



PREHĽAD

**KOMPARÁCIA MODELOV RIADENIA HOSPODÁRSKEJ
DIPLOMACIE NA PRÍKLADE UKRAJINY
A SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

Ing. Mykhaylo Kunychka

ABSTRAKT

V tomto článku autor rozoberá modely riadenia hospodárskej diplomacie v dvoch susedných krajinách, a to na Ukrajine a v Slovenskej republike. V krátkosti sa v ňom uvádza charakteristika pojmu „hospodárska diplomacia“, a zároveň sa rozoberajú jednotlivé modely riadenia hospodárskej diplomacie na Ukrajine a v Slovenskej republike. V článku sa poukazuje na ich podobnosť a rozdiely. Okrem štátnych orgánov pre medzinárodné hospodárske vzťahy sú rozobraté aj inštitúcie nediplomatického charakteru, medzi ktoré môžeme zaradiť obchodno-priemyselné komory a ostatné agentúry, ktoré sa bezprostredne podieľajú na uskutočňovaní celkovej hospodárskej diplomacie štátu.

Kľúčové slová: hospodárska diplomacia, organizačná štruktúra, model riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, Ukrajina, Slovenská republika

ABSTRACT

In this paper the author sets out to describe the governance models of commercial diplomacy in two neighboring countries – Ukraine and the Slovak Republic. Short description of the concept of commercial diplomacy is presented and governance models of commercial diplomacy are discussed. The systems of governance of commercial diplomacy in Ukraine and Slovak republic are described in detail, including their mutual similarities and differences. Other non-diplomatic institutions are described as well, such as commercial chambers, industrial chambers and other agencies that are involved in the final realization of the countries' overall commercial diplomacy.

Key words: commercial diplomacy, organizational structure, governance model of foreign economic relations, Ukraine, Slovak Republic

JEL: F55, F59

ÚVOD

Nevyhnutnosť ekonomizácie zahraničnej politiky, ktorá je dôsledkom priebehu globalizačných procesov vo svete viedla k zintenzívneniu činnosti ekonomickej diplomacie ako dôležitého nástroja zahraničnej politiky. V poslednom čase púta hospodárska diplomacia čoraz väčšiu pozornosť zahraničných a domácich odborníkov. Takáto pozornosť je celkom jasne odôvodnená, čo potvrdzujú aj výroky známych diplomatov. Napr. ruský diplomat V. I. Popov tvrdí: „Samotná diplomacia vyrástla z obchodu.“¹ Alebo výrok slávneho francúzskeho diplomata G. Carron de la Carrière:² „Už neexistuje diplomacia bez ekonomiky“. Vývoj tendencií takéhoto charakteru môžeme objasniť celkovým nárastom globálnej ekonomiky či globalizáciou moderného hospodárstva, rozvojom regionálnych integračných zoskupení, aktívnou činnosťou transnacionálnych korporácií, rozšírením úloh a politického vplyvu národného kapitálu v krajinách, ktoré sa usilujú o rolu významného aktéra v globálnom politickom a ekonomickom systéme.³

Problematikou hospodárskej diplomacie a modelmi riadenia zahranično-ekonomických vzťahov sa zaoberali viacerí zahraniční a domáci odborníci a diplomati. Na Slovensku sa širokospektrálnymi otázkami hospodárskej diplomacie zaoberajú autori ako napr. L. Tóth, P. Knapík, E. Pajtinka, P. Rusiňák, M. Csabay a i. Medzi zahraničných odborníkov, ktorí sa zaoberajú riešením problematiky hospodárskej diplomacie sa zaraďujú G. Carron de la Carrière, anglickí odborníci N. Bayne a S. Woolcock, a ruskí diplomati V. I. Popov a V. D. Šetinín. Na charakteristiku systému riadenia zahranično-ekonomických vzťahov Ukrajiny boli použité práce B. I. Humeňuka, P. D. Sardačuka, O. P. Kulyka, O. M. Šarova.

Cieľom tohto článku je poskytnúť aktuálne a podrobné informácie o mechanizme riadenia hospodárskej diplomacie v dvoch susedných štátoch, a to na Ukrajine a v Slovenskej republike. Zámerom tohto príspevku je porovnať modely riadenia zahranično-ekonomických vzťahov spomínaných štátov a upriamiť pozornosť na ich historický vývoj. Zároveň bolo snahou poukázať na právny základ oboch štátov.

1 Čo je hospodárska diplomacia?

Súčasná hospodárska diplomacia a mechanizmus realizovania jej cieľov a úloh má viacero úrovní. Obsahuje národnostnú (hospodárska diplomacia jednotlivých štátov), regionálnu (integračné zoskupenia) a globálnu úroveň (medzinárodné organizácie, fóra, summity), ako aj bilaterálne a multilaterálne strany, z ktorých každá má svoje funkcie, prostriedky a metódy realizácie zadaných úloh. V poslednom čase diplomacia začala aktívne pôsobiť v oblasti medzinárodných hospodárskych vzťahov, a jej úloha vo vytváraní podmienok na rozvoj hospodárstva jednotlivých štátov rapídne vzrástla. Nárast medzinárodných hospodárskych problémov vo svete, rozvoj a prehĺbenie medzinárodnej deľby práce či rozvoj vedy a techniky viedli k významnému rozširovaniu ekonomických funkcií a úloh diplomacie. Postupne sa začal vymedzovať pojem „hospodárska diplomacia“. Pokiaľ rozoberáme pojem

¹ Popov, V. I. (2000): *Sovremennaja diplomatija: teorija i praktika*. s. 117.

² Carron de la Carrière, G. (2003): *Ekonomičeskaja diplomatija: diplomat i rynek*. s. 11.

³ Balhar, V. (2005): K významu podstaty zmien slovenskej hospodárskej diplomacie na začiatku 21. storočia. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. s. 34.

„hospodárska diplomacia“, nesmieme zabúdať, že v domácej, ako aj v zahraničnej literatúre je to zatiaľ nekomplexne a málo spracovaná problematika. Toto je výsledkom nedávneho nadobudnutia súčasnej podoby hospodárskej diplomacie a udomácnenia tohto pojmu.

Samotná hospodárska diplomacia je neoddeliteľnou súčasťou klasickej diplomacie⁴ štátu. Klasická diplomacia sa zaoberá skôr otázkami zahraničnej politiky. Poslaním hospodárskej diplomacie je dohliadať na zahranično-ekonomické záležitosti štátu. Aj keď funkcie a úlohy hospodárskej diplomacie plnia samostatne štátne orgány, ekonomická dimenzia diplomacie je úzko spojená s klasickou diplomaciou štátu a s jej zodpovednými orgánmi. Taktiež nesmieme zabudnúť na fakt, že kompetencie riadenia hospodárskej diplomacie v jednotlivých štátoch sú dosť odlišné, čo sa prejavuje predovšetkým v stupňoch rozdelenia právomocí medzi orgánmi štátu pre medzinárodné styky (najčastejšie to býva Ministerstvo zahraničných vecí) a špecializovanými orgánmi štátu pre zahranično-ekonomické vzťahy. Medzi ne môžeme zaradiť napr. Ministerstvo hospodárstva alebo Ministerstvo obchodu a priemyslu. Čo sa týka obchodných alebo ekonomických zastúpení (obchodné oddelenia, ekonomické oddelenia), ktoré vykonávajú úlohy hospodárskej diplomacie v zahraničí, tieto orgány sú organickou súčasťou diplomatických zastupiteľstiev v prijímajúcom štáte. Ich fungovanie je podmienené nadviazaním oficiálnych diplomatických stykov.

Slovenský odborník na klasickú a hospodársku diplomáciu P. Rusiňák sa pridržiava toho názoru, že na rozdiel od klasickej diplomacie cieľom hospodárskej diplomacie štátu „je vytvárať možnosti pre firmy a národnú ekonomiku prostredníctvom ich internacionalizácie, obchodnej výmeny a cestovného ruchu“. Pričom pod pojmom „internationalizácia“ rozumie „pozitívny výraz otvorenia sa trhu a vonkajším investorom“.⁵

Medzi hospodárskou a klasickou diplomaciou existuje vzájomný vzťah, v rámci ktorého hospodárska diplomacia vykonáva dôležitú podpornú funkciu v rámci realizácie celkového politického záujmu štátu v zahraničí.⁶ Môžeme teda konštatovať, že hospodárska diplomacia a klasická diplomacia sa vzájomne podporujú, čo pozitívne vplýva na realizáciu zahranično-ekonomických a politických záujmov jednotlivých štátov v zahraničí.

Hospodárska diplomacia sa začala prejavovať ako nástupca pojmu „obchodná diplomacia“ na prelome 19. a 20. storočia. V súčasnej podobe sa objavila až v 60. – 70. rokoch 21. storočia.⁷ V diplomatickej vede sa predtým používal pojem „obchodná diplomacia“, ktorá zodpovedala za podporu obchodnej činnosti, čo predstavovalo v tom čase hlavnú úlohu ekonomickej dimenzie diplomacie. Postupne sa obchodná diplomacia začala zaoberať väčším rozsahom úloh a nadobúdala viac funkcií. Objavila sa potreba presnejšieho označenia, ktoré by adekvátne odpovedalo rozsiahlym úlohám diplomatického zastupiteľstva vysielajúceho štátu, v štáte prijímajúcom. Samotný

⁴ Klasickú diplomáciu niektorí odborníci nazývajú aj politickou diplomaciou alebo konvenčnou.

⁵ Rusiňák, P. (2005): *Klasická verzus hospodárska diplomacia?* In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.* s. 125.

⁶ Tóth, L. – Horváthová, K. (2006): *Hospodárska diplomacia: bilaterálne vzťahy.* s. 12-13.

⁷ Csabay, M. (2005): *Aká je budúcnosť hospodárskej diplomacie?* In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.* s. 37.

pojmem „obchodná diplomacia“ sa používa aj v súčasnosti a znamená realizáciu cieľov a úloh zahraničnoobchodnej politiky štátu. Pod pojmom „obchodná diplomacia“ rozumieme súhrn oficiálnych aktivít štátu, ktoré sú zamerané na podporu obchodnej výmeny tovarov a služieb, resp. podporu exportnej činnosti domácich ekonomických subjektov v hostiteľskom štáte. V súčasnosti hospodárska diplomacia zahŕňa aj funkciu podpory exportu, a práve preto sa obchodná diplomacia stala neoddeliteľnou súčasťou hospodárskej diplomacie. V rámci historického vývoja diplomacie je niekedy obchodná diplomacia považovaná za štádium alebo fázu v dlhom historickom rozvoji takého fenoménu, ktorý dnes nazývame hospodárska diplomacia.⁸

V súčasnosti neexistuje jednotný názor na vymedzenie pojmu „hospodárska diplomacia“, čo môžeme považovať za dôsledok nerovnomerného vývoja tohto fenoménu v jednotlivých krajinách a regiónoch sveta. Z tohto dôvodu sa autor rozhodol uviesť niektoré z najviac používaných definícií. Skôr ako popíšeme niektoré z nich, rozdelíme hospodársku diplomáciu na dve skupiny, a to na širšie a užšie definície. Zo širšieho hľadiska je hospodárska diplomacia určitý rozšírený a zovšeobecnený fenomén, ktorý má vzťah aj s inými javmi a procesmi.⁹ Medzi širšie definície môžeme zaradiť aj vyjadrenie významného sovietskeho odborníka I.A. Ornatskeho, ktorý definuje hospodársku diplomáciu nasledovne: „*Využitie štátnymi diplomatických metód a ekonomických prostriedkov na bilaterálnom a multilaterálnom základe na podporu rozvoja hospodárstva, dosiahnutie vlastných zahranično-ekonomických záujmov a politických cieľov*“¹⁰. Autor sa touto definíciou usiluje popísať hospodársku diplomáciu ako rozsiahly a komplexný jav, ktorý má veľmi úzke vzťahy aj s inými javmi. Z tejto definície vyplýva, že hospodárska diplomacia je nielen nástrojom na podporu ekonomických záujmov štátu, ale aj prostriedkom na dosiahnutie zahranično-politických cieľov. Iný názor na širšie poňatie hospodárskej diplomacie má ukrajinský vedec a diplomat B. I. Humeňuk, ktorý vo svojom diele „*Diplomatická služba: právna regulácia*“ naznačuje: „*Pre bohaté štáty hospodárska diplomacia je prostriedkom získať ešte väčšie bohatstvo, alebo udržať už dosiahnutý úroveň rozvoja v boji o národné prežitie, a pre chudobné štáty je pravdepodobným inštrumentom zlepšenia svojho stavu, aby úplne nezmizli z politickej mapy sveta*“¹¹.

