

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1 129099

**Zhodnotenie manažmentu chovu HD a výroby mlieka vo
vybranom podniku**

Nitra 2010

Ingrid Lenhardtová

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA

V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**Zhodnotenie manažmentu chovu HD a výroby mlieka vo
vybranom podniku**

Bakalárska práca

Študijný program: Manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16. Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: doc.Ing. Ján Murgaš, CSc.

Ingrid Lenhardtová

Nitra 2010

SUMMARY

The main objective of this work was analyze management of cattle and milk production in selected agricultural entities in the period 2007-2009. Targets lower hierarchy of management functions: planning, organizing, leadership and control.

The methodology of work and materials in my work is the SWOT analysis and mathematical statistics methods. SWOT analysis is based on internal and external environment arising from the internal environment of the strengths and weaknesses and external environmental opportunities.

The main analysis was holding MVL AGRO, sro Banovce over Bebravou.

Company management, who manages and organizes the process of cattle and milk production is highly professional, as evidenced by the results of their work in breeding dairy cattle breeding in 2009 reached a yield of 9,150 liters per cow.

Results of crop production, animal production but also economical suggest that the company has good management team managers who even crisis of 2009 to ensure profits of 187 283 EUR. Average wage was reached 658,90 EUR.

Financial analyze – finančná analýza

Animal production – živočíšna výroba

Crop production – rastlinná výroba

Management – manažment

Milk production – výroba mlieka

Analysis – analýza

Management functions – funkcie manažmentu

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

V Nitre, máj 2010

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie doc. Ing. Jánovi Murgašovi, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

V Nitre, máj 2010

.....

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 7 |
| 1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY | |
| DOMA I V ZAHRANIČÍ | 8 |
| 1.1 Charakteristika manažmentu a jeho vývoj..... | 8 |
| 1.2 Manažment ľudských zdrojov..... | 10 |
| 1.3 Manažment chovu HD..... | 12 |
| 1.4 Manažment výroby mlieka..... | 13 |
| 1.5 Podpora chovu HD u nás a vo svete..... | 14 |
| 2 CIEĽ PRÁCE | 19 |
| 3 METODIKA PRÁCE | 20 |
| 4 VLASTNÁ PRACA | 23 |
| 4.1 Charakteristika podniku..... | 23 |
| 4.1.1 Geomorf. charakteristika územia, pôdne pomery a klim. podmienky..... | 24 |
| 4.1.2 Organizačná štruktúra..... | 25 |
| 4.1.3 Ľudské zdroje..... | 26 |
| 4.1.4 Služby..... | 27 |
| 4.1.5 Analýza štruktúry majetku..... | 27 |
| 4.2 Analýza RV..... | 28 |
| 4.3 Analýza ŽV..... | 31 |
| 4.4 Analýza nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia..... | 38 |
| 4.5 Funkcie manažmentu..... | 40 |
| 4.5.1 Plánovanie..... | 40 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 4.5.2 Organizovanie..... | 41 |
| 4.5.3 Personalistika a mzdy..... | 42 |
| 4.5.4 Vedenie ľudí..... | 44 |
| 4.5.5 Kontrola..... | 45 |
| 4.6 SWOT analýza..... | 46 |
| 5 ZÁVER | 47 |
| 6 POUŽITÁ LITERATÚRA | 49 |

ÚVOD

Zhoršovanie sociálno-ekonomických podmienok života na slovenskom vidieku sa prejavuje vyľudňovaním výrobného potenciálu vidieka. Stále ostáva v platnosti, že kde prosperuje pôdohospodárstvo, prosperuje i vidiek.

Prognózy pre rok 2010 predpokladajú dlhodobejší pokles produkcie mlieka. Po debakli s melamínom dochádza k stagnácii alebo len pomalému rastu produkcie mlieka v Číne napriek rýchlejšiemu rastu dopytu po tejto komodite. Na medzinárodných trhoch sa predpokladá postupné hospodárske oživenie, ktoré zo sebou prinesie aj zvýšený dopyt po mlieku.

Po vstupe do EÚ nový systém financovania priniesol iba čiastočnú istotu pre slovenských farmárov. EÚ má stále prebytok potravín. SPP sa reformuje s cieľom, aby sa výroba potravín znižovala, ale aby sa zachovala ekonomika a zamestnanosť vidieka a zlepšovalo sa životné prostredie a bolo zachované dedičstvo vidieka aj v menej priaznivých prírodných podmienkach.

Problém slovenského pôdohospodárstva už nie je len v nerovnosti podmienok v porovnaní s pôvodnou 15-kou EÚ, ale i v porovnaní s ČR, Maďarskom, Poľskom a ďalšími novými členmi EÚ. Celková úroveň podpôr a dotácií v EUR.ha⁻¹ sa v roku 2013 očakáva: Slovensko – 401,-€; Poľsko – 412,-€; Česko – 446,-€; SRN – 691,-€; Rakúsko – 802,-€. I napriek tejto nerovnosti je dôležitý optimizmus a pozitívny prístup, pretože priestor a rezervy sú dostatočné.

Slovenskí farmári sa musia združovať do odbytových zoskupení a využiť novú príležitosť „Predaj produktov z farmárskeho dvora“.

Skončila sa doba pohľadu na poľnohospodárstvo, že sa vyrábajú len potraviny. Pôdohospodárstvo je schopné ponúknuť omnoho širšie spektrum surovín pre nepoľnohospodárske využitie a to nielen vo forme biomasy na priame spaľovanie, ale i ako biolieh, bionaftu a bioplyn.

Poľnohospodárska pôda spolu s vodnými zdrojmi predstavujú najväčšie bohatstvo Slovenska. Pri ekologicky šetrnom hospodárení Slovensko vie vyživiť 5,6 mil. obyvateľov, čo musí byť naším dlhodobým cieľom.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ

1.1 Charakteristika manažmentu a jeho vývoj

Manažment vznikol v Spojených štátoch amerických. Americký manažment má od svojich počiatkov dodnes veľkú autoritu nielen doma, ale aj vo svete. Jeho prítlačivosť vzrástla najmä po druhej svetovej vojne. USA mali veľmi dobré podmienky na rozvoj manažmentu. Krajina oplývala prírodným bohatstvom, príst'ahovalecké vlny zabezpečili dostatok pracovnej sily, boli utvorené dobré legislatívne podmienky na podnikanie, čo spôsobilo prudký industriálny rozvoj. Okrem toho USA nepostihli svetové vojny. Do šesťdesiateho roku 20. storočia Spojené štáty americké vytvárali viac ako 50 % svetovej produkcie.

Po druhej svetovej vojne rozvinutý americký priemysel vzbudil pozornosť celého sveta. Západná Európa, Japonsko a novo industrializované krajiny rýchle preberali americké technológie, priemyselné poznatky a osvojovali si americký manažment spolu s jeho terminológiou. Americké firmy už nemajú zakaždým vedúce postavenie. Znamená to, že americký manažment mal a má z času na čas aj isté úskalia a problémy.

Európsky manažment má podobné charakteristiky ako americký manažment. Využíva rovnaké alebo podobné princípy, metódy a postupy, a preto je často označovaný ako euro-americký manažment, resp. západný manažment. Rozvoj vedeckého manažmentu v Európe je datovaný od začiatku 20. storočia. Jeho rozvoj bol pribrzdený 1. a 2. svetovou vojnou. Ako v USA, tak aj v Európe sa prvopočiatky manažmentu orientujú na organizáciu a riadenie výrobného procesu. Predstavitelia intuitívne presadzovali požiadavku, že dobrý inžinier by mal byť zároveň ekonómom. K najvýznamnejším patrili napr. vo Francúzsku Charles Dupin, v Nemecku Werner von Siemens, v Československu Tomáš Baťa a iní. Vyspelá hospodárska Európa rýchlo preberala americké technológie, priemyselné poznatky. Implementácia amerického manažmentu do európskych krajín nebola len kopírovaním. Vzhľadom na historický vývoj a národné odlišnosti existovali isté osobitosti aj v jednotlivých krajinách, hlavne v ekonomickej a sociálnej oblasti. Rozdiely sú badateľné v manažmente škandinávskych krajín, Nemecka, Francúzska, Talianska a podobne.

Pri štúdiu manažmentu si treba uvedomiť, že pojem manažment možno chápať a interpretovať v štyroch významoch.

Manažment ako:

-proces

-profesia

-vedná disciplína

-umenie

Paška (2004) uvádza, že manažment je ako proces plánovania, organizovania personálneho zabezpečenia, vedenia ľudí, kontroly a využitia všetkých zdrojov na stanovenie a na dosiahnutie cieľov podnikateľského subjektu.

Manažment **ako proces** vyjadruje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažéra, ktorá predstavuje súbor aktivít na dosiahnutie cieľa. Manažment v tomto zmysle je dynamický proces, ktorý sa začína definovaním cieľov, pokračuje ich realizáciou až po kontrolu. Ide o neprestajne sa opakujúci cyklus činností.

