

**Vysoké učení technické v Brně**

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky a managementu

Ing. Libuše Zákřavská

**FÚZE PODNIKŮ JAKO DŮSLEDEK GLOBALIZACE**  
**Merger of Businesses as a Consequence of Globalisation**

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Školitel: Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Oponenti: Prof. Ing. Jan Čapek, CSc.  
Prof. Ing. Zdeněk Pošvář, CSc.  
Doc. Ing. Radim Roudný, CSc.

Datum obhajoby: 23. dubna 2004



**Klíčová slova:**

Globalizace, fúze, podnik, právní forma podnikání, podnikatelská činnost, tuzemská firma, management, splynutí firem, sloučení firem, transformace ekonomiky, změna vlastnictví.

**Key Words:**

Globalization, merger, business (company), legal form of business activity, business activity, national firm, management, mergers of companies, division of companies, transformation of economy, change of ownership.

Disertační práce v rukopise uložena

v knihovně Ústavu ekonomiky a managementu FP VUT v Brně

© Libuše Zákřavská, duben 2004

ISBN 80-214-2682-9

ISSN 1213-4198

**OBSAH**

<i>OBSAH</i> .....	3
<i>ABSTRACT</i> .....	4
<i>1 ÚVOD</i> .....	5
<i>2 CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE</i> .....	6
<i>3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY</i> .....	6
<i>4 METODY ZPRACOVÁNÍ</i> .....	7
<i>5 TEORETICKÝ RÁMEC PRÁCE</i> .....	8
<i>6 VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE</i> .....	10
<i>7 APLIKACE VÝSLEDKU DISERTAČNÍ PRÁCE</i> .....	18
<i>8 SHRnutí OČEKÁVANÝCH VÝSLEDKŮ A JEJICH PŘÍNOS PRO TEORII A PRAXI</i> .....	22
<i>9 POUŽITÁ LITERATURA, SCRIPTUM, ZÁKONY, APOD.</i> .....	24
<i>10 ŽIVOTOPIS</i> .....	29
<i>11 PUBLIKAČNÍ ČINNOST</i> .....	30

**ABSTRACT**

Disertační práce vychází při výzkumu i z toho, že fúze podniků jsou důsledkem globalizace. Na téma fúze je vypracována metodika, která je v závěru aplikována jako metodika realizace fúze. Významné je zjištění, že fúze podniků, globalizace, metodika realizování fúze, jako témata, pojmy nebo skutečnosti, že to jsou dále otevřené a vhodné pro další podrobnější zkoumání.

Disertační práce v 2. kapitole formuluje cíl, kterým je vypracování návrhů metodiky při fúzi firem a to na základech vycházejících, jak z mého studia velikého množství sekundárních údajů<sup>1</sup> a tak i nabytí nových poznatků, dále shodně vychází z mých praktických zkušeností. Téma je aktuální nejméně ze dvou aspektů. Zásadním je přistoupení České republiky do společenství států Evropské unie 01. května 2004. Dalším faktem je stále se více potvrzující skutečnost, že se česká privatizace<sup>2</sup> kdysi státních podniků nevydařila, protože ji nepředcházela restrukturalizace a českému investorovi chyběl kapitál<sup>3</sup>. Studium sekundárních údajů a rešerše jsou nejdůležitějším vědeckým přístupem, jež v této disertační práci zdařile doplňují šetření ve firmách a analýzy poskytnutých údajů.

Významnou a hlavně velmi zajímavou je kapitola zabývající se teoretickým rámcem disertační práce, pojímajíc trendy globalizace, spojování a motivy fúzí. Pro realizaci cíle, tato práce má obsáhlý teoretický rámec pojmů českého obchodního práva a s fúzemi souvisejících českých předpisů.

Výsledek této disertační práce má dvě, s cílem tématu práce související fáze, které uzavírá aplikace metodiky realizace fúze.

Druhým směrem je shrnutí postupu fúze u společnosti s ručením omezeným podle obchodního zákoníku. Cíl disertační práce se uskutečnil a výsledek je skutečně svým rozsahem významný, protože tato metodika<sup>4</sup> realizace fúze nebyla vypracována anebo nebyla takto publikována.

Závěr práce shrnuje očekávané výsledky. Fúze podniků i jsou důsledkem globalizace. Je popsán postup při realizaci fúze. Ačkoliv není takto pojatá metodika publikována, lze z ní vyvodit to, že nelze realizovat fúzi společností, z nichž jedna zúčastněná využívá investiční pobídky státu. Fúzi lze realizovat i v případě, že některá ze zúčastněných společností je v konkursním nebo vyrovnávacím řízení. Zúčastněné společnosti nemusí mít v době realizace fúze stejnou právní formu podnikání. Forma fúze převodem jmění na společníka řeší ve vymezených podmínkách důsledky nevydařené privatizace formou přímého prodeje podniku nebo přímého prodeje cených papírů akcií.

<sup>1</sup> s odkazem na kapitulu 9 disertační práce Seznamy studijní literatury, právních předpisů, zdrojů informací a použitého software

<sup>2</sup> ZÁKRAVSKÁ, Libuše. *Splynutí obchodních společností*. Brno, 1998. Diplomová práce na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc. 103 s., 33 příloh.

<sup>3</sup> Odkaz na Přílohu Disertační práce č. 19 Majetková a kapitálová struktura v době vzniku podniků, které byly osloveny v rámci šetření souvisejícím s tématem disertační práce.

<sup>4</sup> Odkaz na tabulku v Disertační práci: Metodika realizace fúze

## 1 ÚVOD

Nezapojení se do procesu globalizace, vede nutně k hospodářské a politické izolaci nezúčastněných. Nespočet událostí a rozhodnutí zasahuje do vývoje a pružnosti ekonomiky. Rychlost a zejména dostupnost informací ať už politických, obchodních, až po osobní dosahují globálních rozměrů. Tok informací je síťově propojen bez ohledu na hranice regionu, státu a nebo kontinentu.

Vědecký a technický pokrok urychluje proces integrace a liberalizace světové ekonomiky. Tím i česká ekonomika je závislá na dalších národních ekonomikách, zvyšováním objemů vzájemných dovozů a vývozů zboží, služeb, se uskutečňují převody kapitálu, know-how, investic, licencí apod. Tuzemské podniky jsou více či méně propojeny se světovým hospodářstvím. Podniky, buď vliv globalizace detailně sledují nebo přizpůsobují firemní strategii jejímu vlivu, nebo se aktivně zapojují do procesu globalizace.

Disertační práce se zabývá majetko-právním propojováním obchodních společností v podobě fúzí, jako jedním z projevů současné globalizace světové ekonomiky. Klade přitom zvláštní důraz na realizaci fúze v přímé souvislosti na Obchodní zákoník, kterou nezbytně doplňují navazující právní předpisy platné v České republice. Globalizace bezesporu podstatně ovlivnila vývoj fúzí. Fúze a globalizace v kladném či záporném slova smyslu určují budoucí chování firem, mají mnoho společného, souvisí s nejistou budoucností, musí se někdy realizovat na základě neúplných informací.

Disertační práce je výsledkem mého přesvědčení, že popsání teorie majetko-právního propojování obchodních společností může posloužit jako vodítko pro management i vlastníky těchto společností. Důraz je kladen na praktické využití metodiky fúzí při reálném rozhodování společností. K usnadnění tohoto cíle přispěla aplikace postupů poměrně složitějšího obchodního práva. Vzhledem k tomu, že se naše předpisy vyvíjejí a mění se i se souvisejícím vstupem do Evropské unie, existuje zde samozřejmě prostor pro další zdokonalování.

Aplikace výsledků poznatků metodiky realizace fúze firem představuje vhodný základní a časový harmonogram prací, činností, oznamovacích povinností, registrací a dalších nutných právních úkonů.

Disertační práce navíc vychází z mých praktických zkušeností, studium poznatků doplňuje výzkum a analýzy hodnocených informací, poskytnutých několika českými firmami.

## 2 CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE

Cílem disertační práce je vypracování návrhů metodiky při realizaci fúzí firem.

### 2.1 PROSTŘEDKY DOSAŽENÍ HLAVNÍHO CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Je nutné prostudovat a případně popsat následující:

- hlavní vývojové etapy globalizace
- důležité vývojové etapy fúzí firem, jejich důvody a motivace
- právní problematiku fúzí v tuzemsku.
- motivace zakládání a vzniku firem, právní formy a obory podnikání.

### 2.2 STANOVENÍ DÍLČÍCH CÍLŮ

- Vytipování subjektů s podnikatelskými aktivitami a jejich oslovení.
- Souběžně vypracování, předání a sběr dotazníků.
- Shromáždění a porovnání údajů, vyhodnocení a analýza údajů v dotaznících
- Formulovat podmínky pro fúzi tuzemských firem
- Stanovit metodiku pro fúze tuzemských firem
- Ověřit metodu zahajovací rozvahy realizováním na dvou až tří formách fúzí
- Provést verifikaci čistého obchodního jmění nástupnických firem realizací na dvou až třech formách fúze

## 3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

### 3.1 AKTUÁLNOST TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE

Aktuálnost tématu vychází z následujícího:

- ✓ Nutnost oživení české ekonomiky.
- ✓ Snížení nezaměstnanosti a zachování či vytvoření nových pracovních míst.
- ✓ Možnosti investičních pobídek v České republice.
- ✓ Složitý daňový systém a značné daňové zatížení v České republice.
- ✓ Postoje a názory našich občanů na globalizaci a vstup ČR do EU.
- ✓ Preferování místních, národních a nadnárodních zájmů.
- ✓ (Ne)splácené dluhy z privatizace tuzemských firem.
- ✓ Transfery majetku a zisku tuzemských firem.

### 3.2 SOUČASNÝ STAV PROBLEMATIKY

Některé tuzemské firmy, jsou zadlužené. Argument, že je to z důvodů značného daňového zatížení, ale není ten jediný. Vlastní kapitál a nízké zisky souvisejí se značně vysokými odměnami manažerů, které nejsou podmíněné určitými dosaženými výsledky

a uskutečněnými cíly podniku. Dále na těchto podnicích „parazitují“ příbuzní managementu, kteří inkasují různé a hlavně vysoké odměny za provize, nebo poskytování poradenských služeb, či za různé marketingové studie a propagace apod., bez zřetele na přínos podniku. Není novinkou, že tyto podniky jsou zadluženy i vůči svým zaměstnancům. Selhání správy podniku, je mnohdy důsledek určitých nedůvěryhodných spekulací managementu podniku. Ten za podnikový finanční kolaps především viní nezájem české vlády, ne vstřícnost bank, ale i v poslední době globalizaci.

Jsou však i firmy, ve kterých odpovědná správa podniku jako vlastního majetku a ujasněné vlastnické vztahy, to jsou předpoklady pro další existenci tuzemských podniků. Manažéři jako vůdčí osoby, nositelé podnikové vize, s kterou se bezezbytku ztotožňují, jejich motivace a motivace spolupracovníků, to vše je nutné pro podnikové aktivity. Z globálního pohledu, podnikovou strategií jsou a budou i fúze podniků, ať pro získání kapitálu, trhů, know-how, technologií, ale i naopak, aby si podnik udržel zákazníky, chránil své znalosti a dovednosti, či aby se podnik restrukturalizoval apod. [86]

## 4 METODY ZPRACOVÁNÍ

**Metodikou** se rozumí soubor vybraných a doporučených metod a postupů k úspěšnému řešení stanoveného úkolu.

**Metoda** znamená v původním významu přiměřenou cestu k něčemu. Současný význam pojmu metoda znamená plánovitý přístup k dosažení cíle.

### 4.1 PŘÍSTUP

Základem práce je rešerše odborné literatury, která vychází ze základních pramenů, vztahujících se k tématu práce. Rešerše je východiskem pro vlastní návrhy definování zkoumaných jevů.