Jedným z nevelikého počtu slovenských odborníkov, ktorý sa venuje oblasti hospodárskej diplomacie je E. Pajtinka, ktorého definícia znie: „*Hospodárska diplomacia predstavuje jednu z dimenzií diplomacie štátu, ktorá je zameraná na presadzovanie jeho zahranično-ekonomických záujmov vo vzťahu k iným aktérom svetového politického systému mierovými prostriedkami*“¹². Uvedenú definíciu hospodárskej diplomacie môžeme zaradiť do širšej kategórie, nakoľko je popísaná ako komplexný jav a nie je tam prítomný prvok štátnych orgánov pre medzinárodný styk. Podobnú definíciu má aj M. Csabay, ktorý spomína zabezpečenie záujmov štátu mierovými prostriedkami, pričom „*hospodárska diplomacia sa orientuje na*

⁸ Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia a jej úloha v 21. storočí*. s. 56.

⁹ Tamže, s. 57.

¹⁰ Ornatskij, I. A. (1980): *Ekonomičeskaja diplomatija*. s. 3.

¹¹ Humeňuk, B. I. (2007): *Diplomatyčna služba: pravove rehuľuvannya*. s. 169.

¹² Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?* In: *Medzinárodná politika*. s. 16.

ekonomické, resp. obchodné záujmy štátu“.¹³ Spomedzi českých autorov možno spomenúť definíciu J. Štouračovej, ktorá chápe hospodársku diplomáciu nielen ako „*prostriedok naplnenia zámerov a cieľov ekonomickej dimenzie zahraničnej politiky štátu*“, ale vymedzuje konkrétnejšie aktivity ako „*podpora proexportnej politiky, politiky spojenej s prílevom zahraničných investícií, s programami podpory investovania domácich podnikateľov v zahraničí, a s programami podpory exportných aktivít malých a stredných podnikov*“.¹⁴

Druhá skupina definícií hospodárskej diplomacie je užšieho zamerania a popisuje tento fenomén vo vzťahu k diplomatickým orgánom štátu. Ako príklad uvediem definíciu R. Sanera a L. Yiu, ktorá charakterizuje hospodársku diplomáciu z užšieho hľadiska ako „*činnosť diplomatických misií zameranú na podporu podnikateľského a finančného sektora v domovskej krajine, v snahe o hospodársky pokrok a národný rozvoj*“.¹⁵ V tejto definícii je zreteľná prítomnosť diplomatických orgánov štátu ako diplomatickej misie, čo zároveň aj determinuje vzťah tejto definície k užšej kategórii.

Medzi užšie môžeme zaradiť aj definície, ktoré popisujú hospodársku diplomáciu z uhla pohľadu diplomatických orgánov štátu, t. j. kde je prítomný štátny prvok. Do užšieho pojmu patri aj definícia významného slovenského odborníka L. Tótha, ktorý definuje hospodársku diplomáciu takto: „*Špecifický druh činnosti orgánov štátu pre medzinárodné hospodárske styky a ich predstaviteľov pri zastupovaní štátu voči zahraničiu, vykonávaná v rámci celkovej diplomacie štátu za účelom realizácie a zámerov zahranično-hospodárskej politiky štátu prostredníctvom rokovaní a inými legitímnymi prostriedkami*“.¹⁶ Vychádzajúc z tejto definície môžeme konštatovať, že jej autor kladie dôraz na hospodársku špecializáciu orgánov (vnútorných a vonkajších), ktoré podporujú zahranično-ekonomické vzťahy daného štátu.

Iný príklad užšej definície uvádzajú západní autori M. Kostecki a O. Naray, ktorí považujú hospodársku diplomáciu za „*vládnú službu, ktorej cieľom je rozvoj celospoločensky výhodného medzinárodného obchodu*“, pričom „*hospodárski diplomati realizujú ich hlavné aktivity v hostiteľskej krajine a obyčajne sú členmi diplomatickej misie alebo organizácie pre podporu obchodu (trade promotion organization, investment promotion agency)*“. Podľa týchto autorov pojem hospodárska diplomacia pokrýva dva rôzne druhy aktivít. Sú to: „*Aktivity súvisiace s vytváraním obchodnej politiky, napríklad multilaterálne obchodné rokovania, obchodné konzultácie a riešenie sporov*“, a takisto, „*aktivity súvisiace s podporou podnikania*“.¹⁷ Prvá aktivita úzko súvisí s obchodnou diplomáciou, ktorú autor už v článku spomínal a ktorá je zameraná na ovplyvňovanie rozvoja zahraničného obchodu a investícií. Treba taktiež dodať, že pri spracovaní článkov niektorých

¹³ Csabay, M. (2005): Aká je budúcnosť hospodárskej diplomacie? In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. s. 38.

¹⁴ Štouračová, J. a kol. (2012): *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. s. 29.

¹⁵ Saner, R. – Yiu, L. (2003): *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*. s. 13.

¹⁶ Tóth, L. – Horváthová, K. (2006): *Hospodárska diplomacia: bilaterálne vzťahy*. s. 17.

¹⁷ Kostecki, M. – Naray, O. (2007): *Commercial Diplomacy and International Business*. s. 1.

zo západných odborníkov sa autor stretol s pojmom „*commercial diplomacy*“, ktorý je anglickým ekvivalentom slovenského termínu „*hospodárska diplomacia*“.

Porovnávajúc definície hospodárskej diplomacie L. Tótha a západných odborníkov M. Kosteckého a O. Narayho môžeme sledovať jeden spoločný znak spočívajúci v tom, že obidve definície patria do užšej kategórie. Okrem podobnosti v týchto pojmoch môžeme vidieť aj určité odlišnosti, ako napríklad to, že definícia L. Tótha je zovšeobecňujúcejšia a rozsiahlejšia, zatiaľ čo definícia M. Kosteckého a O. Narayho poukazuje na konkrétne aktivity a orgány pre medzinárodný styk, ako diplomatická misia a organizácie pre podporu obchodu a investícií. Hoci definícia L. Tótha je jedna z najprecíznejších a najviac používaných v kruhoch slovenských odborníkov na hospodársku diplomáciu, pre analýzu tohto pojmu autor uvádza aj iné definície, ktoré použili odborníci z rôznych regiónov sveta, a ktoré pôsobili na formovanie hospodárskej diplomacie ako takej.

Väčšina uvedených odborníkov popisuje hospodársku diplomáciu ako jav, ktorý pôsobí najmä na bilaterálnej úrovni, kde sa rozoberajú zahranično-ekonomické vzťahy medzi dvoma štátmi. Preto sa autor rozhodol uviesť krátku charakteristiku multilaterálnej stránky tejto problematiky, ktorá je oveľa mladšia ako bilaterálna hospodárska diplomacia. Bilaterálna hospodárska diplomacia ako taká sa začala rozvíjať už v 19. storočí, čo zároveň znamenalo, že dôležitým historickým obdobím pre vývoj multilaterálnej hospodárskej diplomacie považujeme obdobie po druhej svetovej vojne, kde sa rapidný rozvoj multilateralizmu dotkol aj zahranično-ekonomických vzťahov. V tomto období môžeme sledovať vznik rôznych medzivládnych ekonomických organizácií, ako Všeobecná dohoda o clách a obchode (GATT) a neskôr WTO a taktiež Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). S formovaním týchto organizácií sa začína rozvíjať aj multilaterálna hospodárska diplomacia, ktorú môžeme považovať za vyšší stupeň rozvoja bilaterálnej hospodárskej diplomacie a ktorá sa z pohľadu svojho charakteru zameriavala najmä na vytváranie priaznivých legislatívnych podmienok na rozvoj zahranično-ekonomických vzťahov prostredníctvom uzatvárania multilaterálnych medzinárodných dohôd. Pozitívnym dôsledkom uzatvárania týchto dohôd sa stalo uplatňovanie liberalizácie obchodu a odstránenie obchodných prekážok. To viedlo k nárastu objemov medzinárodného obchodu. Tieto opatrenia nasledovne viedli k rozširovaniu obsahu funkcií hospodárskej diplomacie, konkrétne k podpore exportnej činnosti jednotlivých štátov.

Ak si rozoberieme samotný pojem „hospodárska diplomacia“, môžeme naraziť na fakt, že tento fenomén prešiel za určité časové obdobie dosť rozsiahlymi zmenami a transformáciami v dôsledku premien už používaných a vzniku nových ekonomických funkcií diplomacie. Tieto sa uplatňovali v priebehu storočí. Etapy rozvoja hospodárskej diplomacie prebiehali rozmanito v závislosti od ekonomických priorít a úloh osobitných štátnych útvarov, pričom v súvislosti s nimi sa menili aj diplomatické funkcie v oblasti ekonomiky. Preto dnes treba povedať, že v súčasnosti nie je možné stretnúť sa so všeobecne prijatou a platnou definíciou hospodárskej diplomacie.¹⁸

¹⁸ Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia a jej úloha v 21. storočí*. s. 57.

2 Teoretické východisko modelov riadenia zahranično-ekonomických vzťahov štátu

Za dlhé obdobie rozvoja ekonomická dimenzia diplomacie, vrátane jej modelov riadenia ústrednými orgánmi štátu, prešla určitými zmenami a transformáciami. V súčasnosti za uplatnenie zahranično-ekonomickej činnosti štátu zodpovedajú štátne orgány hospodárskej diplomacie, ktoré predstavujú štátne ekonomické záujmy. Tieto štátne orgány disponujú dvoma vektormi pôsobenia, a to vo vnútri daného štátu t. j. tzv. vnútroštátne orgány hospodárskej diplomacie, a mimo územia daného štátu, kde ekonomické záujmy reprezentujú zahraničné orgány hospodárskej diplomacie.

Z hľadiska sústavy vnútroštátnych orgánov sa hospodárskou reprezentáciou zaoberá príslušné ministerstvo alebo iný osobitný orgán štátu pre medzinárodne hospodárske styky, ktorý je určený v ústave alebo v inom zákone daného štátu. V rámci zahraničných orgánov hospodárskej diplomacie takisto existuje štruktúra a systém riadenia, ktorý je ustanovený vnútroštátnymi orgánmi na základe legislatívy daného štátu.