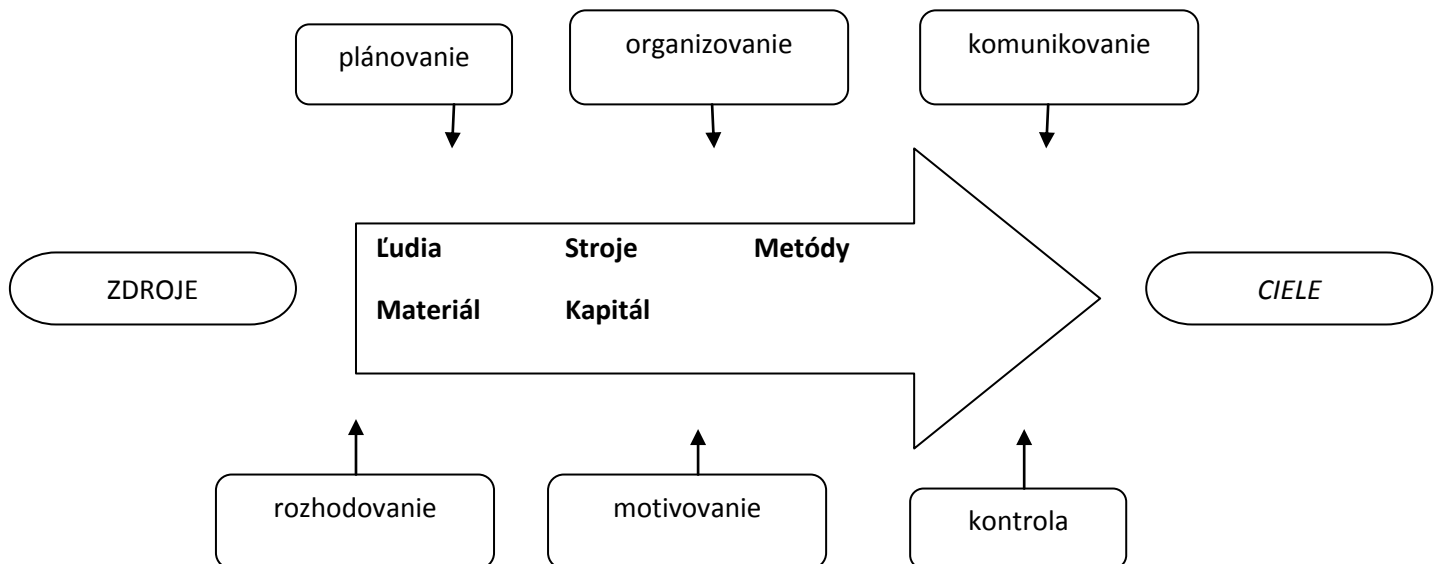


Schéma 1

Podľa **Koontza, a Wehricha (1993)** je manažment proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom sa jednotlivci spájajú do skupín, aby účinnejšie dosahovali vytýčené ciele. Uvedené spájanie sa uskutočňuje v rámci podnikov a účinnejšie dosahovanie cieľov sa dosahuje na synergickom princípe.

Mižičková (2005) píše o manažmente ako o otvorenej sústave poznatkov o špecifických činnostiach manažérov, ktoré uskutočňujú v záujme stanovenia a naplnenia stanovených cieľov organizácie, podnikateľského subjektu.

Drucker (1992) definoval manažment ako „proces koordinovania činností skupiny pracovníkov je realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou praxou“.

1.2 Manažment ľudských zdrojov

Na MLZ a na jeho miesto v manažmente organizácie existujú rôzne názory – od tých, ktorých zástancovia ho vnímajú ako neoddeliteľnú, integrálnu súčasť manažmentu, až po tie, ktoré v tejto aktivite vidia zbytočné navyšovanie nákladov a neetické vzbudzovanie očakávaní u pracovníkov. Pravda, ako obyčajne, býva niekde uprostred.

V pracovníkoch je rezervoár energie, ktorej aktivovaním možno zvyšovať produktivitu práce, asi takto to tvrdil **W. Taylor** (cituje **Koontza, a Wehricha, 1993**) a táto myšlienka bola a aj v súčasnej dobe je rozpracovávaná.

Dôkazovým prostriedkom histórie je i **Fayolov** (cituje **Koontza, a Wehricha, 1993**) procesný prístup, z ktorého vychádzali ďalšie teórie manažmentu a ktorého prínos preukázala i prax. **H. Fayol** (cituje **Koontza, a Wehricha, 1993**) definoval šesť činností, ktoré vykonáva každý podnik, a to technickú, obchodnú, finančnú, ochrannú, účtovnú a správnu. Osobitnú pozornosť venoval správnej funkcii a sám pripustil, že jej hranice sú vymedzené nejasne. Obsahovú náplň správy tvorí plánovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolovanie. Autor sa zamýšľala nad riadením, ktoré definuje ako „udržiavanie personálu v činnosti“ a svoje rozhodnutie včleniť ho do správy, zdôvodňuje jeho vnútornými znakmi (zamestnávanie a výcvik zamestnancov, zásady riadenia), ktoré sú so správou skĺbené, čím vzniká veľmi dôležitá, nezameniteľná a nenahraditeľná funkcia a manažment má zabezpečiť realizáciu všetkých šiestich funkcií. Takže už začiatkom 20. storočia bola zdôvodnená potreba

manažmentu ľudských zdrojov, bola vymedzená úloha manažéra v tomto procese a boli stanovené požiadavky na jeho vlastnosti a znalosti.

Podľa **Višňovského (2007)** manažment ľudských zdrojov môžeme chápať ako prístup k personálnemu riadeniu, na ktorom sa podieľajú tak línioví manažéri ako aj personalisti a ktorý okrem iného zvyrazňuje význam ľudských zdrojov skôr ako majetok organizácie, než ako náklady organizácie na zamestnancov.

Kravčáková (2004) píše, že pojmových vymedzení MLZ možno v odbornej literatúre nájsť viacero. Všeobecne pod personálnou prácou možno rozumieť prácu orientovanú na človeka v pracovnom procese.

Fisher a Shaw (cituje **Kravčáková, 2004**) definujú MLZ ako činnosť, ktorá „zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí pracujúcich v organizácii“. **Carrell, Kuzmits** (cituje **Kravčáková, 2004**) definujú MLZ ako „súhrn programov, funkcií a činností, ktoré sú navrhnuté, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie“.

Storey (cituje **Kravčáková, 2004**) už vo svojej definícii zdôrazňuje strategický aspekt v MLZ.

Kachaňáková (2003) uvádza, že „MLZ predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku“.

Vetráková (2006) vo svojej publikácii „Ľudské zdroje v organizácii“ píše, že obsahom personálnej práce sú:

- administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, s obstarávaním, uchovávaním a aktualizáciou informácií a dokumentov o zamestnancoch,
- personálne činnosti, tzn. formovanie pracovných skupín, personálny a osobnostný rozvoj zamestnancov, ich stabilizácia, hodnotenie a uvoľňovanie z práce,
- pracovné vzťahy vznikajúce medzi zamestnávateľmi a zamestnancami,

- sociálny rozvoj zamestnancov, pracovné a mimopracovné podmienky smerujúce k uspokojeniu z vykonanej práce.

Na základe týchto poznatkov možno vo všeobecnosti MLZ vymedziť takto: MLZ je integrálnou súčasťou manažmentu podniku, ide o strategický prístup k riadeniu ľudí a relatívne samostatný proces, obsahom ktorého sú personálne funkcie a ktorý má – pre efektívne dosahovanie cieľov podniku – zabezpečiť pripravených pracovníkov, t.j. kľúčový zdroj transformačného procesu. MLZ je obsahom práce každého manažéra tzn. právomoc a zodpovednosť v procese MLZ sú delegované na manažérov špecialistov i na líniových manažérov.

1.3 Manažment chovu HD

Svoje významné postavenie má aj odvetvie produkcie hovädzieho mäsa z výkrmu HD. Predovšetkým preto, že poskytuje kvalitné a diétne mäso, transformuje bohaté zdroje vlastných objemových krmív na žiaduci produkt, poskytuje suroviny pre spracovateľský priemysel. Pre dosahovanie efektívnej produkcie má značný význam doba výkrmu. Snahou je dosahovanie čo najkratšej doby od naskladnenia zvierat (približne 180 kg ž. h.) až do vyskladnenia (500 – 530 kg ž. h.).

Dôležitým predpokladom úspešnosti chovu HD je i správna voľba technologického systému, ktorého základom je ustajnenie. Ustajnenie kráv používané v praxi vývojovo rozdelil **Kliment (1993)** na:

- voľné ustajnenie,
- ustajnenie s priväzovaním,
- kombinácia voľného ustajnenia s dočasnou fixáciou zvierat,
- ustajnenie v individuálnych pohyblivých zariadeniach,
- ustajnenie v pútačích boxoch,
- ustajnenie v skupinových pohyblivých zariadeniach.

V praxi sa rozširuje hlavne voľné ustajnenie.

Podľa **Debrecéniho (1999)** je technológia ustajnenia jedným zo štyroch faktorov, ktoré spolu s ľudským faktorom rozhodujú o ekonomike chovu.

Efektívnosť chovu HD je určovaná predovšetkým pravidelnou a dostatočne výkonnou reprodukciou. Narodenie zdravých teliat v pravidelných intervaloch, primerané využitie reprodukčného potenciálu zvierat vyžaduje dobrý zdravotný stav, dobré chovateľské podmienky (výživa a ošetrovanie) a primeranú starostlivosť o reprodukčný proces kráv a jalovic. Výrazne negatívne vplyvajú na reprodukčný proces predovšetkým štyri faktory:

1. Nedostatočný odchov a príprava jalovic pre reprodukciu
2. Nedostatočná, alebo neprimeraná výživa tak vo vzťahu k produkcii a reprodukcii
3. Nedostatočná pozornosť pri kontrole reprodukčného procesu
4. Popôrodné poruchy reprodukčných orgánov. **Jílek (2002)**.

Šťastný (1996) píše, že dobrý manažment chovu HD je najlepšia záruka dobrých výsledkov. Hlavné zásady môžeme zhrnúť do niekoľkých bodov:

1. Sledovanie ruje aspoň trikrát denne
2. Viest' dôslednú evidenciu celého reprodukčného procesu v stáde a u jednotlivých dojníc.
3. U inseminovaných dojníc sledovať výskyt ruje tri až šesť týždňov po poslednej inseminácii.
4. Veľkú pozornosť venovať výžive dojníc. Hlavne v období po otelení by mali byť kravy kŕmené dobre vybilancovanou kŕmnu dávkou.
5. Dosiahnuť správnu kondíciu kráv pri otelení.
6. Venovať maximálnu pozornosť hygiene pôrodov dojníc.