Disertační práce sleduje cíl, získání informací o událostech ve zvolených firmách, konkrétně o vzájemných souvislostech mezi právní formou a oborem podnikání, mezi strukturou majetku a kapitálu a výsledkem hospodaření, mezi vlastníky a rozhodnutí a realizaci fúze firmy. Dokázání vzájemných souvislostí bude poměrně náročné, neboť nelze vždy ověřit správnost, původ a solidnost poskytnutých údajů, mnohé údaje jsou z účetní evidence a ta nemusí být plně v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Dále s odkazem na obchodní tajemství nebudou některé informace poskytnuty vůbec, nebo budou velmi obecné, nebo nevěrohodné. Mnou právě vznesené pochybnosti o správnosti účetních údajů, o solidnosti a úplnosti informací nemění cíl, dospět a vypracovat návrh metodiky realizace fúze tuzemských firem.

## 4. 2 METODICKÝ PŘÍSTUP – ZÁKLADNÍ POJMY

### Indukce

metoda zkoumání, ale i úsudků, s jejichž přičiněním se objasňují podstaty jevů, oblasti jevů, předmětu a vyvozují nové poznatky. Indukce je proces, vyvozující obecný závěr na základě mnoha poznatků o jednotlivostech.

### Dedukce

metoda odvozování od obecnějších závěrů, soudů a tvrzení k méně obecným. Na teoretické a empirické úrovni vědeckého poznání se metoda indukce a metoda dedukce doplňují.

### Analýza

je myšlenkové nebo faktické rozdělení celku na jednotlivé části, umožňující odkrývání různých stránek a vlastností procesů, jejich stavbu, včleňovat jejich etapy, různé tendence.

### Syntéza

je postup spojování od částí k celku, jedná se o spojování poznatků získaných analytickým postupem. Analýzu a syntézu nutně chápeme jako neoddělitelné.

### Abstrakcí

je rozuměno myšlenkové oddělení nepodstatných vlastností jevu od vlastností podstatných, což umožňuje zjistit vlastnosti a vztahy, tzn. podstatu jevu.

### *Pro uskutečnění cíle disertační práce*

se budou podílet sekundární údaje<sup>5</sup>

- analýzy poskytnutých dat budou s využitím software ECON Pro Finance<sup>6</sup>
- pro výpočty se použije software Microsoft Excel
- pro sepsání se použije software Microsoft Word

## 5 TEORETICKÝ RÁMEC PRÁCE

### 5. 1 GLOBALIZACE

Pojem globalizace je používán pro charakterizaci vývoje v naší době a očekávaného vývoje v budoucnosti. Nadšení vyznavači i odpůrci globalizace trend naší doby spojují s novými technologiemi v komunikaci, v podstatě ničím neomezenými kapitálovými trhy, liberalizací obchodu a dosažitelností kteréhokoliv místa na této planetě.

Přesto nelze pojem globalizace považovat za jev náhlý a v podstatě nevysvětlitelný. Řada autorů právem poukazuje na to, že jde o logické pokračování vývoje světového

<sup>5</sup> Přehled v kapitole 9 Použitá literatura, příspěvky ve sbornících, články, právní předpisy, bakalářské a diplomové práce atd.

<sup>6</sup> Informace o software uvádí Příloha 9 Disertační práce



hospodářství, jehož počátek ani nelze přesně určit. S trochou nadsázky se dá říci, že proces, který je dnes označován jako globalizace, má svůj počátek na úsvitu dějin v okamžiku, kdy si první odvážlivci troufli překročit hranice rodového území s úmyslem dobýt nový prostor nebo – mírumilovněji – s úmyslem vyměnit či prodat své a získat cizí zboží.

Ekonomická teorie a historie podporují základní poučku: globalizace by měla světovému hospodářství umožňovat větší dynamiku růstu. Proč, to už před více než 200 lety vysvětlil Adam Smith ve svém mistrovském díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* (1776). Úroveň produktivity a růst závisejí na specializaci, specializace závisí na velikosti trhu. Rozšířený mezinárodní trh pro zboží proto přináší hlubší specializaci, větší inovace a globální zvýšení úrovně produktivity a míry růstu. Tvrdí se, že globalizace působí jako příliv na moři, který zvedá všechny lodě stejně.

Ekonomičtí teoretikové namítají, že tyto argumenty mají své hranice, a dokáží své názory podložit řadou argumentů stejně pádných jako nekritičtí vyznavači globalizace. Připomeňme jen strach ze ztráty pracovních příležitostí v průmyslově vyspělých zemích cestou „stěhování“ celých výrobních do země tzv. třetího světa..<sup>7</sup> [63 s. 647-649]

Podle Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) je globalizace procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how. Jiný popis říká, že globalizaci můžeme rozumět jako dobytí světového hospodářského prostoru bez hranic, který může být makroekonomicky i mikroekonomicky postupně upravován, resp. standardizován. Platí to pro výrobky stejně jako pro obchodní zvyklosti. Státy tento proces zčásti podporují harmonizací zákonodárství i právní praxe, zvláště pak v rámci Evropské unie či Světové obchodní organizace (WTO). Jiné státy či skupiny států se globalizaci brání lpěním na protekcionistických bariérách. Platí to nejen pro rozvojové, ale i některé průmyslově vyspělé země. <sup>8</sup> [63 s. 650]

## 5.2 TRENDY SPOJOVÁNÍ

V některých obdobích byla ekonomika Spojených států svědkem zvýšené aktivity v oblasti fúzí všech typů. Snadno lze rozeznat tři různé historické vlny fúzí; čtvrtá, poslední vlna aktivity od r. 1983 ještě probíhá.

## 5.3 MOTIVY FÚZÍ<sup>9</sup>

Fúze představuje především strategické rozhodnutí o budoucím vstupu na nový trh. Jaké jsou tedy motivy společností rozhodujících o externím růstu pomocí akvizice?

Finanční literatura často uvádí početné důvody pro vyhledávání fúzí. Patří k nim snaha o růst, integrace výrobního procesu, získání marketingových zařízení atd. Přestože se ve všech případech jedná o legitimní cíle managementu, musíme připomenout, že

<sup>7</sup> VEBER, Jaromír; a kolektiv. *MANAGEMENT. Základy – prosperita – globalizace*. s. 647 -649.

<sup>8</sup> VEBER, Jaromír; a kolektiv. *MANAGEMENT. Základy – prosperita – globalizace*. s. 650

<sup>9</sup> LEVY, H.; SARNAT, M.: *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. s. 823-826.

fúze nemusí být nezbytnou podmínkou k jejich naplnění. Lze jich dosáhnout alternativní cestou vnitřní expanze. Rozhodne-li se firma expandovat pomocí fúze, měla by ji realizovat, protože akvizice stávajících podniků je atraktivnější než jiné metody dosažení žádoucí expanze. I přes mnohdy dlouhá a únavná právní jednání, nezbytná k uzavření fúze, může být získání výrobních a marketingových zařízení prostřednictvím fúze značně rychlejší než začínat od začátku. To může mít velký význam, snaží-li se firma získat výhodu tržní příležitosti.

Motivy nelze zjišťovat a vyhodnocovat, a proto se objevilo množství důvodů, vysvětlujících fúze. Motivace pro fúze lze rozdělit do čtyř velkých kategorií: efektivnost, manažerské úvahy, podhodnocení a daně.<sup>10</sup>[44, s. 819-826]

#### 5. 4 POJMY ČESKÉHO OBCHODNÍHO PRÁVA

Pro přípravu a zdárný průběh fúze podniků je důležitá znalost českého obchodního práva, obsaženého v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění (dále „jen ObchZ“). Disertační práce je zpracována na základě těchto pojmů.

## 6 VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

### 6. 1 FÚZE PODNIKŮ JAKO DŮSLEDEK GLOBALIZACE

V disertační práci, na základě vlastního poznatku vycházím ze složitosti komplexního problému, jímž je fúze firem jako důsledek globalizace. Problematika není řešena jako celek. Je rozdělena do dílčích cílů, jež jsou součástí uspořádaného souboru. Z těchto důvodů zvolený postup umožňuje odkrývání rozličných vlastností procesů, jejich stavbu a různé tendence. Postup vychází z dotazníkového šetření podniků, které byly požádány o poskytnutí různých informací. Po shromáždění, porovnání a vyhodnocení poskytnutých údajů v dotaznících byly tyto analyzovány u 51 podnikatelských subjektů.

Získané informace o právních formách podnikání oslovených podniků, jejich přeměnách nebo fúzích jsou sumarizovány v disertační práci jako tabulka č. 7. V období let 1998 až 2002 se realizovala fúze splynutím nebo sloučením u 3 společností s ručením omezeným, u 24 akciových společností a u 1 družstva, podnikající fyzické osoby vložení své firmy do společnosti s ručením omezeným nesprávně označily jako sloučení. Přeměnu právní formy podnikání prodělalo 50 podnikatelských subjektů. Z 51 zkoumaných firem 28 uskutečnilo fúzi splynutím nebo sloučením (tzn. 55% podíl z dotazovaných subjektů).

<sup>10</sup> LEVY, H.; SARNAT, M.: *Kapitálové investice a finanční rozhodování* s. 819 –826.

Obory podnikání zkoumaných podniků jsou podrobně členěny v tabulce č. 8 a z ní vyplývá, že ve významných odvětvích jako je zpracovatelský průmysl podniká 28 firem, nebo rozvod plynu, kterým se zabývá 1 firma či stavebnictví jsou 3 z dotazovaných firem (tzn. 63% podíl z dotazovaných subjektů).

Šetření u firem se zabývalo i tím, jak vnímá firma globalizaci., což demonstruje tabulka č. 10 – Globalizace a tuzemské firmy. Dotazník obsahující 44 pojmů, které jsou dávány do souvislosti s globalizací. Pojmy firmy známkovaly od stupně 1 jako záporné až po stupeň 5 jako kladné hodnocení, případně nebylo hodnoceno. Z osobních jednání v dotazovaných firmách vyplynulo, že pokud firma nehodnotila pojem, buď byl pojem neznámý nebo to byl projev odmítavého postoje. Firmy hodnotící v souhrnu globalizaci stupněm výborný a chvalitebný představují 60% podíl dotazovaných firem.

## 6. 2 PRÁVNÍ SKUTEČNOSTI

Disertační práce obsahuje vybrané zákony, které souvisejí s cílem práce a to pro složitost vyhledávání a vzájemných souvislostí. Obtížně se vyhledávají všechny české zákony, které nepřímo mají významnou vazbu na realizaci fúze. Právní úprava fúzí v České republice doznala rozsáhlé změny a doplnění, výrazně se přiblížila právu EU.

### 6. 2. 1 OBCHODNÍ PRÁVO<sup>11</sup>

Obchodní zákoník rozlišuje dvě formy fúze, a sice sloučení společnosti a splynutí. Dosavadní projekt o sloučení se nahrazuje smlouvou o fúzi ve formě notářského zápisu. Tato smlouva musí být schválena valnými hromadami a příslušnými orgány. Bez těchto schválení je neúčinná, zamítnutím se ruší. Její náležitostí je mimo jiné i rozhodný den fúze, od kterého se z účetního hlediska považují jednání učiněná na účet nástupnické společnosti.

#### 6. 2. 1. 1 Zrušení a zánik přeměnou společnosti<sup>12</sup>

Kterákoliv společnost může být zrušena bez likvidace, jsou-li pro její zrušení splněny dvě základní podmínky: dobrovolnost rozhodnutí zakladatelů (zřizovatelů) rušené společnosti a dobrovolný souhlas zakladatelů (zřizovatelů) nástupnické společnosti. Výmaz zanikající společnosti a zápis právního nástupce se provádějí ke stejnému dni. Všechna práva a povinnosti zrušované společnosti přecházejí na společnost nástupnickou.