Jednotlivé modely riadenia zahranično-ekonomických vzťahov sa navzájom líšia a majú rôznu podobu, ktorú si určuje príslušný štát. Z hľadiska vnútroštátnych orgánov pre zahranično-ekonomickú činnosť je praktickým uplatnením hospodárskej diplomacie zvyčajne poverené ministerstvom zahraničných vecí a jemu zodpovedajúci zastupiteľský úrad v zahraničí. Diplomacia prax ukazuje, že kompetenciu vnútroštátneho orgánu pre zahranično-ekonomické vzťahy pridelujú aj iným kompetenčným ministerstvám, ako je ministerstvo hospodárstva alebo zodpovedajúcim agentúram na podporu obchodu a investícií a pod. Samotný názov ministerstva sa môže podstatne líšiť, ale funkcie sú vo väčšine štátov podobné. Napríklad Ministerstvu hospodárstva Slovenskej republiky zodpovedá ukrajinské Ministerstvo hospodárskeho rozvoja a obchodu, alebo Ministerstvo priemyslu a obchodu Českej republiky. Úroveň kompetencií a úlohy ústredných orgánov štátu pri realizácii riadenia zahranično-ekonomických vzťahov sú v jednotlivých štátoch tiež rôzne.

Aj v prácach zahraničných odborníkov môžeme nájsť klasifikácie modelov riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, ktoré sa navzájom líšia. Indický diplomat a významný vedec K. S. Rana rozlišuje päť modelov, ku ktorým môžeme zaradiť integrovaný model, konkurenčný (duálny), model tretej agentúry, čiastočne integrovaný a model postúpenia právomoci. Ďalej sa autor rozhodol popísať posledné dva modely, ktoré sa zriedkavo vyskytujú v klasifikácií iných odborníkov. K. S. Rana uvádza, že najlepším príkladom čiastočne integrovaného modelu je Veľká Británia, kde „na báze Ministerstva zahraničných vecí (Foreign Office) spolu s Ministerstvom obchodu a priemyslu sú vytvorené špeciálne jednotky na udržiavanie obchodnej a investičnej činnosti, ktoré vykonávajú pracovníci diplomatickej služby“. Pod modelom postúpenia právomoci K. S. Rana rozumie taký model, kde „Ministerstvo zahraničných vecí nehrá aktívnu úlohu v bilaterálnej ekonomickej činnosti, ale odovzdáva právomoci inému ministerstvu“. Takýto model sa uplatňuje najmä v Čínskej ľudovej republike a v Nemecku.¹⁹

¹⁹ Rana, K. S. (2007): *Bilateral Diplomacy*. s. 70-71.

Slovenský odborník zaoberajúci sa problematikou hospodárskej diplomacie L. Tóth rozlišuje tri modely riadenia zahranično-ekonomických vzťahov štátu: integrovaný, duálny a kombinovaný model.²⁰ Tieto klasifikácie modelov riadenia zahranično-ekonomických vzťahov štátu L. Tótha bude autor používať v nasledujúcich kapitolách tohto článku.

Princíp integrovaného modelu (angl. unified) spočíva v tom, že všetky kompetencie v oblasti hospodárskej diplomacie sú sústredené v jednom ústrednom orgáne štátnej správy. Zvyčajne to býva Ministerstvo zahraničných vecí alebo ministerstvo s obdobným názvom, ako Ministerstvo zahraničných vecí a medzinárodného obchodu, ktorého právomoci sú rozšírené aj o odborné zahranično-ekonomické úlohy. Kompetentné ministerstvo vo väčšine prípadov úzko spolupracuje s vládnyimi agentúrami, ktoré sú vybavené širokými právomocami a zaoberajú sa ekonomickými záležitosťami, ako napríklad, Ministerstvo hospodárstva a pod. Podľa presvedčení niektorých odborníkov, realizácia ekonomických záujmov tvorí podstatnú časť zahraničnopolitických aktivít štátu, a preto existuje potreba v jednotnom a komplexnom riadení štátnej diplomacie.²¹ Typickým príkladom uplatnenia integrovaného modelu je Kanada, kde existuje jediné ministerstvo, tzv. Ministerstvo zahraničných vecí a zahraničného obchodu, ktoré má na starosti zodpovednosť za riadenie hospodárskej diplomacie. Veľmi podobný spôsob riadenia zahranično-ekonomických vzťahov má aj Švédsko.²²

V súčasnosti veľa štátov uplatňuje aj duálny model (angl. competition), ktorý sa niekedy nazýva aj konkurenčný. V rámci tohto modelu sú kompetencie riadiť zahranično-ekonomické vzťahy štátu rozdelené medzi dve základné ministerstvá. Obyčajne sa na týchto funkciách podieľa ministerstvo zahraničných vecí a ministerstvo hospodárstva. V prípade Ministerstva zahraničných vecí je jeho úlohou zodpovedať za celkové vystupovanie štátu v medzinárodných vzťahoch a koordinovať diplomatické aktivity vrátane zahranično-ekonomických vzťahov. Zahranično-ekonomické vzťahy štátu v rámci obchodno-politických záležitostí riadi rezortné ministerstvo, ktoré je ústredným orgánom štátnej správy pre zahraničný obchod a hospodárstvo.²³ Obvykle to býva ministerstvo hospodárstva alebo ministerstvo s obdobným názvom. Tento model sa nazýva konkurenčný z toho dôvodu, že jeho názov „je odvodený z prevažujúceho charakteru vzťahu medzi kľúčovými subjektmi realizácie hospodárskej diplomacie“.²⁴ Príkladom tohto modelu je Česká republika, Maďarsko alebo India.

„V diplomatickej praxi tento model predstavuje dvojkoľajné riadenie obchodno-ekonomických oddelení zastupiteľských úradov“²⁵, čo niekedy vedie ku kompetenčným sporom medzi zmienenými inštitúciami a ich pracovníkmi. Hlavným problémom kompetenčných sporov je nejasnosť vymedzenia úloh a funkcií príslušných pracovníkov na pôde zastupiteľského úradu, kde dochádza k zrážke profesionálnych

²⁰ Tóth, L. – Horváthová, K. (2006): *Hospodárska diplomacia: bilaterálne vzťahy*. s. 37.

²¹ Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?* In: *Medzinárodná politika*. s. 17.

²² Štouračová, J. a kol. (2012): *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. s. 99.

²³ Tóth, L. – Horváthová, K. (2006): *Hospodárska diplomacia: bilaterálne vzťahy*. s. 38.

²⁴ Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?* In: *Medzinárodná politika*. s. 17.

²⁵ Tamže, s. 17.

názorov medzi vedúcim diplomatickej misie (napr. veľvyslancom, ktorý prijíma úkony z Ministerstva zahraničných vecí) a obchodným atašé, ktorý je poverený ministerstvom hospodárstva alebo iným obdobným ministerstvom. Jedným z riešení kolidujúceho charakteru riadenia hospodárskej diplomacie pri uplatňovaní duálneho modelu môže byť zavedenie iného modelu, ktorý by predpokladal účasť jedného ministerstva na riadení zahranično-ekonomických vzťahov štátu. Táto zmena by však znamenala odovzdanie určitých právomocí rezortom hospodárstva, preto efektívnejším spôsobom zníženia konkurzných vzťahov medzi dvoma zmienenými ministerstvami sa môže stať špecifikácia právomocí a vzťahov prostredníctvom prijatia alebo zmeny už danej legislatívy.

Tretím modelom riadenia zahranično-ekonomických vzťahov podľa L. Tótha je kombinovaný model. Dôležitá črta tohto modelu spočíva v jeho kombinovanom charaktere, kde sú prítomné prvky integrovaného a duálneho modelu. Iný odborník v tejto problematike, E. Pajtinka, vymedzuje aj iný model riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, ktorý sa nazýva model tretej agentúry (angl. third agency). Tento model je menej tradičný ako ostatné modely a uplatňuje sa veľmi zriedkavo. Charakteristickým znakom tohto modelu je to, že presne stanovené kompetencie v oblasti riadenia zahranično-ekonomických vzťahov. Sú prenesené na špecializovanú inštitúciu, spravidla štátnu alebo verejnoprávnu. Tato inštitúcia disponuje určitým stupňom organizačnej autonómie a úzko spolupracuje s Ministerstvom zahraničných vecí alebo iným rezortným ministerstvom, pričom vlastné aktivity koordinuje s jeho požiadavkami. Táto inštitúcia má niekedy právo vysielat' svojich pracovníkov na zastupiteľské úrady v prijímajúcich štátoch, ktoré vykonávajú funkciu obchodných atašé. Typickým príkladom modelu tretej agentúry je Singapur, kde tento model prešiel dlhým historickým vývojom.

V diplomatickej praxi je uplatnenie vyššie uvedených modelov riadenia zahranično-ekonomických vzťahov v čistej podobe dosť zriedkavé, a väčšina krajín disponuje rôznymi druhmi kombinácií týchto modelov. Teoretická podoba modelov riadenia hospodárskej diplomacie sa nie vždy uplatňuje v reálnom živote, a prichádzame k záveru, že každý štát si prispôsobuje tieto modely podľa svojich preferencií. Preferencie musia zodpovedať jeho politickým a ekonomickým záujmom a odrážať jeho hospodársky systém, rovnako ako aj historický vývoj spoločnosti.

3 Systém riadenia hospodárskej diplomacie na Ukrajine

Na Ukrajine sa za obdobie jej nezávislého politického a sociálno-ekonomického rozvoja vytvorila zodpovedajúca inštitucionálna a funkčná štruktúra systému hospodárskej diplomacie, ktorá zároveň prechádza postupnými zmenami a transformáciami. V súčasnosti je mechanizmus hospodárskej diplomacie Ukrajiny jasne vymedzeným inštitucionálne-funkčným a personálnym systémom, ktorý sa skladá z viacerých neoddeliteľných zložiek. Základnou zložkou tohto mechanizmu je súhrn rôznych normatívnych právnych aktov upravujúcich rôzne strany diplomatickej služby, vrátane ekonomických záležitostí. Inštitucionálnu zložku predstavujú primerané štátne orgány a úrady s ich personálnym, materiálnym a technickým zabezpečením, akou je Najvyššia Rada Ukrajiny (parlament), Kabinet ministrov Ukrajiny, Ministerstvo zahraničných vecí, Ministerstvo ekonomického rozvoja a obchodu, odvetvové ministerstvá a úrady, vedenia vonkajších vzťahov orgánov

miestnej samosprávy. Personálnu zložku mechanizmu hospodárskej diplomacie zabezpečujú vysoké školy, ktoré pripravujú odborníkov pre diplomatickú službu a vonkajšo-ekonomickú oblasť (Inštitút medzinárodných vzťahov KNU T.H. Ševčenka, Diplomatická akadémia MZV Ukrajiny a pod). Neoficiálnu zložku predstavujú rôzne neštátne organizácie, zväzy, spolky, ako napríklad Obchodno-priemyselná komora Ukrajiny, Ukrajinský zväz priemyselníkov a podnikateľov atď. Zahraničnou zložkou tohto mechanizmu sú diplomatické a podnikateľské zastupiteľstvá Ukrajiny v zahraničí - veľvyslanectvá, generálne konzuláty, obchodno-ekonomické misie alebo obdobné úrady ako aj rôzne zastupiteľstvá ukrajinského podnikania v zahraničí.²⁶

Na začiatku 90. rokov 20. storočia, keď Ukrajina získala nezávislosť a politickú autonómiu, bol prijatý určitý legislatívny rámec, ktorý vymedzoval aktivity hospodárskej diplomacie a kompetenciu ekonomických zastupiteľstiev v zahraničí. Tento normatívne právny rámec obsahuje aj dnes také zákonodarné akty, ako Ústava Ukrajiny, Zákon o diplomatickej službe atď. Vzhľadom na prezidentsko-parlamentnú formu vlády má prezident relatívne veľký rozsah právomocí a dôležitú úlohu v pôsobení hospodárskej diplomacie majú dekréty prezidenta. Jedným z najdôležitejších dekrétov, ktorý vymedzuje pôsobnosť ekonomických zastupiteľstiev je Dekrét prezidenta Ukrajiny z roku 2010 „*O niektorých otázkach zastupiteľstiev ekonomických záujmov Ukrajiny v zahraničí*“, vrátane zmien a doplnení k tomuto zákonu. Zákon o diplomatickej službe vymedzuje hlavné zásady diplomatickej služby, hlavné úlohy a funkcie diplomatickej služby. Ústava Ukrajiny a Zákon o diplomatickej službe definujú všeobecné zásady, prístupy a funkcie diplomatickej služby a ekonomickej diplomacie a dekrét prezidenta Ukrajiny „*O niektorých otázkach zastupiteľstiev ekonomických záujmov Ukrajiny v zahraničí*“ slúži ako základ jej taktickej a strategickej činnosti, pričom jasne a podrobne popisuje rozsah a hranice právomocí ako aj miesto oddelení pre ekonomické záležitosti v štruktúre mechanizmu hospodárskej diplomacie.