1.4 Manažment výroby mlieka

Úlohou je plynulá výrobná produkcia mlieka a tiež teliat pre produkčné a reprodukčné ciele. Mlieko je nenahraditeľnou potravinovou zložkou pre ľudí, má významné liečebno-dietetické účinky, je bohatým zdrojom vitamínov, má priaznivú skladbu minerálnych a ostatných látok. Liter polotučného mlieka má energiu 1900 – 2065 kJ, zloženie v pomere cukry:tuky: bielkoviny = 38:37:25.

Vysoká akosť mlieka je jednou z podmienok pre dosiahnutie priaznivých ekonomických výsledkov v chove dojníc, uvádza **Kvapilík (1989)**. Ďalej tvrdí, že základným predpokladom produkcie kvalitného mlieka je zodpovedajúci stav dojacej techniky a zariadenia pre chladenie a uchovávanie mlieka, ako aj dostatočné množstvo dezinfekčných prostriedkov.

Jánsky (2000) píše, že existuje veľa faktorov, ktoré ovplyvňujú ekonomiku výroby mlieka. Medzi najdôležitejšie možno zaradiť úroveň dojivosti, výživy a kŕmenia, použitú technológiu, plemennú príslušnosť, zdravotný stav a pod. Zvyšovanie priemernej dojivosti sa má uskutočňovať s takými výrobnými nákladmi, aby výrobcovia dosiahli primeraný zisk.

Medzi vybrané ukazovatele organizácie a ekonomiky výroby mlieka možno zaradiť:

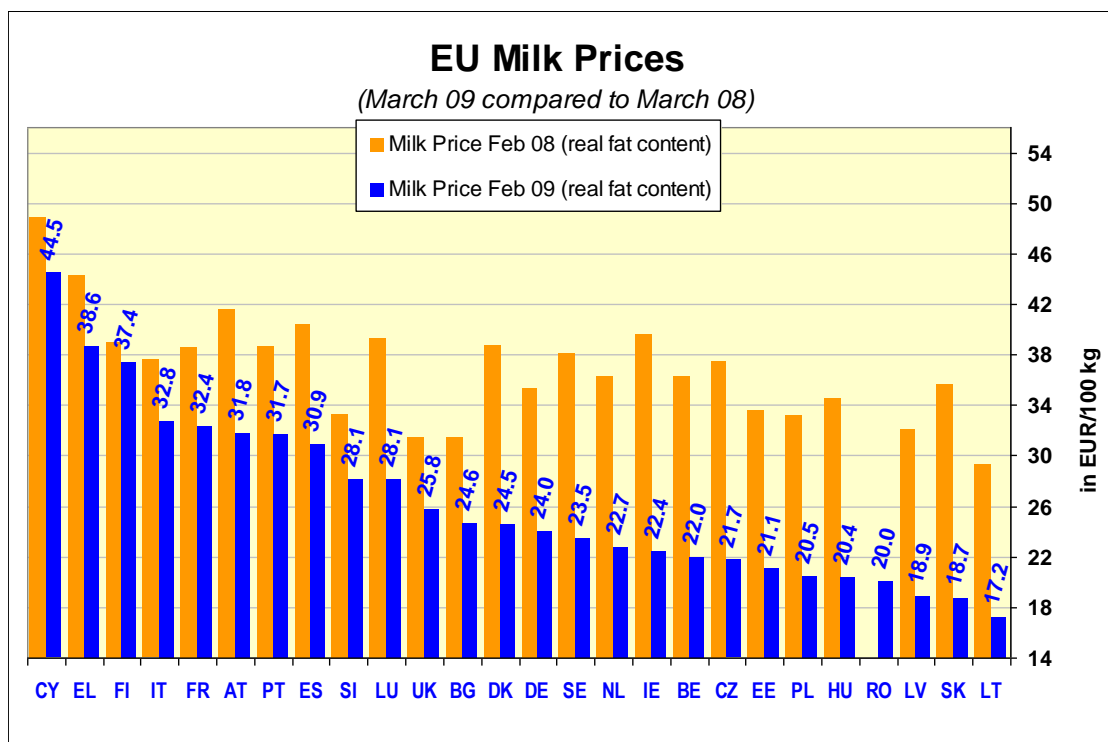
- počet narodených teliat v ks na 100 kráv,
- počet odchovaných teliat v ks na 100 kráv,
- priemerná ročná dojivosť v litroch na 1dojnicu,
- vlastné náklady v € na 1 liter mlieka,
- priemerná realizačná cena v € na 1 liter mlieka,
- produktivita práce v € na 1 pracovníka,
- miera rentability v %,
- prácnosť pri výrobe mlieka v min. na 1 liter,
- brakovanie dojníc v %,
- straty teliat úhynom v %,
- spotreba jadrových krmív v kg na 1 liter mlieka,
- hospodársky výsledok z realizácie v € na 1 liter mlieka,
- kvalitatívne ukazovatele zatriedenia mlieka.

1.5 Podpora chovu HD u nás a vo svete

Porovnávať formy podpory chovu hovädzieho dobytku v jednotlivých krajinách sveta a EÚ nie je jednoduché, lebo závisí od množstva faktorov, predovšetkým od úrovne

technologického vybavenia vo výrobe mlieka. V tejto oblasti zaostávame za vyspelými štátmi západnej Európy najmenej o 15 rokov a oproti susednej Českej republike najmenej o 5 rokov. V súčasnosti, keď nemôže byť podporovaná dotáciami produkcia je veľmi dôležité aj to, aké odbytové možnosti sú v danom štáte, ako vie štát zabezpečiť podporu vývozu, ochranu domáceho trhu, aké je daňové zaťaženie, aké sú ceny vstupov a výstupov a podobne.

Na celkovú ekonomiku v chove hovädzieho dobytku negatívne vplyva hlavne dramatický pokles nákupných cien surového mlieka, ktoré v súčasnosti pokrývajú slovenským producentom sotva 50 % výrobných nákladov, znásobujú ich nižšie priame podpory v porovnaní s poľnohospodármi v starých členoch EÚ. Graf znázorňuje úroveň nákupných cien mlieka k februáru 2009 v porovnaní s rokom 2008 v jednotlivých krajinách EÚ.



Graf 1 Vývoj ceny mlieka vo svete
Zdroj: SZPM

Na stretnutí ministrov pôdohospodárstva v marci 2009 k situácii s cenami mlieka odznali nasledovné stanoviská:

Holandsko: aktuálna cena je **25 €ct.kg⁻¹** (bez DPH), pokles ceny dec.-jan. o 2€ct.kg⁻¹; jan.-feb. o 3€ct.kg⁻¹; nárast dodávok mlieka oproti minulému roku +1,9% (=cca 200 mil. kg); farmári majú problémy s bankami, ktoré im nechcú poskytovať úvery; spotrebiteľské ceny nezaznamenávajú taký pokles ako nákupné.

Belgicko: extrémny pokles nákupných cien až na úroveň **18-20 €ct.kg⁻¹**; špekulácie s nákupom mlieka a umelé znižovanie ceny; medziročný pokles dodávok mlieka o 1,1%.

Je zaujímavé, že Holandsko a Belgicko sú schopné aj naďalej plniť kvótu aj napriek historicky nízkym cenám mlieka. Stav dojníc sa neznižujú, ale naopak chovatelia nakupujú vysoko teľné jalovice z Francúzska, Poľska i ČR.(podobne skupovali teľné jalovice Nemci a Rakúšania) Cena je vyše 1000 EUR za kus. Tieto štáty naplno využívajú intervenčné skladovanie a vysoké dávky dotácií na farmu. Výhodou holandského systému je v podstate monopolné postavenie družstevného spracovateľa mlieka Friesland-Campina, ktorý patrí producentom. Tieto štáty tiež dokážu naplno využiť exportné náhrady EÚ.

Taliansko: ceny boli donedávna na vyššej úrovni, ale poklesli na **37-38 €ct.kg⁻¹**; zaznamenáva sa veľký import mlieka zo Slovinska; nestabilná situácia; nárast kvóty o 2% a 5% bolo politické rozhodnutie; pokles dodávok mlieka o 0,9%; veľký nárast výrobných nákladov.

Španielsko: pokles nákupných cien na **29-33 €ct.kg⁻¹**; problémy so zberom mlieka (mliekarne odmietli odvážať mlieko najmenším farmárom); nárast dodávok mlieka o 1,7%.

Francúzsko: nákupné ceny na úrovni cca **32 €ct.kg⁻¹**; pokles ceny oproti minulému roku o 15%; nárast dodávok mlieka o 3,6% (=cca 900 mil. kg).

Írsko: nákupné ceny klesli na úroveň **22-24 €ct.kg⁻¹**; medziročný pokles dodávok mlieka o 2,7%; Komisia sa viac venuje otázke – čo bude po roku 2013 ako tomu, ako riešiť súčasnú krízu.

Fínsko: donedávna boli nákupné ceny na úrovni takmer **50 €ct.kg⁻¹**, ale v súčasnosti ceny poklesli na **37€ct.kg⁻¹**; medziročný pokles dodávok mlieka o 1,7%.

Dánsko: nákupné ceny mlieka **30-32 €ct.kg⁻¹**; medziročný nárast dodávok mlieka o 1,5%; do platnosti vstúpil Zákon o dani z tukov.