Podstatným rysem tohoto zrušení je právní diskontinuita při ekonomickém pokračování v podnikání, popř. jiné formě činnosti. Funkce právního nástupnictví spočívá zejména v zajištění a řešení ekonomické a právní ochrany zájmů věřitelů a zakladatelů (zřizovatelů).

Přeměna obchodní společnosti je přípustná i v případech, že společnost již vstoupila do likvidace na základě rozhodnutí společníků nebo příslušného orgánu společnosti. Rozhodnutí o přeměně společnosti lze zrušit do vydání rozhodnutí jímž se povoluje zápis přeměny, jestliže s tím souhlasí všechny zúčastněné společnosti.

<sup>11</sup> Raban, P.: Obchodní zákoník. s. 41-43.

<sup>12</sup> Peštuka, F.: Zrušení a zánik společností s. 20-25

### 6. 2. 1. 1. 1 Fúze společnosti

Obsahem pojmu fúze je přeměna společnosti buďto sloučením nebo splynutím. Proti dřívější době, kdy byla možná fúze pouze u stejných právních forem společnosti, došlo od 1. ledna 2001 k rozšíření možností fúze mezi různými právními formami obchodních společností a existuje možnost fúze v konkurzním řízení.

#### 6. 2. 1. 1. 1. 1 Sloučení společnosti

Zanikající zrušovaná společnost se slučuje s jinou společností, která zůstává zachována, přičemž se mění její struktura, velikost atp.

Důvody slučování jsou individuální, např.:

- snaha přispět k ozdravení finanční situace firmy popř. firem
- vytvoření celku s větším vlivem (nejenom ekonomickým),
- řešení krizové situace ve společnosti,
- využití daňové optimalizace atd.

Při sloučení přechází jmění zanikající společnosti, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů, na společnost, se kterou byla tato společnost sloučena.

#### 6. 2. 1. 1. 1. 2 Splynutí společnosti

Jde o splynutí původní, zanikající, zrušované společnosti s jinou, také zanikající, zrušovanou společností.

Při splynutí jmění zanikajících společností, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů, přechází na nově zakládanou nástupnickou společnost.

Při splynutí jsou zúčastněnými společnostmi pouze zanikající společnosti.

### 6. 2. 1. 1. 2 Převod jmění na společníka

Převodem jmění na jediného společníka se původní společnost zrušuje – celý tento proces je řešen diferenciallyně podle jednotlivých forem obchodních společností, přičemž ale u všech musí být splněny dvě podmínky:

- společník musí mít sídlo, popř. bydliště v České republice
- v případě zástavního práva na obchodní podíly musí být věřitelům poskytnuty dostatečné záruky.

## 6. 2. 2 ÚČETNICTVÍ<sup>13</sup>

V účetnictví je nutno respektovat výše uvedená východiska pro účetnictví a účtování. Vedle toho je neméně důležité si uvědomit tyto skutečnosti:

1. Přeměněná nová společnost vzniká dnem zápisu do rejstříku společnosti. Tímto dnem vzniká nová účetní jednotka. Přeměňovaná společnost zaniká dnem výmazu v rejstříku společnosti. Tímto dnem zaniká účetní jednotka. Zápis těchto skutečností se děje v jeden den. Při změně právní formy účetní jednotka nezaniká – právní účinky změny právní formy nastávají dnem zápisu. Zrušení společnosti nastává dnem uvedeným v rozhodnutí zakladatelů (zřizovatelů), jde obvykle o den, kdy toto rozhodnutí bylo přijato.

<sup>13</sup> Peštuka, F.: Zrušení a zánik společností s. 77-95

2. Pro účetnictví má zásadní význam stanovení rozhodného dne přeměny (s výjimkou změny právní formy) společnosti. Jde o den:
  - a) od něhož se jednání zanikající nebo zanikajících společností považují z účetního hlediska za jednání uskutečněná na účet nástupnické společnosti.
  - b) který nemůže o více než 9 měsíců předcházet den, k němuž bude podán návrh na zápis do obchodního rejstříku.
3. Při přeměně obchodních společností, s výjimkou změny právní formy zanikající účetní jednotky odepíše opravnou položku k nabytému majetku pokud nedojde k jiné dohodě. V případě převzetí opravné položky novou společností se pokračuje v odepisování její neodepsané části.
4. Do účetnictví zúčastněných společností je možno promítnout jak základní kapitál odpovídající čistému obchodnímu jmění zanikajících společností, tak i přecenění aktiv dle znaleckého posudku.

### 6. 2. 3 DANĚ<sup>14</sup>

Veškerá práva a povinnosti vyplývající z dodržování a uplatňování daní v zaniklých společnostech přecházejí na společnost nástupnickou. Nástupnické společnosti postupují podle platných zákonů (např. při daňové kontrole, opravných prostředcích, placení příslušných daní atd.).

Specifické pro tuto jejich činnost je splnění povinnosti vyplývajících ze skončení činnosti daňového subjektu, jehož jsou nástupcem.

Jde především o:

- a) Splnění oznamovací povinnosti – oznámit písemně do 15 dnů ode dne zániku společnosti všem příslušným správcům daní.
- b) Podat daňové přiznání k dani z příjmů za zanikající společnost v termínu 30 dní ode dne jejího zániku. Tuto lhůtu může správce daně prodloužit na základě písemné žádosti až o 3 měsíce. Východiskem pro přiznání k dani z příjmů právnických osob zanikající účetní jednotky je účetní závěrka ke dni předcházejícímu den zániku společnosti.
- c) U daní vybíraných srážkou<sup>15</sup> podat vyúčtování do 30 dnů po zániku společnosti.

Zákon o daních z příjmů uznává právní nástupnictví pro pokračování v účetním oceňování zrušené společnosti, pro pokračování v daňovém odepisování. Naopak neuznává nástupnictví<sup>16</sup> pro uplatnění daňové ztráty, popřípadě dalších odečitatelných položek<sup>17</sup>. Od 01. května 2004 za určitých podmínek bude uznáno nástupnictví<sup>18</sup>. Povinnosti vyplývají pro nástupnickou organizaci i pro daň z přidané hodnoty, daň silniční. Byla-li zanikající společnost plátcem DPH, je vhodné, aby jim byla i nástupnická.

<sup>14</sup> Peštuka, F.: Zrušení a zánik společností s. 104 -105

<sup>15</sup> podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších změn a doplňků

<sup>16</sup> pozn. od 01. května 2004 za omezujících podmínek lze viz. Příloha Disertační práce č. 20

<sup>17</sup> podle ustanovení § 34 odst. a) a odst. 3) zákona o daních z příjmů

<sup>18</sup> odkaz na Přílohu Disertační práce č. 20 – novelizace zákona o daních z příjmů

#### 6. 2. 4 ZAMĚSTNANCI<sup>19</sup>

Přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů upravuje ust. § 249 až 251 zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších změn a doplňků (dále „jen ZP“). V případě převodu zaměstnavatele nebo jeho části nebo činností zaměstnavatele přecházejí práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů vždy na nabyvatele, aniž by bylo třeba končit jeden pracovní poměr a navazovat nový.

V souvislosti s fúzí a převody pracovněprávních vztahů vyplývají pro zaměstnavatele, právního nástupce oznamovací povinnosti plátce zdravotního pojištění a sociálního pojistného a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Do osmi dnů oznámí příslušným zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení skutečnosti rozhodné pro vznik povinnosti platit pojistné sražené zaměstnancům a odvody pojistného.

#### 6. 2. 5 HOSPODÁŘSKÁ SOUTĚŽ

Uskutečnění fúze je ovlivněno dalším předpisem a to zákonem č. 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské soutěže (dále „jen ZoHS“). Ke spojení soutěžitelů, ve smyslu ust. § 12 odst. 1 citovaného zákona dochází přeměnou dvou na trhu dříve samostatně působících soutěžitelů. Za spojení soutěžitelů podle tohoto zákona se s odkazem na § 12 odst. 2 rozumí i nabytí podniku jiného soutěžitele nebo jeho podstatné části smlouvou o prodeji podniku. Spojení soutěžitelů lze zapsat do obchodního rejstříku až na základě rozhodnutí Úřadu, kterým se povoluje spojení, nabude právní účinnosti.

#### 6. 2. 6 ŽIVNOSTENSKÉ PRÁVO

Živnostenské podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon ve znění pozdějších změn a doplňků. Podle ustanovení § 14 tohoto zákona s odkazem na odst. 1 při přeměně obchodní společnosti nebo družstva na právní formu obchodní společnosti nebo družstvo může nová společnost, popřípadě družstvo pokračovat na základě živnostenského oprávnění svého právního předchůdce v provozování živnosti zaniklé společnosti nebo družstva po dobu nezbytně nutnou bez vlastního živnostenského oprávnění, splňuje-li i zvláštní podmínky provozování živnosti. Pokračování v živnosti musí do 15 dnů ode dne vzniku změny písemně oznámit živnostenskému úřadu a současně ohlásit ohlašovací živnost nebo požádat o koncesi.

#### 6. 2. 7 KATASTRÁLNÍ ZÁKON

Při fúzích dochází ke změnám vlastníka nemovitosti (pozemků, staveb pevně základy spojených s pozemkem). Podle ust. § 10 odst. 1 písm. d) zákona č. 344/1992 Sb., katastrální zákon (dále „jen KZ“) jsou vlastníci a jiní oprávnění povinni ohlásit katastrálnímu úřadu změny údajů katastru týkajících se jejich nemovitostí, a to do 30 dnů ode dne, kdy nastaly a předložit listinu, která změnu dokládá.

<sup>19</sup> Jakubka, J. Jouza, L. *Zákoník práce s komentářem*. s. 291 až s. 293

### 6. 2. 8 ZÁKON O OCHRANĚ SPOTŘEBITELE

Tuzemské podniky jsou majiteli práv duševního vlastnictví, která mění fúzi majitele. Je vhodné postupovat i podle zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele (dále „jen ZoS“). To už proto, že ust. § 8a odst. 1 zákona uvádí: Majitel nebo spolumajitel patentu, majitel licenčního osvědčení, majitel ochranné známky, majitel autorského nebo jiného práva chráněného autorským zákonem nebo majitel k zapsanému průmyslovému vzoru nebo užitému vzoru, případně zástupce (dále jen „majitel práva duševního vlastnictví“) je povinen na vyzvání předložit dozorovému orgánu dodatečně potřebnou k provedení posouzení výrobků nebo zboží, a to nejpozději do 15 pracovních dnů ode dne vyrozumění.

V disertační práci je pro doplnění „práva duševního vlastnictví“ použit zákon č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů ve znění pozdějších změn a doplňků.

### 6. 2. 9 STÁTNÍ DOZOR

Úplné znění zákona č. 407/2002 Sb., o Komisi pro cenné papíry a o změně a doplnění dalších zákonů upravuje státní dozor, jehož předmětem ve smyslu ust. § 7, § 7a, § 8 a násl. plnění povinností stanovených v § 156 odst. 4, § 161a až 161d, 161f, 183b, 183c a 183d ObchZ (odkaz např. na 5. 4. 75 a 5. 4. 76 disertační práce).

## 6. 3 METODIKA REALIZACE FÚZE

### 6. 3. 1 APLIKACE OBCHODNÍHO PRÁVA PŘI FÚZI SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM

Studiem obchodního zákoníku jsem dospěla k poznatku, že v České republice je samostatně upravena fúze jednotlivých právních forem obchodních společností, tzn. že dokonce i u veřejné obchodní společnosti nebo komanditní společnosti, tak jako fúze společnosti s ručením omezeným či akciové společnosti. Aplikace obchodního práva je velice složitá, protože ustanovení a hlavně různé odkazy k fúzi jsou nepřehledné. Zaměřila jsem se na aplikaci obchodního zákoníku u fúze společnosti s ručením omezeným, protože mnohdy postupuje shodně či obdobně jako u fúze akciové společnosti.