Skôr než sa budeme zaoberať charakteristikou súčasného modelu riadenia zahranično-ekonomických vzťahov na Ukrajine sa autor pokúsi rozobrať základné historické zmeny, ktorými prešiel systém riadenia hospodárskej diplomacie na Ukrajine od stanovenia jej nezávislosti. Podľa ustanovení Dekréту prezidenta „*O obchodnom zastupiteľstve Ukrajiny v zahraničí*“ z roku 1993, boli v rámci diplomatických zastupiteľstiev vytvorené obchodné zastupiteľstvá, ktoré predstavovali a chránili záujmy Ukrajiny v oblasti zahranično-ekonomickej činnosti. Obchodné zastupiteľstvo bolo podriadené vedúcemu diplomatického zastupiteľstva, ktorý uskutočňoval aj jeho kontrolu. Na čele obchodného zastupiteľstva stál obchodný zástupca, ktorému sa udeľovala vyššia diplomatická hodnosť – radca. Tento zároveň obsadzoval pozíciu radcu diplomatického zastupiteľstva. Obchodného zástupcu menovalo a mohlo odvolať Ministerstvo zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu po vzájomnej dohode s Ministerstvom zahraničných vecí. Na začiatku 90. rokov organizácia činnosti obchodných zastupiteľstiev spadala pod kompetenciu jediného ministerstva pod názvom Ministerstvo zahraničných ekonomických vzťahov

²⁶ Verhun, V. A. (2006): *Ekonomična dyplomacija jak skladova mehanizmu upravlinna zovnišneekonomičnoju dijalništu*. [cit. 2013.04.01]. Dostupné na internete: <<http://dspace.nbu.gov.ua/dspace/bitstream/handle/123456789/19092/03a-Vergun.pdf?sequence=1>> s. 14.

a obchodu. Pod organizačnou činnosťou môžeme rozumieť jednotlivé funkcie vykonávané obchodným zastupiteľstvom, ako napríklad ochrana práv a záujmov Ukrajiny v zahranično-ekonomickej oblasti a ekonomických subjektov Ukrajiny v prijímajúcom štáte, podpora obchodných a hospodárskych vzťahov Ukrajiny, poskytnutie informácií o cenovej, daňovej a colnej politike prijímajúceho štátu a pod.²⁷ Z vyššie uvedeného môžeme konštatovať, že na začiatku existencie nezávislej Ukrajiny fungoval taký systém riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, v ktorom vykonávanie hlavných funkcií hospodárskej diplomacie spadalo pod Ministerstvo zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu. Kontrola nad fungovaním obchodného zastupiteľstva sa uskutočňovala prostredníctvom Ministerstva zahraničných vecí, za pomoci vedúceho diplomatického zastupiteľstva.

V roku 1994 prvý prezident L. Kravčuk vyhlásil „nový“ dekrét, ktorý zrušil predchádzajúci zákon o obchodných zastupiteľstvách. Vyhlásením „nového“ dekrétu v rámci zahraničného diplomatického zastupiteľstva boli vytvorené špeciálne obchodno-ekonomické oddelenia, ktoré mali za úlohu chrániť a zastupovať záujmy štátu v oblasti zahranično-ekonomickej činnosti v prijímajúcom štáte. Obchodno-ekonomické oddelenie bolo podriadené vedúcemu zahraničného úradu, ktorý mal kontrolovať jeho aktivity. Organizácia činnosti obchodno-ekonomických oddelení stále spadala pod to isté Ministerstvo zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu, ale jej funkcie boli prevedené na novovytvorené Ministerstvo hospodárstva Ukrajiny.²⁸ Vedúceho obchodno-ekonomického oddelenia vymenúval a odvolával Kabinet ministrov Ukrajiny po rozhodnutí Ministerstva hospodárstva spolu s Ministerstvom zahraničných vecí. Od roku 2007 kandidatúru na pozíciu vedúceho OBEO musí predbežne schváliť prezident, čo zároveň determinuje rozsiahle právomoci hlavy štátu. Je nutné spomenúť, že do vyhlásenia „nového“ dekrétu prezidenta mal obchodný zástupca povinnosť predkladať rozpočet a správy o činnosti OBEO Ministerstvu zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu, ale od roku 1994 vedúci OBEO predkladal správy o činnosti Ministerstvu zahraničných vecí, rozpočet však kontroloval Štátny daňový úrad. Na základe údajov, ktoré vyplývajú z príslušného zákona, môžeme povedať, že v priebehu určitého časového horizontu začalo Ministerstvo zahraničných vecí získavať čoraz väčšie právomoci v oblasti riadenia hospodárskej diplomacie, a súčasne sa aj viac podieľalo na zahranično-ekonomických aktivitách štátu.²⁹

Na základe vyššie uvedených zákonov môžeme konštatovať, že v 90. rokoch kompetencia riadiť hospodársku diplomáciu spadala pod Ministerstvo zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu, ale kontrolu nad obchodno-ekonomickým oddelením uskutočňoval vedúci diplomatického zastupiteľstva v prijímajúcom štáte. Vedúci bol poverený Ministerstvom zahraničných vecí. Z uvedeného vyplýva, že

²⁷ VRU (1993): Dekrét prezidenta Ukrajiny o obchodnom zastupiteľstve Ukrajiny v zahraničí z roku 1993. In: *Zakonodavstvo Ukrajiny*. Dostupné na internete: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/313/93>>.

²⁸ Sardačuk, P. D. – Kulyk, O. P. (2001): *Dyplomatyčne predstavnyctvo: orhanizacija i formy roboty*. s. 161.

²⁹ VRU (1993): Dekrét prezidenta Ukrajiny o obchodno-ekonomickej misii v rámci zahraničného diplomatického úradu Ukrajiny z roku 1994. In: *Zakonodavstvo Ukrajiny*. Dostupné na internete: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/313/93>>.

v poslednom desaťročí 20. storočia fungovalo na Ukrajine dvojkoľajné riadenie hospodárskej diplomacie, resp. uplatňoval sa duálny model riadenia zahranično-ekonomických vzťahov.

Napriek krátkemu obdobiu nezávislosti a viacerým nedokonalostiam v štátnom mechanizme riadenia vnútorných a vonkajších politických či ekonomických procesov získala Ukrajina nemalé skúsenosti v rámci organizácie činnosti hospodárskej diplomacie na základe rôznych modelov riadenia zahranično-ekonomických vzťahov. Spočiatku, ako už bolo v predchádzajúcej časti článku spomenuté, kompetencia riadenia hospodárskej diplomacie štátu spadala do rúk Ministerstva zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu, ktoré v priebehu určitého časového úseku bolo zaradené pod Ministerstvo hospodárstva. Po zavedení niektorých reforiem získalo Ministerstvo zahraničných vecí koordinačné funkcie riadenia obchodno-ekonomických oddelení, pričom po vyhlásení nového dekrétu prezidenta v roku 2010³⁰ OBEO boli jednotlivé oddelenia zrušené a v rámci zahraničných diplomatických zastupiteľstiev sa vytvorili nové oddelenia pre ekonomické záležitosti. Podľa dekrétu prezidenta Ukrajiny „*O niektorých otázkach zastupiteľstva ekonomických záujmov Ukrajiny v zahraničí*“ patria medzi najdôležitejšie úlohy oddelenia pre ekonomické záležitosti nasledovné: zabezpečenie monitorovania hlavných tendencií na globálnom finančno-ekonomickom, energetickom, agrárnom, devízovom trhu, monitorovanie medzinárodných skúsenosti v oblasti regulovania rôznych druhov ekonomickej činnosti, interakcie verejného a súkromného sektora, monitorovanie reakcie vlád štátov na výzvy svetového hospodárstva, ako aj na výzvy finančného a obchodného systému.³¹

V súčasnosti, v súlade s nariadeniami Ministerstva zahraničných vecí, ktoré schválil prezident Ukrajiny v roku 2011³², sú na MZV kladené všetky úlohy, ktoré sa týkajú realizácie zahranično-ekonomickej politiky, politiky integrácie Ukrajiny do globálneho ekonomického systému, a účasti na formulovaní a vykonávaní politiky zameranej na integráciu Ukrajiny do európskeho politického, ekonomického a právneho systému. Na základe vyššie uvedených zákonov preto konštatujeme, že v súčasnosti sa hospodárska diplomacia Ukrajiny riadi prostredníctvom jediného Ministerstva zahraničných vecí, čo poukazuje na uplatnenie integrovaného modelu riadenia zahranično-ekonomických vzťahov štátu.

V súčasnosti sa riadením hospodárskej diplomacie zaoberá MZV. Autor sa pokúsi uviesť štruktúru tohto ministerstva a krátko charakterizovať jeho prácu v oblasti hospodárskej diplomacie. Kľúčovú úlohu Ministerstva zahraničných vecí Ukrajiny v súvislosti s riadením hospodárskej diplomacie zohráva Sekcia pre ekonomickú spoluprácu, ktorá je podriadená jednému zo zástupcov ministra a zahŕňa 4 odbory zodpovedajúce za rôzne ekonomické oblasti. Medzi tieto odbory môžeme zaradiť:

³⁰ VRU (2010): Dekrét prezidenta Ukrajiny o niektorých otázkach zastupiteľstva ekonomických záujmov Ukrajiny v zahraničí. In: *Zakonodavstvo Ukrajiny*. Dostupné na internete: <<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/522/2010>>.

³¹ Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. Dostupné na internete: <<http://mfa.gov.ua/ua/page/open/id/862>>.

³² VRU (2011): Dekrét prezidenta Ukrajiny o nariadení o Ministerstve zahraničných vecí Ukrajiny z roku 2011. In: *Zakonodavstvo Ukrajiny*. Dostupné na internete: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/381/2011>>.

- Odbor ekonomickej analýzy, prognózovania, investičných problémov i finančnej a úverovej politiky;
- Odbor obchodnej politiky a medzinárodných ekonomických organizácií;
- Odbor regionálnych investičných iniciatív;
- Odbor medzinárodnej odvetvovej spolupráce.³³

V rámci MZV Ukrajiny bol v roku 2011 vytvorený Výbor exportérov, ktorého predsedom je minister zahraničných vecí. Tento výbor je stálym poradným orgánom, ktorý zabezpečuje vzájomnú interakciu medzi Ministerstvom zahraničných vecí na jednej strane a poprednými ukrajinskými vývozcami na druhej strane. Jeho cieľom je posilnenie postavenia ukrajinských výrobcov na globálnom trhu.

