházet k vydírání ze strany jedince, který v důsledku práva veta může zablokovat celé jednání.⁵

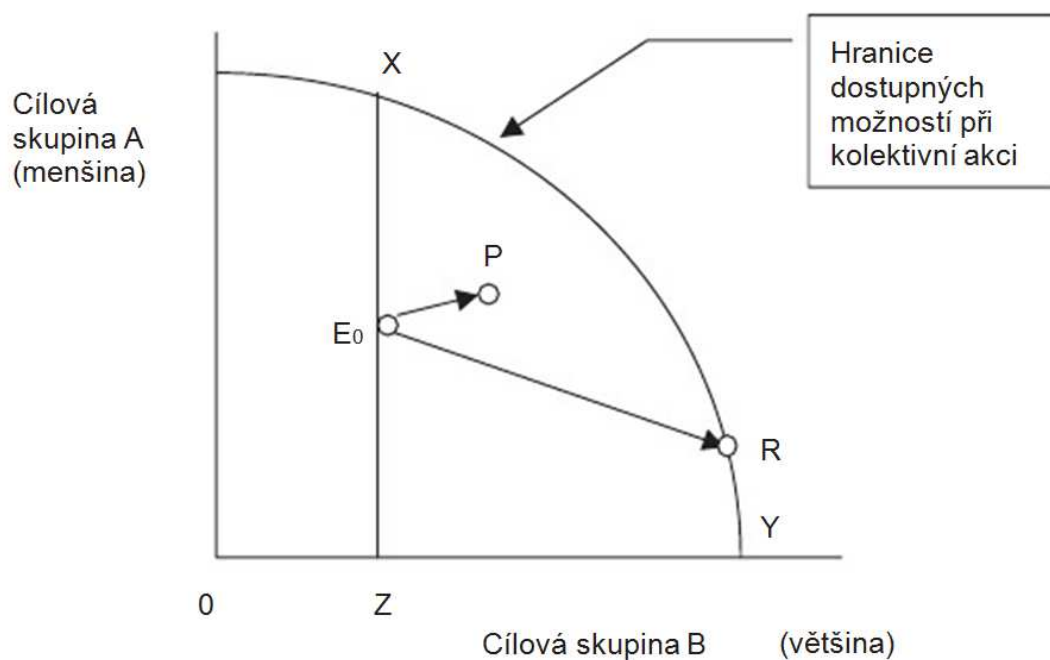
Pro zjednodušení předpokládejme, že toto vyjednávání se uskuteční ve třech kolech. Výchozí stav označuje bod E_0 . Následuje první dohadovací kolo, kdy výsledkem tohoto jednání je stav E_1 . Jak je zřejmé, tento stav není ještě optimálním. Optimální není ani výsledek druhého dohadovacího kola E_2 , poněvadž

⁵ OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

i tento bod leží pod hranicí optima. Teprve třetí kolo přináší optimální stav E3. Vyjednávací strany dosáhly hranice dostupných možností (optimální stav). Dané řešení je zároveň výrazně spravedlivé, protože z množiny všech možných optimálních řešení (body na křivce XY) je daný bod E3 (se souřadnicemi X_1 Y_1) jednomyslně přijímán jako spravedlivé rozhodnutí.

Ve veřejné politice se ponejvíce používá hlasování většinové. Jeho podstatou je, že je vybrána ta varianta, která získá většinu hlasů. Většina hlasů je stanovena na základě většinového pravidla. Výhodou většinového pravidla je, že sice eliminuje možnost vydírání jedincem, ale nevylučuje, že většina nezneužije svého dominantního postavení ve svůj prospěch. Podstatu problému zobrazuje následující obrázek 4.⁶

Obrázek 4 **Většinové pravidlo ve veřejné politice**



Legenda:

E0.....výchozí bod

R.....redistribuce ve prospěch skupiny B

P.....Paretovo zlepšení

XYZ...množina hlasovacích možností skupiny B

Zdroj: OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

⁶ Tamtéž.

Předpokládejme, že v systému veřejné politiky hlasují dvě skupiny, z nichž jedna má většinu hlasů. Tou je skupina B. Je logické předpokládat, že při použití většinového pravidla může skupina B rozhodnout o všech záležitostech. Jako racionálně se chovající subjekt bude hlasovat pro ty návrhy, které nejvíce zlepšují její původní postavení. Necht' má skupina B (v uvedeném zobrazeném případě) při použití většinového pravidla na výběr tři varianty: buď může hlasovat za zachování původního stavu (bod E0), nebo hlasovat za změnu znázorněnou posunem do bodu P, nebo zvolit variantu přesunu z bodu E0 do bodu R. Pokud ponechá existující stav E0, je taková politika (z hlediska ekonomické racionality) neefektivní, poněvadž nevyužívá všechny možné zdroje. Pokud bude výsledkem dané politiky stav označený jako P, jedná se sice o Paretovo zlepšení, kdy výstupy takové politiky můžeme hodnotit jako efektivnější ve srovnání s předchozím stavem, avšak ještě se nejedná o optimální stav. Množina optimálních rozhodnutí je dána množinou bodů ležících na křivce XY. Jedním z bodů takového optimálního rozhodnutí je bod R. Jak je zřejmé, většina bude takový bod preferovat. Ve veřejné politice je tento případ znám jako tzv. redistribuce neboli přerozdělení. V uvedeném případě si většina (skupina B) redistribucí polepší, ale menšina utrpí v důsledku odejmutí zdrojů ztrátu, přestože při rozhodování existovala varianta (posun do bodu P), kdy by si obě skupiny polepšily. Z uvedené analýzy vyplývá, že většinové pravidlo, přestože je formálně založeno na demokracii, může vést k diskriminaci menšiny. Zároveň většinové pravidlo nezaručuje efektivnost rozhodnutí.⁷