Obchodní zákoník upravuje nejenom obchodní vztahy, ale obecně upravuje postup ve vedení účetnictví fúzí, závěrky a zahajovací rozvahu apod.

Fúzi společnosti s ručením omezeným upravuje jednak obecně ustanovení § 69a ObchZ, dále pak speciálně ustanovení § 153a až § 153b ObchZ, odkazující se na přiměřené použití ustanovení o fúzi akciových společností v § 220a až § 220l a § 220n ObchZ, není-li v § 153a až § 153b stanoveno jinak.

Není možná fúze kapitálové společnosti (tj. společnost s ručením omezeným, akciová společnost) se společností osobní (tj. veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) však zákon nepřipouští.

Realizaci fúze nebrání ani skutečnost, že společnost je v úpadku nebo byl již na její majetek prohlášen konkurz nebo bylo povoleno vyrovnání (§ 69 odst. 6 obch. zák.). V tomto případě je však při fúzi nutno postupovat v souladu se zákonem č. 328/1991 Sb. a žádat souhlas konkurzních věřitelů.

### **6. 3. 1. 1 Návrh smlouvy o fúzi**

Základním právním úkonem, na jehož základě k fúzi dojde a který je pro obě formy fúze shodný, je smlouva o fúzi. K tomu, aby smlouva vůbec mohla vzniknout a být následně schválena valnými hromadami zúčastněných společností,<sup>20</sup> je nezbytné vypracovat její návrh v písemné podobě. Tento návrh smlouvy je však nutné odlišovat od smlouvy samotné, neboť ta vzejde z návrhu až jeho schválením valnými hromadami zúčastněných společností a je tak právním vyjádřením vůle zúčastněných společností.

### **6. 3. 1. 2 Ocenění majetku**

Zanikající (v případě fúze sloučením), popř. zúčastněné (v případě fúze splynutím) společnosti jsou povinny nechat ocenit své jmění soudním znalcem. Při fúzi splynutím je tato povinnost bez výjimky, při fúzi sloučením tato povinnost odpadá v případě, nevzniknou-li fúzí nové obchodní podíly.

### **6. 3. 1. 3 Znalecké zprávy o fúzi**

Posudek znalce ve věci ocenění jmění může být samostatným písemným dokumentem nebo může být součástí zprávy o fúzi, pokud se zpracovává. Obchodní zákoník nezakazuje, aby jeden nebo i více znalců provedl(i) ocenění jmění a sestavil(i) znaleckou zprávu o fúzi, a to jako samostatné a nezávisle na sobě dokumenty.

### **6. 3. 1. 4 Zprávy jednatelů a dozorčích rad o fúzi**

Jednatelé každé ze zúčastněných společností musejí zpracovat podrobnou písemnou zprávu o fúzi, která musí objasnit a z ekonomického i právního hlediska odůvodnit důsledky fúze, zejména výměnný poměr obchodních podílů, výši případných doplatků a opatření ve prospěch majitelů dluhopisů, popř. dalších společností vydaných cenných papírů, a popis obtíží, které se vyskytly při stanovování výměnného poměru obchodních podílů.

### **6. 3. 1. 5 Informační povinnost jednatelů vůči společníkům**

K tomu, aby mohl být návrh smlouvy společníky na valných hromadách zúčastněných společností řádně schválen, je nezbytné seznámit tyto společníky se všemi rozhodnými skutečnostmi týkajícími se fúze.

### **6. 3. 1. 6 Informační povinnost jednatelů vůči třetím osobám**

V zájmu ochrany věřitelů mají jednatelé povinnost tyto informovat o zamýšlené fúzi a upozornit je na jejich práva plynoucí z § 220j ObchZ. Činí tak zveřejněním informace věřitelům v Obchodním věstníku, a to nejpozději jeden měsíc před rozhodným dnem.

### **6. 3. 1. 7 Příprava a zahájení valné hromady o fúzi**

Pozvánka na valnou hromadu, popř. oznámení o konání valné hromady, musí kromě obecných náležitostí obsahovat upozornění společníků na právo na zaslání dokumentů,

<sup>20</sup> „zúčastněnou společností“ se rozumí při fúzi splynutím zanikající společnost, při fúzi sloučením zanikající i nástupnická společnost.



na možnost se seznámit se znaleckou zprávou o ocenění majetku a musejí v ní být uvedeny vybrané údaje z konečné účetní závěrky.

### **6. 3. 1. 8 Usnesení valné hromady**

K přijetí usnesení valné hromady o návrhu smlouvy o fúzi je v každé ze zanikajících i nástupnických společností nezbytný souhlas alespoň tří čtvrtin hlasů společníků přítomných na valné hromadě, pokud nestanoví společenská smlouva počet hlasů vyšší či splnění dalších podmínek. Dojde-li v důsledku fúze ke ztížení převoditelnosti některých obchodních podílů, vyžaduje se souhlas všech dotčených společníků.

### **6. 3. 1. 9 Rozhodnutí jednatelů o fúzi**

Zvláštním případem schválení smlouvy o fúzi je rozhodnutí jednatelů zúčastněných společností namísto rozhodnutí valné hromady. Toto rozhodnutí je možné jen v zákonem taxativně vymezených případech.

### **6. 3. 1. 10 Neplatnost smlouvy o fúzi**

Podávají se návrhy „dva“, neboť na rozdíl od návrhu na prohlášení neplatnosti smlouvy o fúzi, lze podat samostatně návrh na vyslovení neplatnosti usnesení valné hromady o fúzi.

### **6. 3. 1. 11 Rejstříkové řízení**

Všechny činnosti, úkony, nezbytná jednání, dokumenty atp., tedy vše související s fúzi završuje rejstříkové řízení. Pro požadované právní účinky fúze je nezbytné zanést vzniklé změny do obchodního rejstříku, neboť zápis fúze do obchodního rejstříku je konstitutivní, tj. účinky - vznik nástupnické společnosti a zánik zrušovaných zúčastněných společností - nastávají dnem zápisu fúze do obchodního rejstříku.

### **6. 3. 1. 12 Výměna obchodních podílů**

Dnem účinnosti zápisu fúze do obchodního rejstříku vůči třetím osobám počíná běžet nejdéle jednoměsíční lhůta pro výměnu obchodních podílů zanikajících zúčastněných společností za obchodní podíly nástupnické společnosti a případné vyplacení doplatků.

### **6. 3. 1. 13 Doplatky**

Mají-li být v důsledku fúze vyplaceny společníkům některých zúčastněných společností doplatky, pověří jednatelé těchto společností vyplacením doplatků banku, či obchodníka s cennými papíry.

### **6. 3. 1. 14 Ochrana věřitelů**

Zhorší-li se fúzí dobytnost pohledávky věřitelů vůči některé ze zúčastněných společností, jsou tito věřitelé, pokud svou pohledávku přihlásí ve lhůtě šesti měsíců ode dne, kdy se zápis fúze do obchodního rejstříku stal účinným vůči třetím osobám, a pokud tato pohledávka dosud není splatná, oprávněni požadovat poskytnutí dostatečné jistoty. Nejde-li k dohodě o způsobu zajištění pohledávky, rozhodne o zajištění soud.

### **6. 3. 1. 15 Ochrana společníků**

Nepodaří-li se z objektivních důvodů ani s případnými doplatky stanovit přiměřený výměnný poměr obchodních podílů, přísluší dotčeným společníkům zúčastněné společnosti vůči nástupnické společnosti právo na dorovnání. Výše tohoto dorovnání není zákonem omezena, jako je tomu v případě doplatků.

### 6. 3. 1. 16 Odpovědnost za škodu způsobenou fúzí

Jednatelé, členové dozorčí rady (je-li zřízena) a znalci pro fúzi odpovídají společnosti, jejím společníkům a věřitelům za škodu, kterou jim případně způsobí porušením svých povinností při fúzi.

## 7 APLIKACE VÝSLEDKU DISERTAČNÍ PRÁCE

### 7. 1 FÚZE PODNIKŮ JE DŮSLEDEK GLOBALIZACE

Pokud dotazované firmy odpovědně přistupovaly k dotazníkovému šetření, potvrzuje se domněnka, že fúze tuzemských firem je důsledkem globalizace. Šetřením se dospělo k výsledku, že:

Motivace fúzí jsou:

- příliv kapitálu, tento příliv bývá ovlivněn post privatizací,
- zánik nefungující společnosti po splacení privatizačních dluhů,
- podnikatelské prostředí – mzdová úroveň, management,
- integrace na evropské trhy.

### 7. 2 VÝSLEDEK ŠETŘENÍ U PODNIKŮ

Disertační práce v aplikační části charakterizuje 50 zkoumaných firem a 1 občanské sdružení se sídly v Pardubickém a Královéhradeckém kraji.

Doba uplynulá od vzniku většiny zkoumaných firem představuje 9 až 11 let. Zkoumané firmy vznikly jako nové 9 fyzických a 8 právnických osob, 15 firem při vzniku bylo zatíženo dluhy vůči Fondu národního majetku ČR, 15 firem kupónovou privatizací, 2 firmy transformací družstva, 1 firma jako organizační složka zahraniční firmy a 1 občanské sdružení z rozhodnutí zakladatelů.

Podle oborové klasifikace ekonomických činností z dotazovaných firem jsou 3 firmy činné v zemědělství, 33 firem působí ve zpracovatelském průmyslu, 3 firmy ve stavebnictví, 7 firem se zabývá velkoobchodním prodejem a 5 firem v dalších oborech.

Většina privatizovaných a restituovaných firem při vzniku své činnosti nabyla i nepotřebitelný nebo neproduktivní majetek a současně zdrojem majetku byl cizí kapitál, kdy věřiteli byly banky a stát. Při vzniku firem bylo 6 ve vlastnictví zahraničních osob, v současnosti má 10 zahraničního vlastníka a u 16 firem je kombinace tuzemských a zahraničních vlastníků.

Aplikací poznatků získaných zejména studiem odborné literatury s výsledky porovnání a srovnávání informací o zkoumaných firmách vyplývá poznatek, že ve většině tuzemských firem až nyní rozhoduje a uplatňuje svá práva její vlastník. Tuzemské firmy, zatížené dluhy vůči FNM ČR, musely provádět transfery finančních prostředků a zisků do firem, které je vlastní. Pokud do firmy nepřistoupil další vlastník s kapitálem

a nebo se neuskutečnila fúze, firmy se nemohly rozvíjet, inovovat technologie, kupovat licence, investovat do vzdělání, průzkumu trhu apod.

Z osobních pohovorů vyplývá, že obecnou překážkou v rozvoji podnikání je naše potřeba být stůj co stůj majoritním vlastníkem, s pocitem jak jsme velcí a bohatí. Příkladem jsou firmy 27 a 28 s právní formou podnikání fyzické osoby. Kovovýrobu vykonávají ve své dílně, mají patent i na činnost, ale zakázky odmítají, protože nestíhají. Dosahují vysokou kvalitu a produktivitu. S nikým se nespojí, vztahy jsou na základě kooperace, dodávají do zahraničí. Vstup partnera odmítají, protože ti naši živnostníci mají vše, tu svou dílnu, zlaté ruce a nápady, které jsou k nezaplacení. Zahraniční partner až na kapitál, podle jejich přístupu, tak ten nemá nic.

## 7. 3 METODIKA FÚZÍ TUZEMSKÝCH FIREM

### 7. 3. 1 Shrnutí analýzy pojmů

Teoretická část disertační práce zkoumala globalizaci, trendy spojování firem, motivy fúzí. Analýze bylo podrobena obchodní právo, ze kterého vyplývají i určité postupy v případě fúzí. Analýza obchodního práva současně odkryla základní právní úpravy souvisejících předpisů, např. zákon o účetnictví<sup>21</sup>.