Ministerstvo zahraničných vecí neustále spolupracuje aj s inými ministerstvami a inštitúciami, ako je Ministerstvo ekonomického rozvoja a obchodu, Ministerstvo financií, Národná banka a pod. Úlohou MZV je riadenie celkovej koordinácie hospodárskej diplomacie a otázkami samostatných konkrétnych záležitostí sa zaoberajú Ministerstvo ekonomického rozvoja a obchodu, Ministerstvo priemyselnej politiky, a iné ministerstvá, ktoré majú vo svojej štruktúre zodpovedné sekcie a odbory. V rámci MZV Ukrajiny funguje Odbor spolupráce so štátnymi orgánmi a koordinácie vonkajších vzťahov, ktorý zabezpečuje vzájomnú interakciu medzi MZV a inými ministerstvami alebo štátnymi orgánmi. Obdobné odbory existujú aj na iných ministerstvách. Tieto ministerstvá a inštitúcie zabezpečujú monitorovanie aktuálnych tendencií v domácej ekonomike a v zahranično-ekonomických vzťahoch, uskutočňujú taktiež analýzu problémov vo vzťahu k iným krajinám a zahraničným investorom. Táto spolupráca je podmienená najmä zvyšovaním ekonomickej dimenzie v medzinárodných vzťahoch, preto sa na realizácii hospodárskej diplomacie niekedy podieľajú aj iné rezorty štátu, ktoré zasahujú tak do bilaterálnych a multilaterálnych vzťahov. Jednu z najvýznamnejších úloh v oblasti zahranično-ekonomických vzťahov zohráva spomedzi všetkých ministerstiev Ministerstvo financií Ukrajiny, ktoré sprostredkúva finančné, platobné, menové a úverové vzťahy. V dôsledku nárastu objemov regionálnej a cezhraničnej ekonomickej spolupráce je časť kompetencií v oblasti zahranično-ekonomických vzťahov prevedená na orgány mestskej samosprávy a na podniky, ktoré uskutočňujú obchodné operácie.

V súčasnosti MZV koordinuje opatrenia štátnych výkonných orgánov v oblasti zahraničných vzťahov, najmä opatrenia späté s činnosťou ministerstiev na fungovaní medzinárodných organizácií. MZV tiež dohliada na vykonávanie medzinárodných zmlúv. Orgány výkonnej moci musia koordinovať niektoré opatrenia s MZV, a to najmä zahraničné návštevy riaditeľov jednotlivých štátnych orgánov Ukrajiny alebo návštevy delegácií zo zahraničia, organizáciu medzinárodných konzultácií a rokovaní v oblasti medzinárodných vzťahov, prípravu medzinárodných bilaterálnych či multilaterálnych dokumentov, účasť na medzinárodných konferenciách a pod.

Súčasťou systému hospodárskej diplomacie a podpory zahranično-ekonomickej činnosti okrem Ministerstiev a diplomatických zastupiteľstiev v zahraničí (vrátané oddelení pre ekonomické záležitosti) sú aj iné inštitúcie, ktoré majú

³³ Ministry of Foreign Affairs of Ukraine: Dostupné na internete: <<http://mfa.gov.ua/ua/about-mfa/structure/staff>>.

nediplomatický charakter. K týmto inštitúciám môžeme zaradiť Obchodno-priemyselnú komoru, Štátnu exportno-importnú banku Ukrajiny a ostatné poradné orgány, ktoré fungujú na základe vládnych inštitúcií a ministerstiev (ako napríklad Zahranlično-ekonomický výbor Kabinetu ministrov Ukrajiny, Výbor podnikateľov Kabinetu ministrov Ukrajiny, Výbor pre záležitosti týkajúce sa administratívy prezidenta a pod.). Ako príklad možno uviesť Obchodno-priemyselnú komoru, ktorá je nevládnou neziskovou samosprávnou organizáciou poskytujúcou svojim členom odborné služby, vrátane služby v oblasti poradenstva a služby týkajúce sa zahraničného obchodu a prieskumu trhov. Medzi iné úlohy Obchodno-priemyselnej komory patrí aj poskytovanie technickej pomoci v oblasti uskutočnenia obchodno-ekonomických operácií, prezentácia záujmov členov komory Ukrajiny a poskytovanie informácií podnikom a firmám zo zahraničia, ktoré chcú presadiť svoje výrobky alebo služby na Ukrajinu. Obchodno-priemyselná komora taktiež realizuje podnikateľské misie ukrajinských podnikov v zahraničí, návštevy medzinárodných výstav a podnikateľských fór. V prípade zamerania sa na Štátnu exportno-importnú banku Ukrajiny túto banku vlastní štát a je jednou z najvýznamnejších finančných inštitúcií orientovaných na podporu rozvoja zahraničného obchodu. Exportno-importná banka poskytuje služby v oblasti financovania obchodnej činnosti, úverovania a finančnej podpory domácich hospodárskych subjektov, a poskytuje tiež bankové služby na peňažnom a akciovom trhu.³⁴

Po zavedení administratívnej reformy v rokoch 2010-2011, resp. po zavedení dekrétov prezidenta, prešiel celkový systém fungovania zahraničných diplomatických zastupiteľstiev určitými personálnymi zmenami. Bol uskutočnený proces optimalizácie počtu zamestnancov oddelení pre ekonomické záležitosti v rámci zahraničných diplomatických zastupiteľstiev, v dôsledku čoho klesol počet príslušných zamestnancov z 226 na 208. Uvažovalo sa pritom aj o aktuálnosti rozvoja hospodárskej spolupráce Ukrajiny s ostatnými krajinami, a o možnostiach využívania právnych a inštitucionálnych mechanizmov WTO s cieľom ochrániť národné záujmy na bilaterálnej a multilaterálnej úrovni. Zároveň sa zvýšil počet zamestnancov diplomatických zastupiteľstiev, vrátane 16 zastupiteľských úradov a 3 stálych misiách pri medzinárodných organizáciách. Takisto boli zavedené pracovné pozície v oblasti ekonomických záležitostí na dvoch generálnych konzulátoch. Zvýšenie počtu pracovných pozícií v ekonomických oddeleniach sa uskutočnilo najmä v krajinách Ázie, Afriky a Latinskej Ameriky. Dôvodom rozširovania počtu zamestnancov na zastupiteľských úradoch v štátoch týchto regiónov je veľká perspektíva v oblasti nárastu exportnej činnosti. Podľa nižšie uvedenej tabuľky môžeme sledovať nárast podielu vývozu na celkovom exporte tovarov v príslušných regiónoch. Napríklad export do krajín Ázie za obdobie rokov 2007-2012 narástol až o 6 795,2 mil. USD, čo predstavuje relatívne vysoké číslo, keďže išlo o začiatok a priebeh globálnej finančnej a hospodárskej krízy (Tab. 1). To isté môžeme povedať aj o raste exportu do krajín Afrického kontinentu. Na základe údajov o exporte tovarov, ktoré sú uvedené v tabuľke môžeme konštatovať, že zvýšenie počtu pracovníkov na oddeleniach pre

³⁴ Movčan, V. (2012): *Polityka spryjanja exportu v Ukrajinu pis'la administratyvnoji reformy*. Dostupné na internete: <http://www.undp.org.ua/files/ua_61498Adminreform_and_export_promotion-report_Ed_181212.pdf>. s. 20-21.

ekonomické záležitosti v krajinách Ázie, Afriky a Latinskej Ameriky bude ďalej indikovať rastúci trend rozvoja exportnej činnosti. Treba tiež povedať, že rastúce tendencie vo vývoji exportu tovarov do daných regiónov priamoúmerne zvýšia počet zamestnancov ekonomických oddelení, pričom narastie aj produktivita realizácie exportných a investičných projektov. Dôsledkom toho bude ďalší rast vzájomného obchodu medzi Ukrajinou a jednotlivými regiónmi. S určitosťou môžeme tvrdiť, že rozširovanie personálu oddelení pre ekonomické záležitosti v Ázii, v Afrike a v Latinskej Amerike bude mať pozitívny vplyv na rozvoj týchto regiónov.

Tab. 1: Geografická štruktúra vývozu Ukrajiny za obdobie rokov 2007-2012 (v mil. USD)

	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	Export	Podiel	Export	Podiel	Export	Podiel	Export	Podiel	Export	Podiel	Export	Podiel
SNŠ	18087	36,7%	23166	34,6%	13473	33,9%	18741	36,5%	26177	38,3%	25303	36,8%
Európa	14774	30,0%	19733	29,5%	10265	25,9%	13830	26,9%	18442	27,0%	17424	25,3%
Ázia	10882	22,1%	15887	23,7%	12132	30,6%	13715	26,7%	17738	25,9%	17677	25,7%
Afrika	2792	5,7%	3902	5,8%	2628	6,6%	3019	5,9%	3344	4,9%	5638	8,2%
Amerika	2686	5,4%	4144	6,2%	1124	2,8%	2000	3,9%	2552	3,7%	2607	3,8%
Austrália a Oceánia	16	0,0%	64	0,1%	22	0,1%	28	0,1%	30	0,0%	51	0,1%
Celkom	49296	100%	66967	100%	39696	100%	51405	100%	68394	100%	68810	100%

Prameň: vlastné spracovanie autora na základe údajov Štátnej štatistickej služby Ukrajiny.

Čo sa týka multilaterálneho pôsobenia hospodárskej diplomacie Ukrajiny, môžeme povedať, že Ministerstvo ekonomického rozvoja a obchodu (bývalé Ministerstvo hospodárstva) sa angažuje napríklad pri spolupráci s WTO, do ktorého Ukrajina vstúpila ešte v roku 2008. V rámci tohto ministerstva pôsobí samostatná Sekcia pre spoluprácu s WTO a záležitosti ochrany obchodu, ktorá zahŕňa aj Odbor pre spoluprácu s WTO. Práve táto sekcia koordinuje spoluprácu so Svetovou obchodnou organizáciou. S cieľom zefektívniť plnenie záväzkov Ukrajiny v rámci WTO a zaviesť transparentnú a vzájomne prospešnú spoluprácu pomocou Dekréту prezidenta Ukrajiny³⁵ bola vytvorená špeciálna delegácia pre koordináciu rokovacieho procesu v rámci Svetovej obchodnej organizácie. Na riadení tejto delegácie sa podieľajú Ministerstvo ekonomického rozvoja a obchodu, rôzne štátne inštitúcie a ministerstvá, ktoré majú vzťah k medzinárodnému obchodu, a taktiež samotné Ministerstvo zahraničných vecí. V zahraničí zastupuje záujmy Ukrajiny v rámci WTO naďalej zastupiteľstvo Ukrajiny pre OSN a iné medzinárodné organizácie v Ženeve, ktoré spadajú pod kompetenciu MZV. Fakticky, v rámci Stáleho zastupiteľstva pôsobí len

³⁵ VRU (2008): O delegácii Ukrajiny pre účasť na rokovaníach v rámci Svetovej obchodnej organizácie. In: *Zakodavstvo Ukrajiny*. Dostupné na internete: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/767/2008>>.

jeden ekonóm, ktorý sa profesionálne zaoberá interakciou medzi Ukrajinou a WTO, čo ukazuje na neefektívnosť spolupráce zo strany Ukrajiny. Čo sa týka zastúpenia záujmov Ukrajiny v oblasti medzinárodných finančných vzťahov na multilaterálnej úrovni, tak napríklad spoluprácu s MMF uskutočňuje Ministerstvo ekonomického rozvoja a obchodu, pričom v rámci tohto ministerstva funguje Sekcia spolupráce s medzinárodnými finančnými inštitúciami a koordinácie medzinárodnej technickej pomoci, ktorá riadi otázky spolupráce s MMF. Na základe vyššie uvedeného konštatujeme, že celkovou hospodárskou diplomaciou sa na multilaterálnom úrovni zaoberá MZV Ukrajiny, avšak niektoré otázky, ako napríklad finančná spolupráca s MMF spadá do kompetencie Ministerstva ekonomického rozvoja a obchodu.