Severné Írsko: nákupné ceny mlieka klesli až na úroveň **16 €ct.kg⁻¹**; najhoršia situácia v histórii.

Nemecko: nákupná cena mlieka za január **25,6 €ct.kg⁻¹**, vo februári klesla na **24 €ct.kg⁻¹**; medziročný pokles dodávok mlieka o 1,4% (cca-400 mil. kg).

Rakúsko: aktuálna nákupná cena mlieka **28-31 €ct.kg⁻¹**; medziročný nárast dodávok o 1,7%; niektoré mliekarne odmietajú zberať mlieko od malých dodávateľov.

Poľsko: priemerná nákupná cena mlieka na úrovni cca **20 €ct.kg⁻¹**, malí producenti majú

okolo 16 €ct.kg⁻¹; nárast dodávok mlieka o 4,3% (+vyše 400 mil. kg); kritická situácia.

Slovensko: aktuálna nákupná cena **18-23 €ct.kg⁻¹**, medziročný pokles ceny o viac ako 40%; pokles dodávok o cca 3%, za ostatný mesiac až o 5%; strata na každom litri mlieka cca 15 €ct.kg⁻¹ (20 mil. EUR za prvé dva mesiace '09); kritická situácia v sektore, pokles inseminácií o 30%, predaj jalovic a kráv do zahraničia, poprípade na bitúnky (pokles záujmu – veľká ponuka); vývoj nákupných cien nezodpovedá vývoju spotrebiteľských cien; množstvo rokovaní prvovýrobcov so spracovateľmi, s ministrom; protest pred najväčšou mliekarňou (vylievanie mlieka);

Česko: priemerná nákupná cena za rok 2008 bola 34 €ct.kg⁻¹; nákupná cena za január **23,7 €ct.kg⁻¹**; problém investícií a realizácie rozvojových projektov, kde sa poľnohospodári zaviazali neznížiť produkciu.

Maďarsko: nákupné ceny poklesli u veľkých producentov na **19-24 €ct.kg⁻¹**; malí producenti dostávajú len okolo 15 €ct.kg⁻¹; problémy s bankovými úvermi.

Slovinsko: nákupné ceny poklesli na **30 €ct.kg⁻¹**; výrobné náklady 37,5 €ct.kg⁻¹; v Slovinsku prevláda malovýrobný systém mlieč. hosp.; výrazne narástli vstupy; nárast importu z Poľska; 1/3 mlieka je exportovaná do Talianska.

Portugalsko: nákupné ceny **34 €ct.kg⁻¹**; nárast dodávok oproti minulému roku o 3%; minister sľúbil podporu sektoru mlieka vo výške 20 mil. EUR.

Lotyšsko: nákupné ceny sa pohybujú **od 18 do 21 €ct.kg⁻¹**; niektoré mliekarne prestali odoberať mlieko od malých producentov; očakáva sa pokles nákupnej ceny až na úroveň 10-14 €ct./kg⁻¹; producenti mlieka organizovali viaceré protesty v Rige (pred supermarketmi, rozdávanie mlieka...)

Litva: nákupná cena vo februári **22 €ct.kg⁻¹**, v marci pokles na 18 €ct.kg⁻¹; problémy so zberom mlieka; organizovali viaceré stretnutia s mliekarňami a s obchodníkmi, ale bez akýchkoľvek záverov.

Veľká Británia: klesá produkcia, medziročne poklesli dodávky o 2,2%; za ostatný rok poklesol počet kráv o 40 000 ks, tento rok sa očakáva pokles až o 65 000 ks; väčšina problémov je spôsobená obch. reťazcami, pretože je neúmerné rozdelenie marží.

Vážnym problémom v produkcii mlieka pre Európsku Úniu, ako najväčšieho svetového exportéra mlieka a mliečnych výrobkov je, že došlo k narušeniu rovnováhy na svetovom trhu. Európski roľníci a potravinári musia totiž plniť prísnejšie hygienické a kvalitatívne normy než producenti potravín v Južnej a Severnej Amerike alebo v Austrálii.

Oni nemajú také obmedzenia ako je tomu v Európe, ani nemusia vrázať peniaze do vynútených investícií tak je tomu v Európe. Potom, samozrejme, môžu byť lacnejší, pričom svetový trh je prakticky takmer úplne liberalizovaný.

Únia by sa teda mala zamyslieť nad tým, ako bude ďalej postupovať, akú agrárnu či obchodnú politiku bude realizovať, aby neznevýhodňovala vlastných roľníkov či potravinárov. Európa je v tomto smere špecifická a v rámci je Slovensko pápežskejšie ako pápež. Naším handicapom je tiež to, že nie sme lokálpatrioti. Kým inde vo svete ľudia pri nákupe uprednostňujú domáce výrobky, u nás to tak nie je. Na našich pultoch je až 70 % mliečnych výrobkov z dovozu. Pritom nie sme schopní vyrobiť ani množstvo mlieka, ktoré nám stanovuje kvóta Európskej únie. Hoci máme v rámci EÚ jednu z najnižších nákupných cien mlieka, naše maslo je, naopak, najdrahšie, a tým pádom je na trhu vskutku neumiestniteľné. Paradoxom je že aj napriek najnižšej nákupnej cene mlieka v rámci EÚ je mlieko pre spotrebiteľa drahé.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom predloženej bakalárskej práce je zhodnotiť manažment chovu HD a výroby mlieka vo vybranom agrosubjekte. Vybraným podnikom je MVL AGRO, s.r.o. Bánovce nad Bebravou. V rámci tohto hlavného cieľa bude predmetom bakalárskej práce hodnotenie funkcií riadenia, a to plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.

Súčasťou hodnotenia bude vypracovanie SWOT analýzy za účelom identifikovania príležitostí a hrozieb pre dané podnikanie, ktoré pramenia z externého prostredia podniku a tiež silných a slabých stránok podniku, ktoré vyplývajú zo skúmania interného prostredia podniku.

3 Metodika práce

Práce spojené s vykonávaním podnikateľských analýz je potrebné usporiadať tak, aby ich výsledkom bola kvalitná analýza, ktorá nielenže analyzuje doterajší stav, ale prostredníctvom jej opatrení prináša cesty k prosperite chovu HD a výroby mlieka.

Cieľ analýzy bol stanovený na zhodnotenie manažmentu chovu HD a výroby mlieka, preto miera splnenia cieľa je závislá aj od použitého metodického prístupu pri vypracovaní analýzy. Dominantné postavenie v predmetnej analýze majú vlastné informácie, vnútropodniková evidencia, výkazníctvo, účtovníctvo, ale aj externé informácie, medzi ktoré môžeme zaradiť rôzne prognózy, normatívy, legislatívne normy a pod. Tieto zdroje bývajú najčastejšie porovnávacou základňou analýzy. Úlohou záverečnej časti analýzy je zhrnúť všetky závažné momenty a navrhnúť opatrenia ako mobilizovať rezervy a likvidovať nedostatky.

Pri spracovávaní údajov mojej bakalárskej práce som použila metódy ekonomickej analýzy a štatisticko-matematické metódy ako:

- Komparatívna (porovnávací) metóda pomocou ktorej sme porovnávali skúmané ekonomické javy v časovom období rokov 2007 - 2009
- Indexová metóda, ktorou vypočítame rast alebo pokles produkcie daného produktu, alebo je to porovnávanie hodnotených rokov

$$\text{Index rastu} = \frac{X_i}{X_{i-1}}$$

X_i - hodnota daného ukazovateľa v danom období

X_{i-1} – hodnota daného ukazovateľa v predchádzajúcom období

- Aritmetický priemer vyjadruje priemer určitej skupiny hodnôt

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N}$$

x_i – jednotlivé hodnoty

N – rozsah základného súboru

SWOT analýza

Zo SWOT analýzy vyplývajú silné a slabé stránky, ktoré vychádzajú z interného prostredia podniku, a tiež príležitosti a hrozby, ktoré vychádzajú z externého prostredia podniku. Silné a slabé stránky ovplyvňujú možnosti na trhu a vzťahujú sa tiež k hrozbám podniku. Okrem toho sa silné a slabé stránky vzťahujú aj k stratégii firmy a podmieňujú jej konkurenčnú schopnosť.

Silné stránky podniku sú tie, ktoré podnik robí tak, či ešte lepšie ako konkurencia. Slabými stránkami sú naopak také, v ktorých je firma horšia ako konkurencia. Príležitosti sú tie, ktoré ovplyvňujú trh z výrobkami a ohrozenia tvoria také faktory, ktoré vytvárajú pre podnik hrozby.

Výsledok analýzy môžeme zostaviť do matice, ktorá sa skladá zo štyroch spomínaných kvadrantov.

SWOT analýza

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| Silné stránky | Slabé stránky |
| Vonkajšie príležitosti | Ohrozenia |

Schéma 2 SWOT analýza

Podklady pre ekonomickú analýzu boli získané zo štatistických a ekonomických výkazov skúmaného objektu, z rozborov a výsledkov hospodárenia za jednotlivé roky, z výkazov ziskov a strát, zo súvah, z evidencie vlastných nákladov na vybranú komoditu a z podnikateľských zámerov.