### 7. 3. 2 Aplikace metodiky do tabulky

Metodika aplikací postupů staví na poznatcích právních vazeb, které popisuje kapitola 6 disertační práce, s odkazem na odst. 5. 4 a příloh k disertační práci pod č. 20 až 22. Pro aplikaci metodiky jsem zvolila v disertační práci formu tabulky, která jako syntéza získaných poznatků je srozumitelná a nejpřehlednější ze způsobu zpracování. Tato forma umožňuje i aktualizaci, vzhledem inovaci souvisejících informací. Některé sloupce tabulky jsou záměrně bez údajů, aby každý uživatel metodiky mohl doplňovat vlastní informace. Podstatou tabulky je sloupec (d), který uvádí „univerzální“ postup s výčtem možných činností, povinností, dokumentů a spisů a to pro všechny formy fúzí a pro všechny osobní a kapitálové společnosti. Z obsahu sloupce (d) a z posledního tzv. poznámkového sloupce je zřejmé, že veškeré popsané kroky jsou provázány ve všech vzájemných souvislostech. Fúzující společnost, dle formy fúze, formy společnosti a výše vlastnických podílů některé postupy nebo metody nebude pokaždé uskutečňovat.

Na základě popsaných analýz se potvrzuje domněnka, že takto vypracovaný postup, jež spočívá ve spojení poznatků získaných analytickým postupem, nebyl dosud publikován.

Aplikace metodiky je pouze pomůckou, která nenahradí rozhodnutí manažera. Je však prostředkem pro rozhodování, organizaci a kontrolu.

### 7. 3. 3 Zdůvodnění metodiky fúzí tuzemských firem

Aby se dosáhlo vytýčeného cíle disertační práce, bylo nutné seznamovat se s názory zahraničních a českých odborníků na fúze podniků. Informací souvisejících s pojmem fúze je skutečně dost. Soudím tak z vlastního prostudování velkého množství literatury,

<sup>21</sup> odkaz na Přílohy Disertační práce č. 21 a č. 22 novelizace zákona o účetnictví a související předpisy

skript a z mého čerpání informací z vědecko-kvalifikačních prací, příspěvků ve sbornících. Několikaleté poznávání procesu fúze doplňuje sledování názorů na téma fúze publikovaných v denících, odborných periodických, na internetu i pozorování uskutečňujících se fúzí obchodních společností.

S pojem fúze však většina autorů „pracuje“ ze svého odborného a profesního zaměření, bez souvisejících vztahů, vazeb a dopadů. Je to proto, že nejrůznější témata se zabývají procesem fúze podniků. Rovněž tak u procesu fúze jde i o to, pochopit, jak se vlastně chovají nejenom podniky, ale jak se chovají domácnosti a vlády.

Autoři zkoumají fúze a tím vlastně podniky při nejmenším z těchto pohledů:

- a) obchodního práva
- b) účetnictví
- c) soustavy daní a správy daní v ČR
- d) finančního rozhodování
- e) globalizace
- f) historického vývoje
- g) managementu
- h) trhu
- i) přistoupení ČR do společenství států Evropské unie

Informace o fúzích jsou dostupné z různých zdrojů, kterých je však mnoho a mají různou kvalitu. Velkým problémem je i jakési „stárnutí“ informací, které mají vlastní životnost. Pro nepřehlednost všech souvisejících pramenů informací o fúzích, často i pro nesrozumitelnost zejména našich předpisů je vypracována metodika. Metody akceptují dostupné právní úpravy fúzí a navíc aplikace metodiky spočívá v „popisu práce“ managementu. Některé dílčí kroky spočívají v zajištění, vyhotovení, předání nebo zveřejnění určitých písemností a dokumentů, kdy tyto kroky neupravuje právní předpis, ale vyplývají z činnosti a vlastní existence podniku. Respektuje i zásadu časové posloupnosti v procesu fúze podniků.

Do souvislosti jsou dány všechny potřebné informace, týkající se různých písemností, žádostí, nebo související s oznamující a ohlašující povinností. Vše provazuje i sledování termínů a lhůt. Takto zpracovaný soubor informací není publikován, je přehledný a srozumitelný pro teoretickou i praktickou oblast.

Vzhledem k neustále se měnící české legislativě je nutno postupy přizpůsobovat daným podmínkám, což je díky jejich přehlednosti této metodiky dobře přijatelné.

## 7. 4 PROVĚŘENÍ NAVRŽENÉ METODIKY REALIZOVÁNÍ FÚZE SLOUČENÍM

Dospěla jsem k nejvyššímu cíli disertační práce, protože byla vypracována metodika, jako soubor doporučených metod a postupů a tím přiměřeně plánovitý přístup k realizaci fúze společností. Dílčím cílem disertační práce je prověřit navrženou metodu realizace fúze. Metoda volby formy fúze je prověřena na firmě č. 22.

### 7. 4. 1 Forma fúze

Management s akcionáři společností Pletivo, a.s. a Dráteník, a.s. se ve shodě rozhodli pro fúzi společností. Úvěr související s privatizací firmy Pletivo a.s., který byl poskytnutý na pořízení akcií Pletivo a.s. je splacený firmou Dráteník a.s. Obě společnosti „přežily“ období splácení úvěru a úroků, přestože Pletivo a.s. nemohla financovat modernizaci výrobního zařízení. Vlastní kapitál tvořila společnost Dráteník a.s., přestože se zabývala pouze zprostředkovaným prodejem a obchodními službami.

#### Rozhodný den fúze je 31. prosinec 2003

Tento ten je totožný s posledním dnem účetního i daňového období společností Pletivo, a.s. a Dráteník a.s. Je to rozhodnutí obvyklé v tuzemských podmínkách, protože mezitímní účetní závěrka je shodná s roční účetní závěrkou.

### Forma fúze sloučením nebo splynutím a nebo převod jmění na společníka

#### 7. 4. 1. 1 Varianta fúze sloučením

Slučují se společnosti Dráteník a.s., která je zanikající a nástupnickou je společnost Pletivo a.s., která po realizaci fúze v zahajovací rozvaze vykazuje čisté obchodní jmění (majetek snížení o veškeré závazky) ve výši 123 747 485,00 Kč. Protože obě zúčastněné společnosti vlastnily vzájemně akcie druhé, má nástupnická společnost vlastní akcie. Zanikající společnost má oceněn majetek a závazky znalcem

#### 7. 4. 1. 2 Varianta fúze splynutím

Slučují se společnosti Dráteník a.s. Pletivo, a.s., obě jsou zanikající a nástupnickou je společnost PLOT a.s., která po realizaci fúze v zahajovací rozvaze vykazuje čisté obchodní jmění (majetek snížení o veškeré závazky) ve výši 124 654 016,00 Kč. Jmění vykazuje vyšší hodnotu, reálnou hodnotu, protože měly obě zanikající společnosti oceněny majetky a závazky znalcem. Protože obě zúčastněné společnosti vlastnily vzájemně akcie druhé, i zde má nástupnická společnost vlastní akcie.

#### 7. 4. 1. 3 Varianta fúze převodem jmění na akcionáře

Slučují se společnosti Dráteník a.s. Pletivo, a.s., zanikající společností je Dráteník a.s. a její jmění se převádí na nástupnickou společnost Pletivo.s., která po realizaci fúze v zahajovací rozvaze vykazuje čisté obchodní jmění (majetek snížení o veškeré závazky) ve výši 89 060 487,65 Kč. Jmění vykazuje nejnižší hodnotu, reálnou hodnotu, protože tato forma fúze se vyznačuje vypořádáním se s akcionáři a to formou doplatků, společnost má závazky vůči akcionářům. Protože obě zúčastněné společnosti vlastnily vzájemně akcie druhé, i zde má nástupnická společnost vlastní akcie. Vzájemné vlastnictví akcií způsobilo, že minoritní akcionáři byly prostřednictvím ovládnutí i majoritními akcionáři. V tomto konkrétním případě by tato forma fúze nebyla doporučena, protože by nástupnické společnosti chyběly z důvodů vypořádání se finanční prostředky.

## 8 SHRNUÍ OČEKÁVANÝCH VÝSLEDKŮ A JEJICH PŘÍNOS PRO TEORII A PRAXI

Výsledkem disertační práce je přehledné aplikování metodiky realizace fúze.

Návrh metodiky vychází ze současné české úpravy obchodního, účetního a daňového práva, při respektování etiky a morálky podnikání. Návrh staví také na tom, že mnohé tuzemské firmy žijí vizí vlastníků, chrání si vlastní hodnotné ochranné značky a know how. Lidské zdroje jsou významným potenciálem a toto všechno je i našim kapitálem, který je významný pro vlastníky, akcionáře a rozhodně i zajímavý pro zahraniční partnery a investory.

Disertační práce je odbornou i praktickou metodikou pro firmy, zároveň však může poradit, kdy by nebylo vhodné fúzi uskutečnit. Praktickou aplikací navržených metod a postupů při přípravě a realizaci fúze budou české firmy snadněji integrovat na Evropský trh při přistoupení České republiky do Evropské unie.

### 8.1 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO PRAXI

Disertační práce je odbornou i praktickou metodikou pro firmy, současně však radí, kdy fúzi neuskutečnit. Praktickou aplikací navržených postupů při přípravě a realizaci fúze budou české firmy snadněji integrovat na Evropský trh při přistoupení České republiky do Evropské unie.

Cíl disertační práci, kterým je metodika fúze, přispěl poznatkem pro teorii:

- Důležitou roli při realizaci fúze jsou překážky konkurence fúzujících firem, což jsou síly, které zabraňují, aby se s plnou silou prosazovalo soupeření mezi firmami v odvětví. Jako důležitými překážkami jsou právní omezení, kterými je zákon na ochranu hospodářské soutěže.
- Dále zákon o daních z příjmů v případě, že fúze společnosti je jedním z hlavních důvodů snížení nebo se vyhnutí daňové povinnosti, posuzuje se toto jako nesplnění daňové povinnosti poplatníkem a dále nemožnost převzetí daňové ztráty a dále převzetí odčitatelných položek od základu daně (od 01. 05. 2004). Stát tak ovlivňuje tržní strukturu nekalé kooperace firem.
- Uskutečňující se fúze v tuzemsku byly často vertikálními fúzemi, kdy se spojily dvě firmy v různých fázích výrobního procesu, kdy důvodem vertikální integrace je efektivnost společné aktivity.

### 8.2 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO TEORII

Postup realizace fúze podniků je přínosem zejména v teoretické oblasti managementu. Současně je metodika realizace fúze přínosem v teoretické oblasti aplikované ekonomie, neboť přispěla poznatky, že:

- volba fúze je důležité ekonomické rozhodnutí vlastníků (akcionářů),
- volba „partnerské“ fúzující společnosti ovlivní další (ne)existenci podniku,
- volba formy fúze je důležitá pro případné budoucí výdaje,

- volba nástupnické společnosti je důležitá pro budoucí daňové závazky,
- volba sídla nástupnické společnosti je důležitá z úspory nákladů (dopravní obslužnost, pracovní síla, dovoz – vývoz),
- volba sídla nástupnické společnosti je důležitá z hlediska regionální případně státní politiky (dotace na vytvoření nových pracovních míst, investiční pobídky státu, dotace na odstranění ekologické zátěže)
- volba sídla nástupnické společnosti je důležitá pro získání podílu na trhu,
- volba sídla nástupnické společnosti je důležitá pro možnost využití vzácných nebo omezených výrobních zdrojů (půda, voda, nerostné bohatství)

Metodika dává do souvislosti všechny potřebné informace, týkající se různých písemností, žádostí, nebo související s oznamující a ohlašující povinností. Pokud je to nutné, sleduje termíny a lhůty. Takto zpracovaný soubor informací nebyl dosud publikován. Metodika je přehledná a srozumitelná pro teoretickou i praktickou oblast.