Na základe týchto skutočností dospievame k záveru, že Ukrajina prešla od čias nadobudnutia politickej nezávislosti a autonómie určitými reformami a zmenami v rôznych sférach spoločenského života, vrátane premien v systéme riadenia hospodárskej diplomacie. Za krátke obdobie pôsobenia systému hospodárskej diplomacie na Ukrajine fungoval najprv duálny model, ktorý bol zmenený na integrovaný model riadenia zahranično-ekonomických vzťahov. Treba poznamenať, že vývoj modelu riadenia hospodárskej diplomacie, ktorý bol stanovený v dekrétach prezidenta Ukrajiny, prebieha dosť úspešne. Napriek tomu bola v súčasnosti ukončená iba prechodná fáza, v priebehu ktorej boli určené funkčné povinnosti niektorých štátnych inštitúcií a rozpracované mechanizmy ich vzájomnej spolupráce.

4 Systém riadenia hospodárskej diplomacie v Slovenskej republike

Charakter slovenskej diplomacie v súčasnosti je daný nevyhnutnosťou aktívnej podpory a presadzovania zahranično-ekonomických záujmov na šachovnici sveta, kde SR ako malý štát s otvorenou ekonomikou musí čeliť veľkým konkurenčným tlakom v oblasti medzinárodného obchodu a investícií. Ako štát s proexportne orientovaným hospodárstvom (podiel exportu na HDP v roku 2011 predstavoval 88,6%)³⁶ musí Slovensko disponovať efektívnym systémom hospodárskej diplomacie, ktorý by bol schopný včas reagovať na turbulencie vznikajúce na rôznych medzinárodných trhoch.

Do hospodárskej diplomacie Slovenskej republiky momentálne patrí predovšetkým politicko-ekonomická agenda, ktorá zodpovedá za podporu ekonomických záujmov. Táto sa uskutočňuje prostredníctvom uplatňovania potrebného politicko-legislatívneho rámca, a to najmä cestou uzatvárania medzinárodných bilaterálnych a multilaterálnych dohôd s inými aktérmi svetovej ekonomiky. Druhou, nemenej dôležitou súčasťou hospodárskej diplomacie sú komerčné aktivity, ktorých úloha spočíva v podpore domácich firiem v zahraničí a v prilákaní priamych zahraničných investícií. V súvislosti s členstvom Slovenska v EÚ a v iných medzinárodných organizáciách bola významná tá časť politicko-legislatívneho rámca, ktorá bola presunutá na multilaterálnu úroveň, pričom komerčné aktivity zostali na bilaterálnej úrovni.³⁷

Čo sa týka riadenia hospodárskej diplomacie na SR, jej systém prešiel určitým vývojom a zmenami počnúc od duálneho modelu riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, až po model integrovaný, kde zodpovednosť za aktivity hospodárskej

³⁶ MZV (2012): *Základné makroekonomické údaje*. Dostupné na internete: <www.mzv.sk>.

³⁷ Pajtinka, E. (2007): *Slovenská diplomacia a jej dimenzie v 21. storočí*. s. 81.

diplomacie prebralo Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí (ďalej len MZVaEZ SR). Ako už bolo spomenuté, kompetencie na vykonávanie hospodárskej diplomacie Slovenskej republiky má v súčasnosti MZVaEZ, ktoré svoje aktivity v zahranično-ekonomickej oblasti realizuje prostredníctvom jemu podliehajúcich obchodno-ekonomických oddelení (ďalej len OBEO).³⁸

Pred rokom 2011 fungovali v rámci zastupiteľských úradov SR v zahraničí OBEO, ktoré boli priamo podriadené Ministerstvu hospodárstva (ďalej len MH SR), pričom vtedajšie Ministerstvo zahraničných vecí (neskôr premenované na Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí) zodpovedalo za politickú i administratívnu agendu OBEO a do rúk MH SR spadali ekonomické záležitosti.³⁹ Môžeme teda konštatovať, že do konca roku 2010 v Slovenskej republike fungoval duálny model riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, ktorý bol neskôr vyhlásený za neprijateľný a bol zmenený na integrovaný model. Táto zmena bola už viackrát prediskutovaná v kruhoch odborníkov ešte pred jej uplatnením, pričom sa predovšetkým vyskytoval problém v neproduktívnych kompetenčných sporoch, ktoré sa prejavujú v procese riadenia hospodárskej diplomacie pri uplatnení duálneho modelu. Napríklad M. Peško, ktorý zastával pozíciu vedúceho služobného úradu MZV SR vo svojej práci *„Slovenská diplomacia sa reformuje“* uvádza, že *„v spolupráci medzi veľvyslancom a vedúcim OBEO... sa nezdriedka vyskytujú problémy v riadení a v určovaní úloh vedúcemu OBEO, vo vzájomnej komunikácii a informovanosti medzi veľvyslancom a vedúcim OBEO, v oblasti čerpania rozpočtu a kvality vstupov, ako aj pri zabezpečovaní jednotnej prezentácie SR v zahraničí“*. Ďalším problémom je aj situácia, *„že vedúci zastupiteľského úradu nemá možnosť ovplyvniť stanovovanie cieľov a úloh v obchodno-ekonomickej oblasti voči krajine, v ktorej je najvyšším zástupcom SR a v nejednom prípade nie je o nich ani informovaný“*.⁴⁰ Na základe vyššie uvedeného môžeme konštatovať, že duálny model prinášal viacero problémov a nedorozumení, ktoré negatívne ovplyvňovali realizáciu zahranično-ekonomických aktivít štátu, a preto sa tento model v SR neosvedčil.

Podľa zákona č. 403/2010 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy *„pôsobnosť Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v oblasti zahraničného obchodu v časti riadenia obchodno-ekonomických oddelení podľa doterajších všeobecne záväzných právnych predpisov prechádza na Ministerstvo zahraničných vecí Slovenskej republiky“*. Na základe tohto zákona môžeme povedať, že na začiatku roku 2011 prešli kompetencie v oblasti riadenia OBEO, resp. riadenia hospodárskej diplomacie z MH SR na MZVaEZ. Podpísaním *„Memoranda o spolupráci Ministerstva hospodárstva SR a Ministerstva zahraničných vecí SR sa pri plnení úloh ekonomickej diplomacie v činnosti zahraničnej služby Slovenskej republiky“* príslušné ministerstvá dohodli na spolupráci a koordinácii svojej činnosti. Z memoranda

³⁸ Zákon 403/2010, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy. In: Zbierka zákonov SR. Dostupné na internete: <www.zbierka.sk>.

³⁹ Kužmová, L. (2012): Inštitucionálne modely hospodárskej diplomacie – príklad Nemecka, Rakúska, Švajčiarska a Slovenska. In: *Medzinárodné vzťahy*, roč. 10, č. 4, s. 163.

⁴⁰ Peško, M. (2007): *Slovenská diplomacia sa reformuje*. Dostupné na internete: <<http://www.zahranicnapolitika.sk/index.php?id=263&tl=13>>.

o spolupráci obidvom ministerstvám vyplývajú určité kompetencie a zodpovednosti, pričom pod kompetenciu MZVaEZ spadá podpora exportu, investícií a medzinárodnej rozvojovej a vedecko-výskumnej spolupráce prostredníctvom zastupiteľského úradu SR v zahraničí, zatiaľ čo MH SR je zodpovedné za predkladanie analytického materiálu v oblasti zahraničného obchodu, navrhovanie politiky na podporu exportu, realizácií priamych zahraničných investícií a inovácií, účasti Slovenska na veľtrhoch a výstavách, a účasti Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO) v proexportných a investičných aktivitách. Z tohto memoranda vyplývajú aj iné záväzky v oblasti hospodárskej diplomacie, akými sú povinnosti vedúceho zastupiteľského úradu, ktorý je zodpovedný za výkon nielen politickej, ale aj ekonomickej agendy. Takisto MZVaEZ bude zodpovedné za oblasť odborného a personálneho riadenia a hodnotenia zastupiteľských úradov. V rámci memoranda je definovaný aj stály koordinačný mechanizmus, ktorý bude fungovať na úrovni Sekcie hospodárskej spolupráce MZVaEZ SR a Sekcie obchodu a ochrany spotrebiteľa MH SR a bude zodpovedať za plnenie tohto memoranda a za zabezpečenie komunikácie a súčinnosti oboch ministerstiev.⁴¹

Ak sa zameriame na sieť zastupiteľských úradov v zahraničí, k 1. septembru 2012 Slovenská republika mala celkom 89 zastupiteľských úradov (z toho 63 veľvyslanectiev, 9 generálnych konzulátov, 8 Slovenských inštitútov, 7 misií pri medzinárodných organizáciách, 1 pobočku ZÚ v Prištine a 1 Slovenský ekonomický a kultúrny úrad v Taipei). „Na týchto ZÚ v zahraničí bolo dočasne vyslaných celkovo 535 zamestnancov, z toho 401 diplomatov a 134 administratívno-technických zamestnancov“.⁴² Čo sa týka personálneho zloženia OBEO, k 31. augustu 2012 pôsobilo na zastupiteľských úradoch 49 vyslaných diplomatických zamestnancov s cieľom vykonávať hospodársku diplomaciu, pričom v roku 2011 došlo k zrušeniu 15 ekonomických zastúpení v členských štátoch EÚ a súčasne k vytvoreniu 12 nových pozícií ekonomických diplomatov na zastupiteľských úradoch a generálnych konzulátoch mimo EÚ. Tento stav siete OBEO v dostatočnej miere nezodpovedal potrebám Slovenska, preto Ministerstvo zahraničných vecí začalo jeho prehodnocovanie. Vychádzajúc z Programového vyhlásenia vlády, SR deklarovala záujem zvýšiť úlohu MZV v oblasti presadzovania zahranično-ekonomických záujmov a pomáhať podnikateľským subjektom v ich snahách preniknúť na zahraničné trhy. V rámci tohto cieľa sa v júni 2012 uskutočnilo rokovanie za okrúhlym stolom, na ktorom sa zúčastnilo nielen Ministerstvo zahraničných vecí a Ministerstvo hospodárstva, ale boli oslovené aj podnikateľské zväzy a združenia Slovenska, ako aj obchodné a priemyselné komory. Účastníci okrúhleho stolu sa venovali najmä otázkam organizácie systému hospodárskej diplomacie, v dôsledku čoho z jeho záverov vyplynula úloha prehodnotiť prioritné štáty z pohľadu exportnej a investičnej činnosti, ako aj z pohľadu geografického rozmiestnenia pracovníkov zaoberajúcich sa obchodno-ekonomickými záležitosťami. Podľa výsledkov okrúhleho stola bol

⁴¹ MZV (2012): *Memorandum o spolupráci Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky a Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky pri plnení úloh ekonomickej diplomacie v činnosti zahraničnej služby Slovenskej republiky*. [Citované 2013.02.25] Dostupné na internete: <www.economy.gov.sk>.

⁴² MZV (2012): *Správa o stave siete zastupiteľských úradov SR v zahraničí v roku 2012 a východiská pre jej ďalší rozvoj*. Dostupné na internete: <www.mzv.sk>.