Pri hodnotení výroby mlieka sme použili kalkulačný vzorec:

Kalkulačný vzorec na vlastné náklady a výnosy na 100 KD a 1 liter mlieka:

| |
|--|
| Ukazovateľ |
| Krmivá a stelivá nakúpené Krmivá a stelivá vyrobené Liečivá a dezinfekčný materiál Ostatný priamy materiál Mzdy a odmeny priame Sociálne náklady Opravy a udržiavanie Odpisy HIM Odpisy zvierat Plemenárne a veterinárne služby Ostatné priame náklady a služby Náklady pomocných činností Zníženie nákladov o zúčtované výnosy |
| Priame náklady spolu |
| Réžia výrobná Réžia správna |
| VN celkom na 100 KD |
| VN na 100 KD – mlieko VN na 100 KD – teľa VN na 100 KD – mašt. hnoj VN na 100 KD – močovka |
| Úžitkovosť v litroch na 100 KD |
| VN na 1 liter mlieka |
| VN na 1 narodené teľa VN na 1 t mašt. hnoja VN na 1 hl močovky |
| I.Výnosy na 100 KD Tržby na 100 KD Dotácia na 100 KD (Priama platba na VDJ) Výnosy na 100 KD hlavného výrobku Hospodársky výsledok na 100 KD Hospodársky výsledok na 100 KD hl. výrobku Hospodársky výsledok za 1 liter |
| II.Výnosy na 100 KD Tržby na 100 KD Dotácia na 100 KD (vrátane SAPS a LFA) Výnosy na 100 KD hlavného výrobku Hospodársky výsledok na 100 KD Hospodársky výsledok na 100 KD hl. výrobku Hospodársky výsledok za 1 liter |

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika podniku

Spoločnosť MVL AGRO, s.r.o. Bánovce nad Bebravou vznikla 16.11.1996 ekonomicko-právnu transformáciou bývalého štátneho majetku, š.p. Bánovce nad Bebravou. Tento podnik dlhodobo vykazoval stratu a jeho hospodárske výsledky naznačovali, že zanikne.

Po transformácii nová spoločnosť reštrukturalizovala všetky výrobné oblasti v rastlinnej a živočíšnej výrobe.

MVL AGRO, s.r.o. Bánovce nad Bebravou je situovaný v južnej časti Trenčianskeho kraja v najsevernejšom výbežku Podunajskej nížiny medzi Tribečom a Inovcom, nazývaný Bánovský. Územie na ktorom subjekt hospodári patrí do okresu Bánovce nad Bebravou a celkovo sa nachádza v 23 katastrálnych územiach. Do roku 2000 subjekt hospodáril na poľnohospodárskej pôde vo výmere 3954 ha. V roku 2001 podnik prevzal do užívania 883 ha poľnohospodárskej pôdy po bývalom PD Dežerice. V súčasnom období firma hospodári na celkovej výmere 4377,86 ha poľnohospodárskej pôdy.

Tabuľka 1: Štruktúra pôdneho fondu rok 2009

| <i>Druh</i> | <i>ha</i> |
|------------------------------------|-----------|
| <i>Orná pôda</i> | 4053,16 |
| <i>Vinice</i> | - |
| <i>Ovocné sady</i> | 115,81 |
| <i>Chmeľnice</i> | - |
| <i>Lúky</i> | 190,59 |
| <i>Pasienky</i> | 18,3 |
| <i>Poľnohospodárska pôda spolu</i> | 4377,86 |
| <i>Nepoľnohospodárska pôda</i> | - |

Zdroj: MVL AGRO, s.r.o.

Graf 2



Zdroj: Vnútropodniková evidencia MVL AGRO, s.r.o.

4.1.1 Geomorfologická charakteristika územia, pôdne pomery a klimatické podmienky

Väčšina pôdy na ktorej subjekt hospodári patrí do repárskej výrobnjej oblasti, ale zasahuje aj do zemiakarskej výrobnjej oblasti a to hlavne na severnej strane.

Územie v ktorom sa spoločnosť nachádza patrí do severnej časti Nitrianskej pahorkatiny a severná časť predmetného územia zasahuje do južnej časti Považského Inovca. Táto severná časť je rozčlenená hlbokými dolinami. Na svahovinách sa nachádzajú hnedé a illimerizované pôdy. Južnejšie sú sedimentárne horniny neogém. V tejto časti sú hnedé pôdy, illimerizované pôdy a hnedozeme illimerizované. Zvyšok územia obsahuje substrát sprašové hliny, ktoré vznikli odvápnením a v údoliach sú nívne pôdy. Na základe uvedenej geomorfologickej charakteristike územia je bonita poľnohospodárskej pôdy rôzna.

Zrnitostné zloženie pôdy:

- Ornica
 - hlinitá 83%
 - ílovito-hlinitá 14%
 - piesočnato-hlinitá 3%
- Podorničie
 - ílovito-hlinité 85%

- hlinité 10%
- piesočnato-hlinité 3%
- ílovité 2%

Na klimatické pomery v tejto oblasti okrem zemepisnej polohy vplýva aj reliéf územia, preto uvádzame niektoré klimatické a fenologické dáta o tomto území:

- priemerné ročné zrážky cca 605 mm
- maximálne zrážky 765 mm
- minimálne zrážky 390 mm
- vodné zrážky vo vegetačnom období 375 mm
- priemerná ročná teplota 9,1 °C
- maximálna teplota 36 °C
- minimálna teplota -27,5 °C
- začiatok jarných prác 10. marec
- začiatok žatvy 10. Júl

4.1.2 Organizačná štruktúra

Bývalý štátny majetok do roku 1996 uplatňoval odvetvovú organizačnú štruktúru výroby a riadenia. Tento systém riadenia novozaložená spoločnosť MVL AGRO, s.r.o. zrušila a od novembra 1996 zaviedla kombinovaný (líniovo- štábny) systém riadenia.

Od tohto obdobia firma založila 4 závody:

1. závod Bánovce nad Bebravou (zaoberá sa rastlinnou výrobou a chovom HD),
2. závod Libichava (zaoberá sa rastlinnou výrobou, chovom HD a ošípaných),
3. závod ťažkej mechanizácie,
4. závod špeciálnych kultúr (sa zaoberá pestovaním ovocia, zeleniny, jahodových plantáží a výpestkov ovocných stromov).

Najvyšším orgánom spoločnosti je valná hromada, ktorá jedná a rozhoduje o najdôležitejších otázkach týkajúcich sa spoločnosti ako aj jej zamestnancov. Bežnú činnosť spoločnosti riadi menovaný riaditeľ prostredníctvom vedúcich závodov a štábnych pracovníkov podnikového riaditeľstva.

Do pôsobnosti valnej hromady MVL AGRO, s.r.o. spadá:

- schvaľuje ročnú účtovnú uzávierku a rozdelenie zisku,
- schvaľuje výročnú správu o hospodárení,
- schvaľuje podnikateľské zámery na hospodársky rok,
- schvaľuje investičné zámery pri nákupe poľnohospodárskej techniky a technológií,
- menuje a odvoláva riaditeľa spoločnosti.

4.1.3 Ľudské zdroje

Postavenie zamestnancov v reprodukčnom procese sa vyjadruje počtom pracovníkov ,ktorých spoločnosť potrebuje na plynulé zabezpečenie pracovného procesu. Spoločnosť v súčasnej dobe zamestnáva 149 zamestnancov s nasledovnou štruktúrou:

Tabuľka 2: Štruktúra zamestnancov

| <i>Ukazovateľ</i> | <i>Rok</i> | | | <i>Index</i> |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | <i>2007</i> | <i>2008</i> | <i>2009</i> | <i>09/07</i> |
| <i>Počet zamestnancov vo fyzických osobách</i> | 156 | 153 | 153 | 0,98 |
| <i>Evidenčný počet zamestnancov k 31.12</i> | 155 | 149 | 149 | 0,96 |
| <i>- ženy</i> | 43 | 41 | 41 | 0,95 |
| <i>- robotnícke profesie</i> | 125 | 118 | 118 | 0,94 |
| <i>THP</i> | 31 | 30 | 30 | 0,98 |
| <i>VŠ</i> | 15 | 14 | 14 | 0,93 |
| <i>ZPS</i> | 10 | 10 | 10 | 1,00 |

Zdroj: Vnútro podniková evidencia a vlastné výpočty

Z tabuľky môžeme pozorovať postupné znižovanie stavov pracovníkov , čo je spôsobené modernizáciou strojového parku a zavádzaním nových technológií na úseku rastlinnej a živočíšnej výroby.

4.1.4 Služby

Inovovaný strojový park firma využíva i na služby pre iné poľnohospodárske subjekty. V roku 2009 služby pre cudzích boli vykonané v objeme viac ako 688 000 €.

MVL AGRO, s.r.o. sa zaoberá nasledovnými službami:

- nákladná autodoprava,
- oprava a servis poľnohospodárskej techniky a strojov,
- porážka ošipaných na vlastnom bitúnku,
- výroba a predaj krmných zmesí,
- spracovanie a predaj poľnohospodárskych produktov,
- služby pre rastlinnú výrobu (príprava pôdy, sejba, kombajnový zber),
- služby pri výrobe krmív pre živočíšnu výrobu (miaganie kukuričného zrna, vakovanie silážnych rezkov a senáže).

4.1.5 Analýza štruktúry majetku podniku

V tabuľke 3 a 4 môžeme vidieť ekonomickú a finančnú situáciu podniku. Sledované ukazovatele boli získané zo súvah daného subjektu za sledované obdobie.

Tabuľka 3: Vývoj a štruktúra aktív v rokoch 2007 – 2009 v tis. Sk

| Ukazovateľ | Roky | | | Index |
|--------------------|--------|--------|--------|-----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2009/2007 |
| Majetok spolu | 227847 | 238716 | 228949 | 1,00 |
| Dlhodobý majetok | 142206 | 164822 | 149749 | 1,05 |
| DNM | 222 | 173 | 123 | 0,55 |
| DHM | 130717 | 153382 | 138621 | 1,06 |
| DFM | 11267 | 11267 | 11005 | 0,98 |
| Krátkodobý majetok | 76563 | 73685 | 78777 | 1,03 |
| Zásoby | 46047 | 51113 | 55398 | 1,20 |
| Dlh. Pohľadávky | 0 | 28 | 0 | - |
| Krát. pohľadávky | 30335 | 22427 | 20612 | 0,68 |
| Finančné účty | 181 | 117 | 2766 | 15,28 |
| Časové rozlíšenie | 9078 | 209 | 423 | 0,05 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

V tabuľke 3 môžeme sledovať nárast i pokles majetku podniku. Zatiaľ čo v roku 2007 hodnota majetku predstavovala 227 847 tis. Sk v roku 2009 sa zvýšil na 228 949 tis. Sk. To znamená, že výška majetku sa zvýšila o 1 102 tis. Sk, čo predstavuje 0,48%.