### 8. 3 PŘÍNOS SHODNĚ PRO TEORETICKOU I PRAKTICKOU OBLAST

Dospěla jsem k poznatku, že jako jedna z nejobtížnějších fází fúze je rozhodnutí se pro určitou formu fúze. Dále velmi problematická je oblast účetnictví, zejména zahajovací rozvaha nástupnické společnosti, protože české účetní postupy a standardy neupravují samostatně účetní postupy fúzí. Je to i v souvislosti s obchodním právem, které ponechává rozhodování na vlastnících, společnících a akcionářích. Proto je v disertační práci na konkrétních a existujících společnostech demonstrováno rozhodování se o formě fúze, rozhodování se o nástupnické společnosti a to s aspekty pozitiv i nevhodnosti rozhodnutí. Jako další významný přínos disertační práce je vypracování tří verzí zahajovací rozvahy nástupnické společnosti, jako rozhodujícího účetního dokumentu a to s pohledu různých forem fúze. Rozvaha je aplikována na podmínky existujících společností, každá je doplněna komentářem. V praxi je vhodné zpracovat různé pracovní verze zahajovacích rozvah. Aplikace této metodiky různých alternativ - rozsahem pracovní návrhů na zkoumané firmě je a využitelná v praxi.

### 8. 4 ZÁVĚR

Realizace fúze potvrzuje názor, že představuje veliký rozsah činnosti zasahujících či souvisejících s rozhodováním managementu i vlastníků, vazba s zejména obchodním právem, v kontextu na daňové právo a na zákon o účetnictví, to je přínos pro teorii a tak i moje argumenty pro to, že metodika zasahuje svým obsahem do obsahů minimálně takových oborů jako: management, právo (obchodní právo), daňové právo, účetnictví apod. Ačkoliv není takto pojatá metodika publikována, lze z ní vyvodit to, že nelze realizovat fúzi společností, z nichž jedna zúčastněná využívá investiční pobídky státu. Fúzi lze realizovat i v případě, že některá ze zúčastněných společností je v konkursu.

## 9 POUŽITÁ LITERATURA, SCRIPTUM, ZÁKONY, APOD.

### 9.1 LITERATURA

- [1 ] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [2 ] BLACK, Henry Campbell. *Blackův právní slovník*. (překlad). 6. vydání. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1993. 1472 s. ISBN 80-85605-23-6.
- [3 ] BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika*. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2003.
- [4 ] BLAHA, Z S.; JINDŘICHOVSKÁ, I. *Opce, swapy, futurem – deriváty finančního trhu*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1997. 207 s. ISBN 80-85943-29-8.
- [5 ] BREALEY, R. A.; MYERS, S. L. *Teorie a praxe firemních financí*. (překlad). Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1999. ISBN 80-85605-24-4.
- [6 ] CIHELKOVÁ, Eva; a kolektiv. *Světová ekonomika: regiony a integrace*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 244 s. ISBN 80-247-0193-6.
- [7 ] COLANDER, D. C. *MACROECONOMICS*. I. Title, II. Series. – 2nd ed. USA: Middlebury College, IRWIN, The Irwin series in economics, 1995. 525 P. ISBN 00-256-16820-2.
- [8 ] COLANDER, D. C. *MICROECONOMICS*. I. Title, II. Series. – 2nd ed. USA: Middlebury College, IRWIN, The Irwin series in economics, 1995. 552 P. ISBN 00-256-16821-0.
- [9 ] COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Stanovení hodnoty firem*. (překlad) Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1991. 359 s. ISBN 80-85605-41-4.
- [10] ČAKR, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery Kdo jsem já, kdo jste vy?* 1. vydání (4. dotisk). Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002. 258 s. ISBN 80-85943-12-3.
- [11] ČEJKOVÁ, Viktoria; ŘEZÁČ, František; ZUZANÁK, Aleš. *Pojištění pro podnikatele*. 1. vydání. Břeclav: Moraviapress, 1998. 219 s. ISBN 80-86181-13-8.
- [12] DAIGNE, Jean F. *Ozdravná opatření v podniku*. (překlad) 1. vydání. Praha: HZ Praha, spol. s r.o., 1996. 133 s. ISBN 80-901918-8-6.
- [13] DĚDEK, Oldřich. *Stručný anglicko-český slovník ekonomických termínů a zkratk*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1996. 138 s. ISBN 80-85943-15-8.
- [14] DĚDIČ, Jan; ŠVARC, Zbyněk. *Učebnice práva pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: PROSPEKTRUM spol. s r. o., 1994. 912 s. ISBN 80-85431-95-5.
- [15] DĚDIČ, Jan; a kol. *Obchodní zákoník komentář*. 1. vydání. Praha: PROSPEKTRUM spol. s r.o., 1997. 1312 s. ISBN 80-7175-059-X.
- [16] DĚDIČ, Jan; a kol. *Právo obchodních společností*. 1. vydání. Praha: PROSPEKTRUM spol. s r.o., 1998. 408 s. ISBN 80-7175-064-6.
- [17] DONNELLY, James H. jr.; GIBBON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. (překlad) 1. vydání. Praha: Grada Publishing spol. s r. o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [18] DRUKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. (překlad) 1. vydání dotisk. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2001. 188 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [19] DVOŘÁK, Jiří. *Rizikový a rozvojový kapitál. (Venture Capital)*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1998. 170 s. ISBN 80-85943-74-3.
- [20] FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr; ŠAŠINKA, Oldřich. *Evropské marketingové prostředí*. Praha: Computer Press, 1999. 100 s. 80-7226-203-3.
- [21] GIBSON, Rowan, editor. *Rethinking the Future. Rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing Ltd, London, 1998. 258 P.
- [22] HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. (překlad) 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2002. 103 s. ISBN 80-7261-073-2.
- [23] HANUŠOVÁ, Helena; KALOUDA, František. *Evropské ekonomické prostředí*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999. 144 s. ISBN 80-7226-265-3.



- [24] HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. (překlad) 3. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2002. 214 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [25] HINDLS, R.; HRONOVÁ, S.; NOVÁK, I. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 260 s. ISBN 80-7261-013-9.
- [26] HOLMAN, Robert; a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 544 s. ISBN 80-7179-238-1.
- [27] JINDŘICHOVSKÁ, Irena; BLAHA Zdenek Sid. *Podnikové finance*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2001. 318 s. ISBN 80-7261-025-2.
- [28] JONÁŠ, J.; BULÍŘ, A. editors. *Ekonomie reformy: Vybrané stati o teoretických a praktických otázkách přechodu k tržní ekonomice*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1995. 503 s. ISBN 80-85603-84-5.
- [29] JONÁŠ, Jiří. *Bankovní krize a ekonomická transformace*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1998. 107 s. ISBN 80-85943-70-0.
- [30] JONÁŠ, Jiří. *Ekonomická transformace v České republice*. 1. vydání. Praha: ANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1997. 207 s. ISBN 80-85943-22-0.
- [31] JONÁŠ, Jiří. *Světová ekonomika na přelomu tisíciletí*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 238 s. ISBN 80-7261-016-3.
- [32] JUROVÁ, Marie. *Evropská unie – odvětví a infrastruktura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999. 126 s. ISBN 80-7226-219-X.
- [33] KEST DE VRIES, Manfred F. R.; Treacy-Florent, Elizabeth. *Noví globální lídři*. (překlad) 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 171 s. ISBN 80-7261-044-9.
- [34] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6.
- [35] KOTLER, P. *MARKETING MANAGEMENT Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [36] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o. 2002. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [37] KOTLER, Philip. *Marketing od "A" do "Z"*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2002.
- [38] KOVANICOVÁ, Dana; a kol. *Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje*. 1. vydání. Praha: POLYGON, Hexnerová, Ivana, 1997. 433 s. ISBN 80-85967-51-0.
- [39] KUNEŠ, R.; SKÁLOVÁ-KUNEŠOVÁ, J.; ŠKODOVÁ, R.; VORBOVÁ, H. *Účetní a daňové dopady obchodního zákoníku*. Ostrava: Sagit, 1998. 168 s. ISBN 80-7208-072-5.
- [40] KLÍROVÁ, Jana. *Corporate governance-správa a řízení obchodních společností*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2001. 126 s. ISBN 80-7261-052-X.
- [41] LAFONTAINE, Oskar; MÜLLER, Christa. *Keine Angst vor der Globalisierung. Wohlstand und Arbeit für alle*. Verlag J. H. W. Dietz, Bonn 1998. 233 s.
- [42] LAMMING, R.; BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1995. 296 s. ISBN 80-85603-47-0.
- [43] LEVY, H.; SARNAT, M.: *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 924 s. ISBN 80-7169-504-1.
- [44] MANN, Rudolf; MAYER, Elmar. *Controlling – Methode des erfolgreichen Unternehmens*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 1991. 179 s. ISBN 80-85603-16-X.
- [45] MAŘÍK, Miloš. *Oceňování podniků*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1996. 112 s. ISBN 901991-1-9.
- [46] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. (překlad) 6. vydání. Praha: GRADA, a. s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [47] McCORMACK, Mark H. *Co vás stále ještě na Harvardu nenaučí aneb Jak podnikat ještě úspěšněji*. 1. vydání. Praha: PROSTOR, Lederer Aleš, 1998. 336 s. ISBN 80-85190-16-8.

- [48] MLČOCH, Jan. *Praktický průvodce podnikovou ekonomikou*. 1. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1996. 229 s. ISBN 80-85943-11-5.
- [49] NĚMEČEK, Petr.; a kolektiv. *Vedoucí podniku. Podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashofer, 1998.
- [50] PEŠTUKA, F. *Zrušení a zánik společností. Průvodce zánikem společnosti*. První vydání. EUROUNION, s.r.o., Praha. 2003. 230 s. ISBN 80-7317-018-3.
- [51] RABAN, P. *Obchodní zákoník*. 2. doplněné vydání. EUROUNION, s.r.o., Praha. 2002. 765 s., ISBN 80-85858-96-7.
- [52] REVERENDA, Z.; MANDEL, M.; KODÉRY, J.; MUSÍLEK, P.; DVOŘÁK, P.; BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1996. 613 s. ISBN 80-85943-06-9.
- [53] RICCHIUTE, David N. *Audit*. (překlad) vydání. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s. 1994. 792 s. ISBN 80-85605-86-4.
- [54] ROLNÝ, Ivo; LACINA, Lubor. *Globalizace, etika, ekonomika*. 1. vydání. Boskovice: Albert, Šalé, František, 2001. 256 s. ISBN 80-7326-000-X.
- [55] RUETER, Theodore (The Editor). *The United States in the world politocal economy*. This book is Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States of America: University of Wisconsin-Madison, McGraw-Hill, Inc., 1994. 410 P. ISBN 0-07-054259-7.
- [56] SAMUELSON, Paul A.; Nordhaus, William D. *Ekonomie*. 1. vydání dotisk. Praha: Svoboda, 1991. 1016 s. ISBN 80-205-0192-4.
- [57] SYNEK, Miloslav; a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [58] SYNEK, Miloslav; a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- [59] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Základy tržní ekonomiky*. Zlín: EKKA Zlín, 1994. 95 s.
- [60] ŠVARC, Zbyněk; a kol. *Základy soukromého práva*. 1. vydání. Praha: PROSPEKTRUM spol. s r. o., 1998. 520 s. ISBN 80-7175-061-1.
- [61] VALACH, Josef; a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [62] VEBER, Jaromír; a kolektiv. *MANAGEMENT. Základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2002. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [63] VERLAG, Rudolf H. *Nástroje podnikání a managementu*. 1. vydání. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a. s., 1992. 340 s. ISBN 80-85603-15-2.
- [64] VERLAG, Rudolf H. *Pronikáme na náročné trhy*. 1. vydání. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a. s., 1992. 340 s. ISBN 80-85603-16-0.
- [65] VERLAG, Rudolf H. *Podniková dokumentace*. 1. vydání. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a. s., 1992. 337 s. ISBN 80-85603-18-7.
- [66] VERLAG, Rudolf H. *Připravujeme se pro Evropu*. 1. vydání. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a. s., 1992. 353 s. ISBN 80-85603-19-5.
- [67] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002. 140 s. ISBN 80-7261-058-9.
- [68] VOMÁČKOVÁ, Hana. *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí (vyšší účetnictví)*. 1. vydání, Praha. Nakladatelství Polygon, duben 2002. 360 s. ISBN 80-7273-065-7.
- [69] WINKLER, Jiří; WILDMANNOVÁ Mirka. *Evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy*. Praha: Computer Press, 1999. 143 s. ISBN 80-7226-195-9.