Ministerstvom zahraničných vecí vypracovaný a 30. augusta 2012 aj schválený „*Návrh prioritných teritórií z pohľadu podpory exportu a investícií a teritoriálneho rozmiestnenia ekonomických diplomatov na ZÚ SR v zahraničí*“. Vychádzajúc z tohto návrhu sa počet systematizovaných miest ekonomických diplomatov nezmenil, ale uskutočnil sa teritoriálny presun 11 miest. Obnovili sa pozície v štátoch EÚ, čo je späté s veľkým podielom exportu (približne 84,5% celkového exportu) do štátov Európy, ktoré sú aj významnými investormi do hospodárstva SR. Personálne zmeny neobídu ani juhovýchodnú Áziu, kde sa napríklad v Thajsku (s priakreditáciou pre Mjanmarsko, Laos a Kambodžu) vytvorilo miesto pre ekonomického zástupcu. Dôvodom zavedenia pozície ekonomického diplomata v týchto štátoch je ich vstup na trh ASEAN v roku 2015, pričom sa toto zoskupenie v tom istom roku stane aj partnerom EÚ. Toto značne zjednoduší ekonomickú spoluprácu a poskytne nové možnosti v rozvoji vzájomných obchodno-ekonomických vzťahov. Boli tiež zrušené neobsadené miesta v Ruskej federácii, Číne, Egypte a v štátoch s nízkym objemom vývozu ako Austrália, Uzbekistan, Lotyšsko, Sýria a pod.⁴³

Ak hovoríme o štruktúre organizácie riadenia hospodárskej diplomacie, v rámci MZVaEZ funguje Sekcia hospodárskej spolupráce, ktorá zahŕňa 3 odbory:

- Odbor riadenia ekonomickej diplomacie 1;
- Odbor riadenia ekonomickej diplomacie 2;
- Odbor medzinárodných ekonomických organizácií.

Do kompetencií prvého Odboru riadenia ekonomickou diplomaciou spadajú všetky členské štáty Európskej únie a členské štáty Severoamerickej dohody o voľnom obchode (NAFTA). Druhý odbor pre riadenie ekonomickej diplomacie sa zaoberá zahranično-ekonomickými záležitosťami, ktoré súvisia s ostatnými krajinami, teda okrem EÚ a NAFTA. Súčasťou druhého odboru pre riadenie ekonomickej diplomacie je aj Podnikateľské centrum MZVaEZ SR, ktoré prostredníctvom operatívnej komunikácie poskytuje informácie nevyhnutné k presadzovaniu domácich výrobkov a služieb v zahraničí, taktiež informácie o exporte kapitálu, vytváraní kooperačných väzieb a zakladaní spoločných podnikov v zahraničí. Rovnako je cieľom tohto centra poskytovanie kontaktov, praktických rád a zmapovanie obchodných a investičných príležitostí, vhodných pre realizovanie podnikateľských zámerov.⁴⁴ Môžeme teda povedať, že funkcie prvých dvoch odborov sú rozdelené z teritoriálneho hľadiska. Funkcie odboru pre medzinárodné ekonomické organizácie vyplývajú z jeho názvu, a do kompetencií tohto odboru spadá spolupráca SR s medzinárodnými ekonomickými organizáciami ako WTO alebo OECD.

Treba dodať, že okrem ministerstiev a im podliehajúcich zastupiteľských úradov sa zahranično-ekonomickými vzťahmi Slovenskej republiky zaoberajú aj iné agentúry a organizácie, ktoré nemajú diplomatický charakter. K nim môžeme zaradiť Slovenskú obchodnú a priemyselnú komoru (SOPK), Slovenskú agentúru pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO), Slovenskú agentúru pre rozvoj cestovného ruchu (SACR) a pod. Ako príklad uvedieme SOPK, nezávislú verejnoprávnu inštitúciu, ktorá

⁴³ MZV (2012): *Nová koncepcia teritoriálneho rozmiestnenia ekonomických diplomatov na zastupiteľských úradoch SR v zahraničí*. Dostupné na internete: <www.mzv.sk>.

⁴⁴ MZV (2012): *Podnikateľské centrum MZVaEZ SR*. Dostupné na internete: <http://www.mzv.sk/sk/zahranicna_politika/podnikajme_v_zahranici-uvod>.

zastupuje a koordinuje spoločné záujmy svojich členov vo veciach podnikateľskej činnosti v tuzemsku a v zahraničí. Poskytuje im určité služby vymedzené v zozname služieb SOPK, taktiež nadväzuje a rozvíja styky s komorami a obdobnými inštitúciami v tuzemsku a v zahraničí, zabezpečuje propagáciu svojich členov v tuzemsku a zahraničí vrátane účasti na výstavách a veľtrhoch a pod. Členmi komory sú právnické osoby a fyzické osoby vykonávajúce podnikateľskú činnosť vo všetkých hospodárskych odvetviach. Spolupráca medzi SOPK a štátnymi orgánmi je vymedzená zákonom č. 324/2012 Z. z o obchodných a priemyselných komorách SR, podľa ktorého príslušné štátne orgány a SOPK si poskytujú navzájom potrebné informácie, a zároveň „*štátne orgány umožňujú komore aktívnu účasť na tvorbe a uskutočňovaní hospodárskej a sociálnej politiky týkajúcej sa oblastí pôsobenia komory, predovšetkým ju prizývajú k príprave koncepcií rozvoja, ekonomických nástrojov, všeobecne záväzných právnych predpisov, organizačných úprav a opatrení na ich vykonanie, požadujú k nim jej stanovisko a ustanovujú jej zástupcov do svojich poradných orgánov, a štátne orgány majú právo vysielat' na rokovania orgánov komory svojich zástupcov*“.⁴⁵ V súčasnosti SARIO patri do kompetencie MH SR a na fungovaní SACR sa podieľa Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. V odborných kruhoch však prebieha diskusia o možnosti prevedenia SARIO a SACR do kompetencie MZVaEZ SR.⁴⁶

Po viacerých odborných diskusiách a návrhoch vyhodnotila vláda Slovenskej republiky duálny model riadenia hospodárskej diplomacie ako nevhodný, pretože nezodpovedá súčasným výzvam medzinárodných ekonomických vzťahov a spôsobuje viacero problémov a nedorozumení, ktoré negatívne vplyvajú na efektívnosť a komplexnosť slovenskej hospodárskej diplomacie. Preto bolo rozhodnuté, že právomoci v oblasti riadenia zahranično-ekonomických vzťahov budú poskytnuté jedinému ministerstvu, a to Ministerstvu zahraničných vzťahov a európskych záležitostí. Aj keď sa na uskutočnení hospodárskej diplomacie podieľajú viaceré štátne orgány a inštitúcie, hlavným motorom ekonomickej dimenzie diplomacie zostáva MZVaEZ.

DISKUSIA

V súvislosti s administratívnou reformou na Ukrajine v rokoch 2010-2012 boli uskutočnené určité zmeny aj v oblasti zahranično-ekonomických vzťahov. V rámci MZV boli vytvorené a pravidelne sa konajú stretnutia už spomenutého Výboru exportérov a Pracovnej skupiny pre záležitosti interakcie s regionálnymi a mestskými štátnymi úradmi. Tieto slúžia na zabezpečenie koordinácie a zvýšenie efektívnosti spolupráce v oblasti zahranično-ekonomických vzťahov. Výrazne vzrástla úroveň vzájomnej spolupráce medzi poprednými ukrajinskými vývozcami, regiónmi Ukrajiny a MZV. Zavádzajú sa tiež komplexné opatrenia na podporu ukrajinských výrobkov na zahraničných trhoch a prilákanie priamych zahraničných investícií. V poslednom čase boli zrealizované prezentácie investičných a výrobných kapacít regiónov Ukrajiny vo

⁴⁵ SOPK (2012): *Zákon Slovenskej národnej rady č. 324/2012 Z.z. o obchodných a priemyselných komorách*. Dostupné na internete:

<<http://web.sopk.sk/view.php?cislocianku=2005092601&lmenu=202>>.

⁴⁶ Kužmová, L. (2012): Inštitucionálne modely hospodárskej diplomacie – príklad Nemecka, Rakúska, Švajčiarska a Slovenska. In: *Medzinárodné vzťahy*, roč. 10, č. 4, s. 164.

vnútri štátu a v zahraničí. Pod hlavičkou MZV bolo v roku 2011 organizovaných niekoľko investičných fór, vrátane Ukrajinského investičného summitu, medzinárodnej konferencie „Vo vnútri Ukrajiny“, Ukrajinského podnikateľského týždňa 2011 v Londýne, Ukrajinsko-francúzskeho fóra „Ukrajinské stretnutie 2011“ v Paríži, ekonomického fóra „Obnoviteľná energia a energetická efektívnosť na Ukrajine“ v Berlíne, prezentácia osobitných regiónov Ukrajiny v Rakúsku, Belgicku, Izraeli, Portugalsku, Ruskej federácii, v USA, Turecku a medzinárodné investičné fóra v miestach Ukrajiny, ako Doneck, Lvov, Odesa a pod. V novembri 2011 boli zorganizované špeciálne semináre pre rozhľad požiadaviek na prípravu investičných projektov v rámci zvýšenia efektívnosti prilákania priamych zahraničných investícií, na základe Diplomatickej akadémie pri MZV spolu s Európskou bankou pre obnovu a rozvoj a spoločnosťami „Ernst & Young“ a „PriceWaterhouseCoopers“. Takisto sa uskutočnili rokovania s významnými finančnými inštitúciami o výbere a príprave najlepších investičných projektov regiónov Ukrajiny. V roku 2011 MZV spolu so zahraničnými diplomatickými zastupiteľstvami začali prípravné práce na realizáciu niektorých veľkých investičných projektov na území Ukrajiny, ako napríklad výstavba továrni na výrobu papierových výrobkov rakúskou spoločnosťou „Mondi Europe & International“ s objemom investícií približne 1,2 mld. EUR. Rovnako môžeme spomenúť projekty telekomunikačnej vietnamskej spoločnosti „Viettel“ s investíciami vo výške 600 mil. USD, ako aj investičné projekty japonských spoločností „Sumitomo“ a „Mitsui“. Na začiatku roku 2013 sa očakávajú aj rozsiahle investície slovenskej spoločnosti „STAR EU“ v oblasti alternatívnej energetiky (výstavba fotovoltaického parku). Tento projekt predpokladá investície vo výške viac ako 200 mil. EUR a bude zrealizovaný neďaleko mesta Nová Kachovka na juhu Ukrajiny. Je dôležité poznamenať, že tento investičný projekt bol realizovaný pomocou spolupráce ukrajinskej vlády a zastupiteľského úradu Slovenskej republiky v Ukrajine, ktorý zohrával významnú úlohu v poskytovaní pomoci slovenskému investorovi.⁴⁷

Na základe poznatkov uvedených v jednotlivých kapitolách tohto článku, môžeme konštatovať, že ukrajinská a slovenská hospodárska diplomacia prešla podobnými kompetenčnými zmenami a transformáciami. Obidve krajiny čelili na začiatku svojej politickej existencie určitým politickým, ekonomickým a sociálnym tlakom, čo môžeme považovať za dôsledok procesu narastania medzinárodného prepojenia vo všetkých oblastiach, ktorý dnes nazývame globalizácia. V poslednom čase sa nárast medzinárodných hospodárskych problémov, rozvoj a prehĺbenie medzinárodnej delby práce, rozvoj vedy a techniky stali hlavnou príčinou ekonomizácie medzinárodných vzťahov, čo definitívne zanechalo svoj vplyv na formovaní systému hospodárskej diplomacie ako v Slovenskej republike, tak aj na Ukrajine.