U dlhodobého majetku sme zaznamenali v sledovanom období nárast i pokles jeho hodnoty. V roku 2007 bola výška dlhodobého majetku 142 206 tis. Sk a v roku 2009 sa jeho hodnota zvýšila na 149 749 tis. Sk, z toho vyplýva, že dlhodobý majetok sa v podstate zvýšil o 5,30 %. Krátkodobý majetok v skúmanom období vykazuje rozkolísanosť. Hlavný a najväčší podiel na obežnom majetku majú zásoby, ktoré vykazujú nárast v sledovanom období.

Tabuľka 4 : Vývoj a štruktúra pasív v rokoch 2007 – 2009 v tis. Sk

| Ukazovateľ | Roky | | | Index |
|--------------------------|--------|--------|--------|-----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2009/2007 |
| Spolu VI a záväzky | 227847 | 238716 | 228949 | 1,00 |
| Vlastné imanie | 68032 | 53010 | 68471 | 1,00 |
| Základné imanie | 1000 | 1000 | 1000 | 1,00 |
| Cudzie zdroje | 134358 | 167090 | 138992 | 1,03 |
| Rezervy | 5201 | 3367 | 4213 | 0,81 |
| Dlhodobé záväzky | 6419 | 6889 | 9062 | 1,41 |
| Krátkodobé záväzky | 58561 | 55551 | 68092 | 1,16 |
| Bankové úvery a výpomoci | 64177 | 101282 | 57625 | 0,90 |
| - dlhodobé | 30132 | 65726 | 28306 | 0,94 |
| - krátkodobé | 32680 | 35355 | 29319 | 0,90 |
| Krátk. finančné výpomoci | 1365 | 190 | - | - |
| Časové rozlíšenie | 25457 | 18615 | 21485 | 0,84 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

V tabuľke 4 môžeme sledovať taktiež nárast a pokles jednotlivých pasív za sledované obdobie rokov 2007-2009.

4.2 Analýza rastlinnej výroby

Spoločnosť MVL AGRO, s.r.o. využíva systém minimalizovaného spracovania pôdy. Najviac subjekt pestuje husto siate obilniny (pšenica ozimná, jačmeň jarný, ovos, raž, kukurica na zrno) o celovej výmere 50,4%. Druhou významnou súčasťou RV spoločnosti MVL AGRO, s.r.o. je pestovanie olejní (repka olejná a slnečnica). Produkcia olejní je dôležitou obchodnou komoditou. Krmoviny na ornej pôde a trvalo-trávne porasty spolu s kukuricou na siláž sú zdrojom výroby objemových krmovín pre živočíšnu výrobu.

Z hľadiska finančného hospodárenia má úsek RV v rámci podniku najvýznamnejšie postavenie, keď na celkových tržbách sa podieľa 48,12 %-ami a pritom takmer všetky trhové plodiny sú ziskové.

V tabuľke 5 uvádzame štruktúru osevných plôch za obdobie rokov 2007 – 2009.

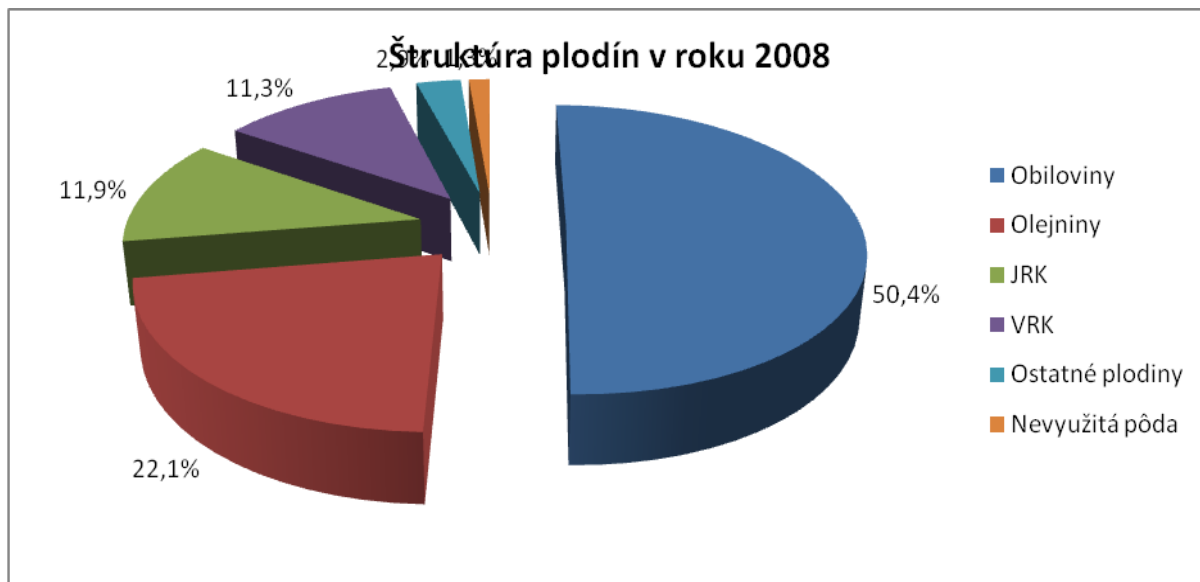
Tabuľka 5: Štruktúra osevu plodín v ha

| <i>Plodina</i> | <i>Rok/ 2007</i> | <i>Rok /2008</i> | <i>Rok/ 2009</i> | <i>Index 09/07</i> |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| <i>Pšenica ozimná</i> | 1321,49 | 1168,82 | 1121,27 | 0,85 |
| <i>Jačmeň jarný</i> | 601,65 | 559,9 | 638,56 | 1,06 |
| <i>Ovos siaty</i> | 26,01 | 18,85 | - | - |
| <i>Raž ozimná</i> | - | 10 | 13,13 | - |
| <i>HSO</i> | 1949,15 | 1757,57 | 1772,96 | 0,91 |
| <i>Kukurica zrno</i> | 259,97 | 449,77 | 452,56 | 1,74 |
| <i>Obiloviny</i> | 2209,12 | 2207,34 | 2225,52 | 1,01 |
| <i>Repka ozimná</i> | 699,7 | 833,71 | 763,76 | 1,09 |
| <i>Slnečnica</i> | 478,5 | 241,88 | 250,50 | 0,52 |
| <i>Olejníny</i> | 1057,5 | 761,23 | 1014,26 | 0,96 |
| <i>Kukurica na zeleno + siláž</i> | 326,04 | 342,73 | 280,49 | 0,86 |
| <i>Ostatné JRK</i> | - | - | 96,40 | - |
| <i>JRK</i> | 326,04 | 342,73 | 376,89 | 1,16 |
| <i>Lucerna v zelenom</i> | 344,65 | 266,94 | 276,88 | 0,80 |
| <i>Viacročné porasty tráv</i> | 11,03 | 10,37 | 47,21 | 4,28 |
| <i>TTP v zelenom</i> | 306,76 | 243,87 | 208,89 | 0,68 |
| <i>VRK</i> | 662,44 | 521,18 | 532,98 | 0,80 |
| <i>Cukrová repa</i> | 6,28 | - | - | - |
| <i>Jahody</i> | 11,5 | 12 | 7,45 | 0,65 |
| <i>Ovocie spolu</i> | 115,81 | 115,81 | 32,73 | 0,28 |
| <i>Zelenina</i> | - | - | 2,80 | - |
| <i>Ostatné spolu</i> | 133,59 | 127,81 | 42,98 | 0,32 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

Z tabuľky 5 je zrejmé, že u slnečnice sme zaznamenali značný pokles vo výmerách, taktiež u repky ozimnej a pšenice ozimnej. Nárast vo výmerách osevu sme zaznamenali u jačmeňa, raže i kukurice na zrno.

Graf 3



Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

Hektárové úrody zachytáva tabuľka 6. Hlavnou husto siatou obilninou je pšenica, ktorá za päťročné obdobie vykazovala dosť značnú rozkolísanosť hektárových úrod. Pozitívom je, že v roku 2008 sa dosiahla úroda nad 6 t.ha⁻¹ a tiež jačmeň dosiahol najvyššiu úrodu 5,21 t.ha⁻¹. V roku 2009 dosiahla repka olejná vynikajúcu úrodu 4,10 t.ha⁻¹.