## 9.2 SKRIPTUM

- [70] BARTES, F.; DOSTÁL. V. *Strategie konkurenčních střetů*. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80-214-1496-0.
- [71] DVOŘÁK, Jiří. *Mezinárodní obchod, Skripta pro kombinované studium*. Brno: PC DIR, 2001.

- [72] GROLIGOVÁ, Ivana. *Základy makroekonomie*. Brno: PC DIR, 1994. ISBN 80-214-0579-1. 97 s.
- [73] HANUŠOVÁ, Helena. KOCMANOVÁ, Alena. *Účetnictví. Finanční účetnictví pro podnikatelské subjekty*. Brno, PC DIR, 1998. ISBN 80-214-1270-4. 232 s.
- [74] JENÍČEK, Vladimír. *Aktuální otázky světové ekonomiky Globalizace*. Řada studií. Praha: VŠE, Katedra světové ekonomiky, 2000. 65 s. ISBN 80-245-0039-6.
- [75] JUROVÁ, Marie. *Logistika*. Skriptum. 1. vydání. Brno: PC DIR spol. s r.o., 1998. 162 s. ISBN 80-2141-268-2.
- [76] KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Mikroekonomie*. Skriptum. Brno: PC DIR spol. s r.o., 1999. 168 s.
- [77] KOCH, M.; a kolektiv. *Informační systémy a technologie*. Skriptum. Brno: PC DIR spol. s r.o., 1999. 150 s.
- [78] KONEČNÝ, Miloš. *Finance podniku*. Skriptum. 3. vydání. Brno: FP VUT, PC DIR spol. s r.o., 2001. 76 s. ISBN 80-214-1903-2.
- [79] KORÁB, V. *Založení a řízení podniků*. Skriptum. Brno: FP VUT, PC DIR spol. s r.o., 2002.
- [80] NĚMEČEK, Petr. *PODNIKOVÝ MANAGEMENT pro inženýrské studium*. Skriptum. Brno: FP VUT, PC DIR spol. s r.o. 1997. ISBN 80-214-0953-3. 121 s.
- [81] RAIS, Karel. *Operační výzkum*. Skriptum BAHONs studium. 3. vydání. Brno: FP VUT, PC DIR spol. s r.o., 2001. ISBN 80-214-1801-X.
- [82] REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikové financování*. Skriptum. Brno: FP VUT, PC DIR spol. s r.o., 1999. 120 s. ISBN 80-214-1418-9.

### 9.3 VĚDECKO-KVALIFIKAČNÍ PRÁCE

- [83] *Výzkumná zpráva 2001, Pojišťovnictví. Institucionální výzkumný záměr „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“*. Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně, 2001. MSM: 265100017.
- [84] MAKOVSKÝ, Zdeněk. *Daňová soustava ČR – kritický pohled*. Pardubice, 2001. Diplomová práce na FES Pardubice. Vedoucí práce Ing. Libuše Zákrauská..
- [85] ŠTROBOVÁ, Gabriela. *Nízká kapitalizace a převodní ceny*. Pardubice, 2001. Bakalářská práce na FES Univerzity Pardubice. Vedoucí diplomové práce Ing. Libuše Zákrauská.
- [86] ZÁKRAVSKÁ, Libuše. *Splynutí obchodních společností*. Brno, 1998. 103 s., 33 s. příloh. Diplomová práce na FP VUT. Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

### 9.4 PŘÍSPĚVEK VE SBORNÍKU

- [87] *Sborník příspěvků odborné konference na téma „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“, Brno 7. prosince 2000*. Fakulta podnikatelská Vysoké učení technické v Brně, 2000. MSM: 265100017.
- [88] *Sborník příspěvků mezinárodní konference na téma „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“, Brno 6 - 7. prosince 2001*. Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně, 2001. MSM: 2651000.

### 9.5 ČLÁNEK V PERIODICKÉM TISKU

- [89] FREIBERG, František. *Fúze jako součást strategie rozvoje podniku*. In *Ekonomický a právní poradce podnikatele*, 6-7, s.123-130, (1999). ISSN 1211-4243. 256 s.

### 9.6 PRÁVNÍ PŘEDPISY

- [90] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších změn a doplnění.
- [91] Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku ve znění pozdějších změn a doplnění.
- [92] Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání ve znění pozdějších změn a doplnění.
- [93] Zákon č. 299/1992 Sb., o státní podpoře malého a středního podnikání.
- [94] Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a změně některých zákonů, ve znění pozdějších změn a doplnění.
- [95] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších změn a doplnění.
- [96] Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech ve znění pozdějších změn a doplnění



- [97] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[98] Zákon č. 171/1997 Sb., o oceňování majetku a změně některých zákonů, ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[99] Zákon č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[100] Zákon č. 403/1990 Sb., o zmírnění následků některých majetkových křivd ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[101] Zákon č. 119/1990 Sb., o soudní rehabilitaci ve znění pozdějších změn a doplnění  
[102] Zákon č. 87/1991 Sb., o mimosoudních rehabilitacích ve znění pozdějších změn a doplnění  
[103] Zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[104] Zákon č. 42/1992 Sb., o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech, ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[105] Zákon č. 212/1990 Sb., o soustavě daní  
[106] Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[107] Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších změn a doplnění.  
[108] Zákon č. 63/1991 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších změn a dopl.

### 9. 7 INTERNET:

- [109] <http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw>  
[110] <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/okec>  
[111] <http://www.cnb.cz>  
[112] <http://www.systemonline.cz/site/analyzy/fuze.htm> 20. 12. 2002  
[113] <http://www.fw.cz/rubenia/fuze.htm>  
[114] <http://www.czso.cz/csu>  
[115] <http://mujpodnik.atlas.cz>  
[116] <http://www.obchodnivestnik.cz>  
[117] <http://portal.gov.cz>

### 9. 8 PERIODIKA:

Hospodářské noviny - deník  
Ekonom - týdeník  
Obchodní věstník

### 9. 9 SEMESTRÁLNÍ PRÁCE STUDENTŮ FES UNIVERZITA PARDUBICE

- [118] KUNERTOVÁ, Kamila. *Ocenění ochranné známky STOCK Plzeň a.s.* Pardubice, květen 2001. Univerzita Pardubice. 4 s.  
[119] KAMENÍKOVÁ, L. *Franchisový poplatek za know-how McDonald's ČR.* Pardubice, květen 2001, Univerzita Pardubice. 2 s.

### 9. 10 SEMINÁRNÍ PRÁCE STUDENTŮ SOUK. STŘ. ŠKOLY PODNIK. NÁCHOD, S.R.O.

- [120] CITOVÁ, Linda. *Globalizace jako výzva.* Náchod, leden 2001. 3 s.  
[121] HAVLÍČKOVÁ, Andrea. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky.* Náchod, únor 2001. 12 s.  
[122] HAVLÍČKOVÁ, Andrea. *Nastává éra fúzí.* Náchod, duben 2001. 5 s.  
[123] KONEČNÁ, Michaela. *Globalizace a národní zájmy.* Náchod, únor 2001. 6 s.  
[124] KONEČNÁ, Michaela. *Fúze automobilky ŠKODA AUTO, fúze VEBA, textilní závody, a. s. a skupina firem SINDAT.* Náchod, leden 2001. 8 s.  
[125] KUČEROVÁ, Kateřina. *Globalizace je směr vzcházející od celku.* Náchod, říjen 2000. 7 s.  
[126] MIKOVÁ, Tereza. *Globalizace souvisí s mocí a kontrolou.* Náchod, listopad 2000. 8 s.  
[127] PAKOSTOVÁ, Monika. *Názory studentky na články s tematikou globalizace.* Náchod, únor 2001. 6 s.

### 9. 11 POUŽITÉ SOFTWARE PŘI DISERTAČNÍ PRÁCI

ECON Pro Finance (Janouch a. s., Hradec Králové), Microsoft Exel, Microsoft Word a Corel

## 10 ŽIVOTOPIS

Libuše Zákřavská, narozena 13. 6. 1954 v Opočně, dcera Libuše a Antonína Zákřavských z Nového Města nad Metují. Sestry Taťana Exnarová a v r. 2000 zesnulá nejmladší Ilona. Stav vdova od r. 1985, od r. 1999 opět bytem Čes. legií 4 v Novém Městě n. Met. V r. 1973 provdána za Zdeňka Zákřavského. Matka 30tileté Jany Pevné a 28tiletého Zdeňka Zákřavského. 1988-99 žila v obci Lhoty u Potštejna, kde s Josefem Hájkem pečovali o děti i jeho dva syny. Od r. 2000 žije s Karem Čekanem, který je po autonehodě invalidní.



**UNIVERZITA PARDUBICE , Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomie**  
Studentská 84, 532 10 PARDUBICE  
telefon: +420 604 207 506, e-mail: [zakravska@t-email.cz](mailto:zakravska@t-email.cz)

**Průběh dosaženého vzdělání**

- 13. 06. 1969 základní, ukončením ZDŠ v Novém Městě nad Metují
- 30. 08. 1972 vyučení, závěrečná zkouška SOŠ obchodní v Hradci Králové
- 04. 06. 1981 úplné střední odborné, maturitní zkouška SEŠ v Hradci Králové
- 24. 05. 1985 pomat. třisemestr. studium ved. prac. Institut Min. průmyslu ČR
- 18. 06. 1996 bak. stud., závěr. zkouška, obhajoba bak. práce FP VUT v Brně
- 18. 06. 1998 SZZ, dipl. pr. Splynutí obchodních společností na FP VUT v Brně
- 28. 11. 2003 státní doktorská zkouška na FP VUT V Brně
- 23. 04. 2004 ukončení doktorand. studia obhajobou disertační práce na FP VUT v Brně

**Profesní kariéra**

- 01. 09. 1972 – 16. 12. 1973, prodavačka Oděvy, n. p. Hradec Králové
- 09. 01. 1979 – 31. 12. 1981, účetní Vč. uhelné sklady, n. p. Hradec Králové
- 01. 01. 1982 – 31. 08. 1983, ekonom sam. ref. Restaurace, oblast. p. Náchod
- 01. 09. 1983 – 30. 04. 1989 ved. odb. ref. Vč. papírny, s. p. Lanškroun
- 01. 05 1989 – 30. 09 1992 ved.odbor. ref. správa daní Fin. úřad v Kostelci nad Orlicí
- 01. 10. 1992 dosud živnostenské oprávnění činnost organiz. a ekon. poradců
- 28. 04. 1993 dosud daňové poradenství, Osvědčení KDP ČR pod č. 00028
- 16. 10. 1996 znalec ceny a odhady nehm. a hmotných aktiv podniku, účetní evidenci