Z jednotlivých častí tohto článku môžeme vidieť, že na začiatku vzniku a fungovania štátnosti (prvá polovica 90. rokov 20. storočia)⁴⁸ disponovali Slovenská republika a Ukrajina podobnými modelmi riadenia hospodárskej diplomacie, ktoré spočívali v dvojkoľajnom riadení zahranično-ekonomických vzťahov. V tomto období

⁴⁷ MZV (2012): Najväčšia slovenská investícia na Ukrajine v oblasti alternatívnej energetiky presiahne 200 mil. EUR. In: *Veľvyslanectvo SR na Ukrajine*. Dostupné na internete: <<http://www.mzv.sk/kyjev>>.

⁴⁸ SR získala nezávislosť 1. januára 1993 a Ukrajina 24. augusta 1991.

v SR a na Ukrajine fungoval duálny model riadenia zahranično-ekonomických vzťahov, pričom na Ukrajine sa tieto právomoci rozdeľovali medzi Ministerstvo zahraničných ekonomických vzťahov a obchodu (po reforme sa toto ministerstvo stalo súčasťou Ministerstva hospodárstva) a Ministerstvo zahraničných vecí. Na začiatku druhej polovice 21. storočia začínajú SR a Ukrajina reformovať svoj systém riadenia v oblasti zahranično-ekonomických vzťahov, dôsledkom čoho prechádzajú na integrovaný model riadenia hospodárskej diplomacie a kompetencie preberá iba samotné Ministerstvo zahraničných vecí. Z tohto dôvodu dnes Ukrajina a Slovenská republika disponujú podobným modelom riadenia hospodárskej diplomacie, ktorým je integrovaný model.

Jednou zo základných podobností medzi SR a Ukrajinou je tiež existencia obchodných a priemyselných komôr, ktoré fungujú v spolupráci so štátnymi orgánmi a napomáhajú rozvoj tak domácich podnikov a firiem, ako aj zahraničného obchodu.

V prípade odlišností v systéme riadenia hospodárskej diplomacie medzi Slovenskou republikou a Ukrajinou môžeme spomenúť vnútornú štruktúru MZV ako koordinátora hospodárskej diplomacie v oboch štátoch. Ako príklad možno uviesť jednotlivé sekcie oboch ministerstiev, ktoré zodpovedajú za riadenie hospodárskej diplomacie. Na MZVaEZ SR funguje Sekcia hospodárskej spolupráce (na MZV Ukrajiny existuje podobná sekcia s totožným názvom), ktorá zahŕňa 3 odbory, z ktorých dva sú rozdelené z hľadiska jednotlivých teritórií a tretí odbor sa zaoberá medzinárodnými ekonomickými organizáciami. Na MZV Ukrajiny je táto sekcia rozdelená na 4 odbory, ktoré sa zaoberajú jednotlivými oblasťami ekonomiky, ale na rozdiel od SR tieto odbory nie sú rozdelené z teritoriálneho hľadiska. V prípade Ukrajiny prináša rozsiahla a neefektívna štruktúra MZV viacero nepotrebných byrokratických opatrení a náležitostí, ktoré v konečnom dôsledku negatívne vplyvajú na hospodársku diplomaciu štátu.

V závere môžeme vysloviť tvrdenie, že celkový systém riadenia hospodárskou diplomaciou v oboch štátoch je navzájom podobný, ale líši sa niektorými znakmi. V Slovenskej republike, ako aj na Ukrajine existujú určité nedostatky, ktoré sa však postupne odstraňujú zavádzaním účinných reforiem, a kladie sa dôraz na hľadanie optimálnych riešení, ktoré by zabezpečili vyššiu efektívnosť celkového systému riadenia hospodárskej diplomacie.

ZÁVER

Záverom môžeme konštatovať, že Ukrajina a Slovenská republika si stanovili cieľ zefektívniť inštitucionálnu štruktúru mechanizmu zabezpečenia zahranično-ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie, a to prostredníctvom centralizácie kompetencií Ministerstvu zahraničných vecí. Čo sa týka Ukrajiny je nutné poznamenať, že vývoj modelu riadenia hospodárskej diplomacie, ktorý bol stanovený v dekrétach prezidenta Ukrajiny, prebieha dosť úspešne. Napriek tomu bola v súčasnosti ukončená iba prechodná fáza, v priebehu ktorej boli do praxe zavedené niektoré funkčné povinnosti štátnych inštitúcií a rozpracované mechanizmy ich vzájomnej spolupráce. Problémy stále môžeme nájsť v nesúlade právomocí medzi jednotlivými ministerstvami a úradmi Ukrajiny. Zabezpečenie vyššej efektívnosti ekonomickej diplomacie a jej adaptácia na podmienky globalizovaného hospodárstva si vyžaduje určité zdokonaľovanie vzhľadom na súčasné aktuálne trendy a medzinárodné skúsenosti.

V súčasnej etape v Slovenskej republike ešte stále nie je ukončená transformácia systému riadenia hospodárskej diplomacie. Predkladajú sa rôzne návrhy na jej zefektívnenie. Dôležitú úlohu v uplatňovaní celkovej hospodárskej diplomacie štátu zohrávajú agentúry nediplomatického charakteru ako obchodné a priemyselné komory, ktoré majú priamy vzťah k slovenským podnikom a firmám. Takisto ako na Ukrajine, aj v SR čelí systém riadenia hospodárskej diplomacie viacerým návrhom na jeho zdokonaľovanie, ktoré pochádzajú najmä od obchodno-priemyselných komôr a rôznych podnikateľských združení.

Za relatívne krátke obdobie nezávislosti reformovali Slovensko a Ukrajina v určitej miere svoju inštitucionálnu štruktúru riadenia hospodárskej diplomacie a v súčasnosti uplatňujú podobné modely, v ktorých kľúčovú úlohu zohráva Ministerstvo zahraničných vecí. Tomuto ministerstvu vláda udelila právomoc riadiť zahranično-ekonomické záležitosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. BALHAR, V. (2005): K významu podstaty zmien slovenskej hospodárskej diplomacie na začiatku 21. storočia. In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: Ekonóm, 2005, 151 s. ISBN 80-225-2087-X.
2. BAYNE, N. – WOOLCOCK, S. (2007): *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiations in International Economic Relations*. Aldershot: Ashgate, 2012. 412 s. ISBN 978-0-7546-708-3.
3. BERRIDGE, G. R. – JAMES, A. (2003): *A Dictionary of Diplomacy*. Basingstoke: Palgrave, 2003. 272 s. ISBN 1-4039-1535-0.
4. CARRON de la CARRIÉRE, G. (2003): *Ekonomičeskaja diplomatija: diplomat i rynek*. Moskva: ROSSPEN, 2003. 296 s. ISBN 5-8243-0425-4.
5. CSABAY, M. (2005): Aká je budúcnosť hospodárskej diplomacie? In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: Ekonóm, 2005, 151 s. ISBN 80-225-2087-X.
6. HUMEŇUK, B. I. (2004): *Osnovy dyplomatyčnoji ta konsul'skoji služby*. Kyjev: Lybid', 2004. 248 s. ISBN 966-06-0042-9.
7. HUMEŇUK, B. I. (2007): *Dyplomatyčna služba: pravove rehuľuvannya*. Kyjev: Lybid', 2007. 224 s. ISBN 978-966-06-0442-1.
8. KOSTECKI, M. – NARAY, O. (2007): *Commercial Diplomacy and International Business. Discussion papers in Diplomacy*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations „Clingendael“, 2007. 42 s. ISSN1569-2981.
9. KUŽMOVÁ, L. (2012): Inštitucionálne modely hospodárskej diplomacie – príklad Nemecka, Rakúska, Švajčiarska a Slovenska. In: *Medzinárodne vzťahy*. Bratislava: Ekonom, 2012. roč. 10, č. 4, s. 153-169.
10. MH SR (2012): *Memorandum o spolupráci Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky a Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky pri plnení úloh ekonomickej diplomacie v činnosti zahraničnej služby Slovenskej republiky*. [Online.] In: *Ministerstvo hospodárstva SR*, 2012. [Citované 2013.02.25] Dostupné na internete: <www.economy.gov.sk>.

11. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. Dostupné na internete: <mf.gov.ua>.
12. MZVaEZ SR (2012): *Najväčšia slovenská investícia na Ukrajine v oblasti alternatívnej energetiky presiahne 200 mil. EUR*. [Onliune.] In: *Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR*, 2012. [Citované 2012.12.13] Dostupné na internete: <<http://www.mzv.sk/kyjev>>.
13. ORNATSKIJ, I. A. (1980): *Ekonomičeskaja diplomatija*. Moskva: Meždunarodnyje otnošenija, 1980. 272 s.
14. PAJTINKA, E. (2007): Hospodárska diplomacia a jej úloha v 21. storočí. In: *Mezinárodní vztahy*, 2007, roč. 42, č.4, s. 52-72.
15. PAJTINKA, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé? In: *Mezinárodní politika*. ISSN 0543-7962, 2007, roč. 31, č. 10, s. 16-18.
16. PATINKA, E. (2007): Slovenska diplomacia a jej dimenzie v 21. storočí. In: *Zborník – zahraničná politika a diplomacia Slovenskej republiky v kontexte európskej integrácie*. Bratislava: Ekonom, 2007. ISBN 978-80-225-2467-4.
17. PEŠKO, M. (2007): Slovenská diplomacia sa reformuje. [Online.] In: *Zahraničná politika*. [Citované 2012.02.24.] Dostupné na internete: <<http://www.zahranicnapolitika.sk/index.php?id=263&tl=13>>.
18. POPOV, V. I. (2000): *Sovremennaja diplomatija: teorija i praktika*. Moskva: Naučnaja kniga, 2000. 576 s. ISBN 5-7671-0083-7.
19. RANA, K. S. (2007): *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploProjects, 2007. 283 s. ISBN 99909-55-16-6.
20. RUSIŇÁK, P. (2005): *Klasická verus hospodárska diplomacia?* In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: Ekonóm, 2005, 151 s. ISBN 80-225-2087-X.
21. SANER, R. – YIU, L. (2003): *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations „Clingendael“, 2003. 41 s. ISSN 1569-2981.
22. SARDAČUK, P. D. – KULYK, O. P. (2001): *Dyplomaťične predstavnyctvo: orhanizacija i formy roboty*. Kyjev: Ukrajina, 2001. 176 s. ISBN 966-524-101-X.
23. ŠAROV, O. M. (2012): *Šlachy vdoskonalenna orhanizaciji roboty v haluzi ekonomičnoji dyplomatiiji*. [cit. 2013.02.02] Dostupné na internete: <<http://www.niss.gov.ua/articles/976/>>.
24. ŠTOURAČOVÁ, J. a kol. (2012): *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012. 254 s. ISBN 978-80-7431-081-2.
25. TÓTH, L. – HORVÁTHOVA, K. (2006): *Hospodárska diplomacia: bilaterálne vzťahy*. Bratislava: SPRINT, 2006. 192 s. ISBN 80-89085-61-X.
26. VERHUN, V. A. (2006): *Ekonomična dyplomatiija jak skladova mehanizmu upravlinna zovnišňoekonomičnoju dijalništ'u*. [Online]. In: *Problemy material'noj kul'tury – Ekonomičeskye nauky*. [Citované 2013.04.01]. Dostupné na internete: <<http://dspace.nbu.gov.ua/dspace/bitstream/handle/123456789/19092/03a-Vergun.pdf?sequence=1>>.

27. VRU (2012): Zakonodavstvo Ukrajiny. [Online.] In: *Verhovna Rada Ukrajiny*, 2012. [Citované 2013.02.28] Dostupné na internete: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws>>.

KONTAKT

Ing. Mykhaylo Kunychka
Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie
Fakulta medzinárodných vzťahov
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
E-mail: mykhaylo.kunychka@euba.sk