Tabuľka 6: Hektárové úrody v t.ha⁻¹

| Plodina | Úroda | | | Index |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 09/07 |
| Pšenica ozimná | 4,06 | 6,03 | 5,54 | 1,36 |
| Jačmeň jarný | 3,54 | 5,21 | 4,66 | 1,32 |
| Ovos siaty | 3,29 | 3,5 | - | - |
| Raž ozimná | - | 3,9 | 4,24 | - |
| Kukurica zrno | 8,41 | 11 | 11,03 | 1,31 |
| Repka ozimná | 3,32 | 3,83 | 4,10 | 1,23 |
| Slnečnica | 2,96 | 3,82 | 3,50 | 1,18 |
| Kukurica na zeleno + siláž | 23,15 | 22,75 | 27,90 | 1,21 |
| Ostatné JRK | 10,3 | 12,96 | 14,88 | 1,44 |
| Lucerna v zelenom | 8,85 | 9,71 | 8,70 | 0,98 |
| Viacročné porasty tráv | 8,4 | 11,32 | 2,42 | 0,29 |
| TTP v zelenom | 9,71 | 8,84 | 3,02 | 0,31 |
| Jahody | 3,52 | 4,02 | 3,68 | 1,05 |
| Ovocie spolu | 0,65 | 5,05 | 4,98 | 7,66 |
| Zelenina | 7,35 | 13,78 | 5,34 | 0,73 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

4.3 Analýza živočíšnej výroby

Odvetvie živočíšnej výroby je zamerané na chov hovädzieho dobytku a ošípaných. Pri chove kráv s trhovou produkciou mlieka firma dosiahla v roku 2009 v kontrole úžitkovosti úžitkovosť na dojniciu 9150 l mlieka. Chov bol v roku 2001 uznaný za šľachtiteľský. U hovädzieho dobytku okrem produkcie mlieka zabezpečuje aj výkrm býkov s ročnou produkciou viac ako 500 kusov výkrmových býkov.

Chov ošípaných má otvorený obrat stáda, kde v roku 2004 sa zrušil chov prasníc a od tohto obdobia subjekt nakupuje z Holandska ročne 5 až 6 tisíc kusov výkrmových odstavčiat, ktoré dokrmujú do hmotnosti 115 kg živej váhy. Celú produkciu bravčového mäsa podnik realizuje cez vlastný bitúnok.

Na úseku živočíšnej výroby MVL AGRO, s.r.o. vyrába:

- 5,5 milióna litrov surového kravského mlieka,
- 275 ton mäsa výkrmových býkov,
- 650 ton mäsa ošípaných.

Tabuľka 7: Stavby hospodárskych zvierat

| Druh | Merná Jednotka | ROK | | | Index 09/07 |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | |
| Kravy | Ks | 755 | 663 | 717 | 0,95 |
| Telce do 6 mes. | Ks | 437 | 389 | 398 | 0,91 |
| Mladý HD do 1 roka | ks | 281 | 331 | 208 | 0,74 |
| Mladý HD do 2 rokov | ks | 82 | 138 | 195 | 2,38 |
| Telné jalovice | ks | 115 | 108 | 113 | 0,98 |
| HD výkrm | ks | 433 | 407 | 453 | 1,05 |
| Plemenné býky | ks | 2 | 3 | 3 | 1,50 |
| HD spolu | ks | 2105 | 2039 | 2087 | 0,99 |
| Kanci | ks | - | - | - | - |
| Prasnice | ks | - | - | - | - |
| Chovné prasničky | ks | - | - | - | - |
| Ciciaky | ks | - | - | - | - |
| Predvýkrm ošípaných | ks | 24 | 899 | - | - |
| Výkrm ošípaných | ks | 1677 | 783 | 1078 | 0,64 |
| Ošípané spolu | ks | 1701 | 1682 | 1078 | 0,63 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

Tabuľka 8 Úžitkovosť hospodárskych zvierat

| Výrobok Príchovok Prírastok | Skutočnosť 2007 | | Skutočnosť 2008 | | Skutočnosť 2009 | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Úžitkovosť kus/deň | Produkcia v kg , l | Úžitkovosť kus/deň | Produkcia v kg , l | Úžitkovosť kus/deň | Produkcia v kg , l |
| Mlieko | 22,14 | 5957830 | 21,93 | 5578846 | 20,73 | 5255377 |
| Mašt. hnoj | | 209463 | | 410200 | | 440800 |
| Močovka | | 14397 | | | | |
| Narod.teliat | | 23310 | | 22380 | | 24510 |
| Teľatá do 6 mes. | 0,633 | 120410 | 0,515 | 77092 | 0,651 | 104543 |
| Mladý HD | 0,715 | 79490 | 0,658 | 100596 | 0,737 | 108665 |
| HD výkrm | 0,904 | 125363 | 0,872 | 136725 | 0,737 | 143393 |
| VTJ | | 55737 | | 39072 | | 58527 |
| Predvýk.ošíp. | 0,437 | 46206 | 0,316 | 30498 | | |
| Výk.ošípaných | 0,668 | 375023 | 0,725 | 325306 | 0,935 | 308204 |
| Odstavčatá | | | | | 0,297 | 37423 |

Zdroj: výročná správa a vlastné výpočty

Tabuľka 9 Tržby za výrobky a zvieratá

| Výrobky Zvieratá | M J | Skutočnosť 2007 | | | Skutočnosť 2008 | | | Skutočnosť 2009 | | |
|--------------------------|--------|---------------------|--------------|----------------------------|---------------------|--------------|----------------------------|---------------------|--------------|----------------------------|
| | | Predané Množstvo | V tis. Sk | Ø Real. cena v Sk | Predané Množstvo | V tis. Sk | Ø Real. cena v Sk | Predané Množstvo | V tis. Sk | Ø Real. cena v Sk |
| Mlieko | l | 5813679 | 61994 | 10,66 | 5420987 | 61024 | 11,26 | 5118813 | 36992 | 7,22 |
| Mašt. hnoj | t | 1838 | 325 | 180 | | | | | | |
| Výrobky spolu | | | 62320 | | | 61024 | | | 36992 | |
| Teľ. do 6 m. | kg | 1782 | 51 | 28,76 | 1581 | 32 | 20,71 | 1691 | 51 | 17,80 |
| Mladý HD | kg | 16498 | 529 | 32,08 | 14252 | 435 | 30,55 | 8420 | 249 | 29,53 |
| HD výkrm | kg | 185475 | 7744 | 41,75 | 206377 | 8651 | 41,92 | 179949 | 7368 | 40,94 |
| Jatoč. kravy | kg | 138133 | 3170 | 22,95 | 155699 | 3591 | 23,06 | 167283 | 2480 | 14,82 |
| Plem. býci | kg | | | | 600 | 21 | 35,00 | | | |
| HD spolu | | | 11494 | | | 12709 | | | 10148 | |
| Výk.ošíp.h | kg | 521919 | 17593 | 33,71 | 537479 | 19883 | 36,99 | 407267 | 13623 | 33,45 |
| Odstavčatá | kg | | | | | | | 6935 | 194 | 27,99 |
| Ošíp. spolu | | | 17593 | | | 19883 | | | 13817 | |
| Zvier. spolu | | | 29087 | | | 32592 | | | 23965 | |
| ŽV spolu | | | 91407 | | | 93616 | | | 60957 | |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

Tabuľka 10 Vlastné náklady a výnosy v Sk na 1l mlieka a 100 KD

| UKAZOVATEĽ | Rok 2008 | Rok 2009 | Index 09/08 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Počet KD | 254 392 | 253 427 | 1,00 |
| Dodávka mlieka v l + výroba | 5 815 852 | 5 255 377 | 0,90 |
| | 5 651 633 | 5 118 813 | 0,91 |
| Krmivá a stelivá nakúpené | 323 043 | 271 703 | 0,84 |
| Krmivá a stelivá vyrobené | 307 517 | 241 243 | 0,78 |
| Liečivá a dezinf. materiál | 49 433 | 53 385 | 1,08 |
| Ostatný priamy materiál | 46 717 | 38 773 | 0,83 |
| Mzdy a odmeny priame | 177 114 | 155 954 | 0,88 |
| Sociálne náklady | 55 643 | 52 450 | 0,94 |
| Opravy a udržovanie | 43 566 | 36 604 | 0,84 |
| Odpisy HIM | 52 934 | 53 125 | 1,00 |
| Odpisy zvierat | 129 582 | 146 781 | 1,13 |
| Plemenár. a veterin. služby | 76 873 | 121 634 | 1,58 |
| Ostat. priame náklady a služby | 63 055 | 8 658 | 0,14 |
| Náklady pomocných činností | 251 641 | 316 713 | 1,26 |
| Zníženie náklad. a zúčt. výnosy | -- | - 29 594 | - |
| Priame náklady spolu | 1 577 118 | 1 467 429 | 0,93 |
| Réžia výrobná | 223 180 | 201 067 | 0,90 |
| Réžia správna | 38 948 | 15 548 | 0,40 |
| Vlastné náklady celkom | 1 839 246 | 1 684 044 | 0,92 |
| | | | |
| Vlastné náklady na 1l mlieka | 0,316 | 0,320 | 1,01 |
| Vlastné náklady na 1 nar. teľat'a | | | |
| Vlastné náklady na 1t mašt. hnoja | | | |
| Vlastné náklady na 100 KD | 722,99 | 664,50 | 0,92 |
| Tržby na mlieko | 2 025 636 | 1 227 926 | 0,61 |
| Tržby z predaja jat. kráv | - 17 530 | - 29 594 | 1,69 |
| Dotácie (VDJ) | 136 921 | 149 992 | 1,10 |
| Dotácie (SHPS + LPA) | 89 657 | 156 692 | 1,75 |
| Položky upravujúce výnosy | | + 59 888 | - |
| Hospodársky výsledok | +305 960 | - 119 140 | -0,39 |
| Hospodársky výsledok na 1l | +0,052 | - 0,022 | -0,42 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