Vedle samotných občanů - voličů se na procesu veřejné volby podílejí další subjekty, z nichž nejdůležitější jsou (opět z hlediska ekonomické teorie) politici, politické strany, zájmové skupiny a byrokracie. Ekonomové přisuzují každému s těchto subjektů určitý model chování, který má za cíl vysvětlovat jejich motivaci při přijímání ekonomických rozhodnutí.

Co maximalizují politici? ⁸

Ekonomická teorie chápe motivaci politiků zjednodušeně jako snahu udržet se na privilegiovaném mocenském postavení a z toho plyne i motivace "zavděčit se voličům, resp. některým jejich skupinám.

Odtud také plyne význam preferencí tzv. středního voliče. V politických systémech, ve kterých existují dvě silné politické strany (USA, Velká Británie apod.) lze vysledovat poměrně zřetelnou tendenci ke sblížování (konvergenci) politických programů těchto stran. Tento trend plně odpovídá předpokladu racionálního

⁷ OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. CESES FSV UK. Praha: 2005. ISSN: 1801-1659

⁸ MALÝ, Ivan. *Veřejná volba a veřejná kontrola I*. Praha: Verlag Dashofer, 1998. Územní samospráva v praxi.

chování politických stran jako subjektů maximalizujících svůj prospěch. Obě strany se totiž snaží maximalizovat počet získaných hlasů. Cestou k tomuto cíli je odhadnout pokud možno přesně, jaká je středová preference a pokusit se ji uspokojit.

Byrokracie⁹

O každém státním opatření rozhodují politici prostřednictvím demokratických procesů a realizují je státní úředníci - byrokracie. Úspěšnost státních intervencí, je bezprostředně závislá na její kompetentnosti, výkonnosti a motivaci.

Ekonomická analýza vychází z toho, že i úředníci maximalizují svoji užitekovou funkci, tak jako všechny ostatní subjekty - spotřebitelé, podnikatelé. Vzniká tedy otázka - co je obsahem užitekve funkce úředníků? Odpověď nemůže být jednoznačná. Je zřejmé, že se tu můžeme setkat s nejrůznějším způsobem chování. Na druhé straně však pravděpodobně lze konstatovat, že určitý celkový trend chování byrokracie existuje. Moc se nespletete, pokud budeme předpokládat, že **cílem byrokracie je maximalizace rozsahu úřednických činností, resp. rozpočtu své instituce**. Odtud je totiž odvozena individuální prestiž a koneckonců také osobní příjem úředníka.

Zájmové skupiny¹⁰

V reálném světě často odráží výsledek politického dění politickou sílu speciálně zainteresovaných skupin. To vyplývá mimo jiné z toho, že jedinci jsou málo motivováni k provádění volby a zejména k získávání informací týkajících se jednotlivých alternativ. Zájmové skupiny se pokoušejí snížit "výdaje" voličů spojené s volbami a získáváním informací, zvláště snížit náklady těch voličů, kteří budou pravděpodobně danou zájmovou skupinu podporovat. Kromě toho se zájmové skupiny snaží zprostředkovávat politikům informace o preferencích jejich voličů.

Klíčová slova

Financování, finanční cíle, principy finančního řízení, finanční rozhodování, veřejná volby.

⁹ Tamtéž.

¹⁰ Tamtéž.

Literatura:

Základní:

- HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí*. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem. Praha: CESES FSV UK, 2005. ISSN 1801-1659.
- SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. aktual. a dopl. vyd. Havlíčkův Brod: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-2 1-1.
- MALÝ, Ivan. *Veřejná volba a veřejná kontrola I*. Praha: Verlag Dashofer, 1998. Územní samospráva v praxi.

Doporučená:

- BEŇOVÁ, Kamila a NEŠPORKOVÁ, Renáta. *Podnikové finance*. Vysoká škola podnikání, a.s., Business School Ostrava plc. Ostrava: 2007.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Vysvětlíte podstatu a obsahovou stránku financování.
- 2) Charakterizujete finanční cíle podniku.
- 3) Objasněte principy finančního řízení.
- 4) Vymezte finanční rozhodování. Jaké znáte fáze a typy finančního rozhodování.
- 5) Vysvětlíte rozhodování o veřejných výdajích ve veřejné volbě (načrtněte).
- 6) Charakterizujete ostatní subjekty v oblasti rozhodování ve veřejné volbě.