**Pedagogická kariéra: Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní**

- Vedení seminářů předmětu Finanční řízení 01. 09. 1996 – 30.01.1998 externí učitel
- Vedení přednášek a seminářů předmětů Daňové systémy, Oceňování majetku
  - 01. 02. 1998 – 28. 02. 2002 asistent, 03. 2002 – 31. 01. 2003 odborný asistent
  - 02. 2003 – 31. 03. 2003 externí učitel, 01. 04. 2003 dosud asistent

***Střední soukromá škola podnikatelská Náchod, s. r. o.***

- 01. 09. 2000 – 31. 8. 2001 středoškolský učitel, výuka předmětů Daně, Ekonomika, Management, Marketing a Finance

## 11 PUBLIKAČNÍ ČINNOST

1. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Vlastnictví a DPH. In *PROFIT Rádce* č. 3/1997 (13. leden 1997), s. 25 - 27. ISSN 1211- 3498
2. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Sdružení podnikatelů. In *PROFIT Rádce* č. 4/1997 (20. ledna 1997), s. 26 - 28. ISSN 1211- 3498
3. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Poslední zvonění. In *PROFIT Speciál* č. 13/1997 (29. března 1997), s. II - VI. ISSN 1211- 3498
4. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Úrok a pohledávky. In *PROFIT Speciál* č. 13/1997 (29. března 1997), s. XIV - XIX. ISSN 1211- 3498
5. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Pomůcka pro zjištění nákladů, které ovlivňují základ daně z příjmů. In *BULLETIN* č. 2/97 *Komory daňových poradců ČR* (květen 1997), s. 9 - 16. ISSN 1211-9946
6. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Daňové přiznání. In *PROFIT Servis* č. 25/1997 (16. června 1997), s. 25 - 31. ISSN 1211- 3498
7. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Časové respirum +/- 15 dnů. In *BULLETIN* č. 3/97 *Komory daňových poradců ČR* (červen 1997), s. 19 - 24. ISSN 1211-9946
8. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Nájem a daně. In *PROFIT Speciál* č. 28/1997 (7. července 1997), s. II - VI. ISSN 1211- 3498
9. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Daň z příjmů, DPH a obchodní zákoník. In *PROFIT Speciál* číslo, 39/1997 (22. září 1997), s. XV - XX. ISSN 1211- 3498
10. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Sdružení fyzických osob. In *PROFIT Speciál* č. 45/1997 (1. prosince 1997), s. I - IV. ISSN 1211- 3498
11. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Daně z příjmů. In *PROFIT Speciál* č. 50/1997 (8. prosince 1997), s. II - VIII. ISSN 1211- 3498
12. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Novelizace zákona o daních z příjmů. In *BULLETIN* č. 1/98 *Komory daňových poradců ČR* (leden 1998), s. 3 - 28. ISSN 1211-9946
13. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Nájem – daně. In *BULLETIN* č. 2/98 *Komory daňových poradců ČR*, (únor 1998), s. 19 - 27. ISSN 1211-9946
14. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Novinky v daních z příjmů – připomenutí hlavních změn. In *PROFIT speciál* č. 5/99 (25. ledna 1999). In *PROFIT speciál* č. 6/99 (1. únor 1999). In *PROFIT speciál* č. 7/99 (8. únor 1999). ISSN 1211- 3498
15. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Nejvýznamnější změny zákona o daních z příjmů pro r. 1998. In *BULLETIN* č. 1/99 *Komory daňových poradců ČR*, s. 3 - 36. ISSN 1211-9946
16. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Změny zákona o daních z příjmů pro r. 1999. In *BULLETIN* č. 3/99 *Komory daňových poradců ČR*, s. 2 - 9. ISSN 1211-9946
17. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Novelizace zákona o daních z příjmů. In *PORADCE* č. 02/1999 *Sdružení účetních a daňových poradců*, s. 4 - 42. ISSN 1211-1686
- ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Fúze českých podniků v rámci příprav na vstup do EU. In *Česká republika na cestě do Evropské unie: sborník prací posluchačů I. ročníku PDS Fakulty podnikatelské VUT v Brně*. Brno, 1999, 118 s., (s. 74 - 82). ISBN 80-214-1267-4
18. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Změny zákona o daních z příjmů pro rok 1999. In *PROFIT speciál* č. 12 (15. březen 1999), ISSN 1211- 3498
19. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Fúze tuzemských podniků. In *PROFIT speciál* č. 14 (29. března 1999), ISSN 1211- 3498
20. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. O dobropisech (právní, účetní a daňové aspekty). In *Účetní a daňový tip* č. 8/1999, ADORE, s. r. o. Praha. ISSN 1211 – 7293

21. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Daňový dobropis. In *BULLETIN č. 7/99 Komory daňových poradců ČR*, s. 2 - 9. ISSN 1211-9946
22. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Obecně o dobropisech. In *Poradce č. 08/1999 Sdružení účetních a daňových poradců*, s. 4 - 10. ISSN 1211-1686
23. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Vlastníci a management tuzemských podniků. In *Sborník příspěvků Odborné konference na téma Aktuální otázky rozvoje české ekonomiky a univerzitního ekonomického vzdělávání - 2. díl, Brno 15. - 16. září 1999*. Provozně ekonomická fakulta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně, 1999. ISBN 80-85615-86-X
24. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Otázky a odpovědi na téma Půjčka, Skladové karty, Provozovna v bytě, Společníci opouštějí obchodní společnost, Sponzorské dary. In *BULLETIN č. 9/99 Komory daňových poradců ČR*, s. 18 - 30. ISSN 1211-9946
25. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Nájem a daně. In *SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE č. 4/1999*, Pardubice, 1999, s. 413 - 421. ISBN 80-7194-232-4
26. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Poskytování finančních sponzorských darů a jejich následné zaúčtování v účetních dokladech. In *Účetnictví v praxi č. 12/1999*, ADORE, s. r. o. Praha, s. 2 - 3. ISSN 1211-7293
27. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Nezaplacená faktura. In *Daně a právo v praxi č. 23/1999*, ADORE, s. r. o. Praha, s. 9 - 10. ISSN 1211 - 7293
28. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Ani v jednoduchém účetnictví to není jednoduché. In *Ekonomický a právní poradce podnikatele č. 5/2000*, s. 73 - 82. ISSN 12114243
29. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Co se změnilo v zákoně o daních z příjmů. In *BULLETIN č. 2/2000 Komory daňových poradců ČR*, (únor 2000), s. 29 - 34. ISSN 1211-9946
30. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Pokladní doklady. In *Účetnictví v praxi č. 2/2000*, ADORE, s. r. o. Praha, s. 16. ISSN 1211 - 7293
31. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Praktický komentář k posledním změnám. In *PROFIT Speciál č. 6/2000* (31. leden 2000), s. V - VII. ISSN 1211-3498
32. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Finanční poradce. In *Ekonomický a právní poradce podnikatele č. 6 - 7/2000*, s. 149 - 162. ISSN 12114243
33. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Časová hodnota peněz – trocha teorie pro investiční rozhodování. In *PROFIT Speciál č. 9/2000* (21. únor 2000), s. I - V. ISSN 1211- 3498
34. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Archivace účetních dokladů. In *Účetnictví v praxi č. 3/2000*, ADORE, s. r. o. Praha, s. 27 - 28. ISSN 1211-7293
35. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Oceňování reklamovaného zboží ve skladu. In *Otázky a odpovědi z praxe č. 4/2000*. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 2. ISSN 1212-4931
36. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Povinnost vést podvojně účetnictví. In *Otázky a odpovědi z praxe č. 4/2000*. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 3. ISSN 1212-4931
37. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Změny v daňových příjmech obcí. In *Sborník příspěvků účastníků konference Veřejná správa – URBIS 2000, Brno 16. – 20. dubna 2000*. FES Univerzita Pardubice a BV, a. s. Brno, 2000, s. 86 - 88. ISBN 80-7194-194-8
38. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Jak cizí měna prochází jednoduchým účetnictvím. In *PROFIT Speciál č. 16/2000* (10. duben 2000), s. II - VI. ISSN 1211- 3498
39. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Rozpuštění ostatních kapitálových fondů. In *Otázky a odpovědi z praxe č. 5/2000*. ASPI Publishing, s. r. o. Praha, s. 2. ISSN 1212-4931
40. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Účtování o zásobách. In *Otázky a odpovědi z praxe č. 5/2000*. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 2 - 4. ISSN 1212-4931

41. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Valutové pokladny. In *Účetnictví* č. 5/2000. BILANCE, s. r. o. Praha, s. 10 - 15. ISSN 9770139566005
42. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Účtování o silniční dani. In *Otázky a odpovědi z praxe* č. 6/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 1. ISSN 1212-4931
43. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Odpis pohledávky po lhůtě splatnosti. In *Otázky a odpovědi z praxe* č. 6/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 6 - 7. ISSN 1212-4931
44. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Vyřazení rozbitého DHIM. In *Otázky a odpovědi z praxe* č. 6/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 7 - 8. ISSN 1212-4931
45. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Zprostředkovatelské služby. In *Daně a právo v praxi* č. 12/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 7 - 8. ISSN 1211 - 7293
46. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Dosud neuhrazený závazek. In *Daně a právo v praxi* č. 12/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 9. ISSN 1211 - 7293
47. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Vysvětlení § 24 odst. 2 písm. f) zákona o daních z příjmů. In *Daně a právo v praxi* č. 12/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 10 - 11. ISSN 1211 - 7293
48. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Průměrný hrubý a čistý výdělek. In *Daně a právo v praxi* č. 12/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 12. ISSN 1211 - 7293
49. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Prodej automobilu soukromé osobě. In *Účetnictví v praxi* č. 7/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 14 - 15. ISSN 1211-7293
50. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Celoroční povinné ručení a silniční daň. In *Účetnictví v praxi* č. 7/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 16. ISSN 1211-7293
51. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Vyřazování DHIM v jednoduchém účetnictví. In *Účetnictví v praxi* č. 7/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 17. ISSN 1211-7293
52. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Oddělená účetní evidence pro jednotlivé činnosti. In *Otázky a odpovědi z praxe* č. 10/2000. ASPI Publishing, s.r.o. Praha, s. 2. ISSN 1212-4931
53. Buchta, M., Beránková, R., Kožená, M., Myšková, R., ZÁKRAVSKÁ, L. Manažerská ekonomika II., Univerzita Pardubice 2001, s. 9 - 16, 30, 38 - 42, 44 - 45. ISBN 80-7194-387-8 (Zákravská 10 %)
54. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Globalizace a tuzemské podniky. In *Ekonomika firiem 2001: zborník príspevkov medzinárodnej vedeckej konferencie - 2. díl, Svit Slovenská republika 12. - 14. září 2001*. Podnikovohospodářská fakulta Košice Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2001, s. 846 - 850. ISBN 80-225-1446-2.
55. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Kariéra managementu. In *Aktuální otázky rozvoje regionů II: sborník příspěvků vědecké konference, Svoboda nad Úpou 2. - 3. července 2002*. Fakulta ekonomicko-správní Univerzita Pardubice, 2002, s. 210 - 213. ISBN 80-7194-481-5
56. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Daň z příjmů u malých a středních podniků v regionech. In *Aktuální otázky rozvoje regionů III: sborník příspěvků vědecké konference Regionální rozvoj a Management ve veřejné správě, Svoboda nad Úpou 7. - 8. července 2003*. Fakulta ekonomicko-správní Univerzita Pardubice a Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze, 2003, s. 8, ISBN 80-213-1089-8
57. ZÁKRAVSKÁ, Libuše. Investiční pobídky v ČR. In *Nové trendy rozvoje průmyslu: sborník příspěvků mezinárodní konference, Brno 26. - 27. listopad 2003*. Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně, 2004, s.4.