Tabuľka 11 Vlastné náklady a výnosy v Sk na 1kg prírastku a 100 KD - Výkrm HD

| UKAZOVATEĽ | Rok 2008 | Rok 2009 | Index 09/08 |
|----------------------------------|----------|----------|-------------|
| Počet KD | 156 734 | 144 889 | 0,92 |
| Vzrastový prírastok v kg | 136 725 | 143 860 | 1,05 |
| Krmivá a stelivá nakúpené | 11 573 | 75 422 | 6,52 |
| Krmivá a stelivá vyrobené | 194 925 | 60 089 | 0,31 |
| Liečivá a dezinf. materiál | -- | 828 | - |
| Ostatný priamy materiál | 1 172 | 941 | 0,80 |
| Mzdy a odmeny priame | 10 458 | 8 357 | 0,80 |
| Sociálne náklady | 2 050 | 1 430 | 0,70 |
| Opravy a udržovanie | 3 221 | 734 | 0,23 |
| Odpisy HIM | 2 402 | 2 401 | 1,00 |
| Odpisy zvierat | -- | -- | - |
| Plemenár. a veterin. služby | 45 | 535 | 11,89 |
| Ostat. priame náklady a služby | 2 404 | 1 431 | 0,60 |
| Náklady pomocných činností | 35 578 | 82 535 | 2,32 |
| Zníženie náklad. a zúčt. výnosy | -- | -- | - |
| Priame náklady spolu | 263 828 | 234 703 | 0,89 |
| Réžia výrobná | 13 488 | 36 447 | 2,70 |
| Réžia správna | 2 063 | 14 035 | 6,80 |
| Vlastné náklady celkom | 279 379 | 285 185 | 1,02 |
| | | | |
| Vlastné náklady na 1kg prírastku | 2,043 | 1,982 | 0,97 |
| Produkcja vedľ. výrobkov | 20 929 | 13 681 | 0,65 |
| Produkcja zvierat | 158 846 | 166 622 | 1,05 |
| Predaj zvierat | 256 498 | 224 996 | 0,88 |
| Tržby za zvieratá | 285 994 | 244 565 | 0,86 |
| Ostatné položky, uprav. výnosy | - 4 825 | - 2 750 | 0,57 |
| Dotácie (VDJ) | 47 391 | 37 562 | 0,79 |
| Aktivácia | 3 021 | -- | - |
| Vlastné náklady na 100 KD | 204,33 | 196,84 | 0,96 |
| Hospodársky výsledok | - 24 521 | - 50 501 | 2,06 |
| Hospodársky výsledok na 1kg | - 0,179 | - 0,351 | 1,96 |
| Hospodársky výsledok na 100 KD | - 15,645 | - 34,854 | 2,23 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

Tabuľka 12 Vlastné náklady a výnosy v Sk na 1kg prírastku a 100 KD-VTJ

| UKAZOVATEĽ | Rok 2008 | Rok 2009 | Index 09/08 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Počet KD | 39 072 | 58 527 | 1,50 |
| Vzrastový prírastok v kg | -- | -- | - |
| Krmivá a stelivá nakúpené | 14 266 | 37 080 | 2,60 |
| Krmivá a stelivá vyrobené | 86 949 | 29 016 | 0,33 |
| Liečivá a dezinf. materiál | 256 | 1 210 | 4,73 |
| Ostatný priamy materiál | 1 251 | 5 275 | 4,22 |
| Mzdy a odmeny priame | 4 859 | 6 352 | 1,31 |
| Sociálne náklady | 592 | 677 | 1,14 |
| Opravy a udržovanie | 206 | 198 | 0,96 |
| Odpisy HIM | 860 | 859 | 1,00 |
| Odpisy zvierat | -- | -- | - |
| Plemenár. a veterin. služby | 914 | 717 | 0,78 |
| Ostat. priame náklady a služby | 2 330 | 492 | 0,21 |
| Náklady pomocných činností | 12 852 | 127 384 | 9,91 |
| Zníženie náklad. a zúčt. výnosy | | | |
| Priame náklady spolu | 125 335 | 211 047 | 1,68 |
| Réžia výrobná | 5 105 | 25 028 | 4,90 |
| Réžia správna | 994 | 14 306 | 14,39 |
| Vlastné náklady celkom | 131 434 | 250 381 | 1,90 |
| | | | |
| Vlastné náklady na 1kg prírastku | -- | -- | - |
| Produkcia vedľ. výrobkov | 7 144 | 9 499 | 1,33 |
| Produkcia zvierat | 12 970 | 19 432 | 1,50 |
| Predaj zvierat | -- | 1 523 | - |
| Tržby za zvieratá | | | |
| Ostatné položky, uprav. výnosy | | | |
| Dotácie (VDJ) | 4 617 | 8 584 | 1,82 |
| Aktivácia | 179 369 | 314 302 | 1,75 |
| Vlastné nklady na 100 KD | 336,39 | 427,80 | 1,27 |
| Hospodársky výsledok | - 106 703 | - 214 389 | 2,01 |
| Hospodársky výsledok na 1kg | | | |
| Hospodársky výsledok na 100 KD | - 2,730 | - 3,663 | 1,34 |

Zdroj: Výročná správa a vlastné výpočty

V živočíšnej výrobe má rozhodujúce postavenie produkcia mlieka, ktorá sa na tržbách podieľa 26,70 %- ami a to aj pri hlbokom cenovom prepade oproti predchádzajúcemu roku, v ktorom tento podiel robil 33,76 %.

Mlieko nie je po dlhých rokoch ziskové a tak vznikla situácia na ktorú treba okamžite reagovať. Viac ako doteraz sa musí klásť dôraz na procesnú analýzu v rámci ktorej sa dá aj bez osobitných ekonomických znalostí vytipovať v štruktúre vlastných nákladov tie nákladové položky, ktoré majú nepriaznivý dopad na hospodársky výsledok chovu dojníc. Bilančná rovnováha, ktorá už bola spomenutá pri rastlinnej výrobe nemá v žiadnej inej činnosti väčší význam ako pri produkcii mlieka.

Vzťah bilančnej rovnováhy pre výrobu SKM:

$(\text{Náklady na liter} - \text{realizačná cena}) * (\text{dojivosť } 1.\text{ks}^{-1}) * (\text{počet dojníc}) \leq \text{súčet dotácií na proces výroby mlieka, vrátane dotácií na pôdu pre krmivá}$

Podľa skutočnosti za rok 2009 dosadíme nasledovné údaje:

- Vlastné náklady na 1 l mlieka - 0,320 €
- Realizačná cena za 1 l - 0,240 €
- Ročná dojivosť na 1 dojnicu ročne - 7569 l
- Počet dojníc ks - 694,32 ks

$(0,320 - 0,240) * 7569 * 694,32 = 420\,424,64 \text{ €}$

Dotácie na VDJ a dotácie na plodiny spotrebované ako objemové krmivá pre HD predstavujú spolu čiastku 306 684 € a z toho jednoznačne vyplýva, že dotácie nepokrývajú stratu vznikajúcu v procese výroby mlieka.

V uvedenom vzťahu môže podnik účinne ovplyvniť len počet dojníc a náklady na výrobu mlieka. Ostatné dva údaje, teda nákupnú cenu mlieka a dotácie určuje trh a štát, a podnik sa im musí len prispôbiť. Aby sme sa dostali k bodu zlomu, kedy dotácie kryjú stratu pri výrobe, ale ešte nepostačujú na tvorbu zisku, potrebovali by sme úžitkovosť 8280 litrov na dojnicu. V tom prípade by ostatné náklady klesli na 0,293 €. l^{-1} a strata pri produkcii mlieka by už bola plne vykrytá dotáciami.

V druhom prípade by sa zvyšovali počty dojníc, ale náklady na výrobu mlieka by boli korigované o nárast variabilných nákladov najmä v tých položkách, ktoré sú pri zvýšenom počte zvierat pochopiteľné, teda minimálne spotreba vlastných a nakúpených krmív. Skúsení manažéri najmä tých podnikov, ktorých ekonomika je postavená na produkcii mlieka pri vysokej úžitkovosti dojníc využívajú aj druhý spôsob, postupujú veľmi predvídavo na základe diagnózy a prognózy trhu v presvedčení, že už v krátkom čase bude na trhu nedostatok mlieka a nákupné ceny mlieka sa budú zvyšovať.

Zvýšenie nákupnej ceny mlieka je spôsob najpriateľnejší pre prvovýrobcu, ale zatiaľ taká situácia ešte nenastala a rezervy musia hľadať najmä v úspore nákladov. Treba sa zamerať najmä na tie náklady, ktoré majú v štruktúre nákladov najvyššie zastúpenie, ale aj oblasť fixných nákladov kde je situácia neúnosná. Odpisy zvierat sú pri ich preradení do investičného majetku nevyhnutné a táto položka sa dá znížiť len predĺžením produkčného veku dojníc nad 4 roky, kedy je už úplne odpísaná, ale je na vrchole svojich produkčných schopností. V tomto prípade je situácia opačná, keď z chovu bolo vyradených 390 dojníc, čo je 56,17,% z priemerného stavu, z toho 341 ks predajom na jatočné účely a 49 ks úhynom + konfiškáty. Zostatková cena vyradených kráv je 111923,73 €, tá sa premieta do vlastných nákladov v plnej výške a korekcia s predaja jatočných kráv koriguje iba hospodársky výsledok za chov. Kým kravu speňažujú za 241,43 € za kus, vysokoteľnú jalovicu prevádzajú do základného stáda v účtovnej hodnote 744,79 €. Vlastné náklady na 1 VTJ sú vyčíslené na 819,68 € z priemerného stavu, ale to je cena účtovná a nezohľadňuje skutočné náklady vlastnej produkcie, ktorá je v procese odchovu jalovice spotrebovaná. Náklady na výrobu mlieka sú potom neúplné a proti skutočnosti výrazne nižšie.

Ak chceme porovnať úroveň variabilných nákladov v tomto podniku s cenou 24 centov za liter, ktorá podľa správy EK pokrýva variabilné náklady v členských štátoch EÚ, potom variabilné náklady podniku za liter mlieka predstavujú 0,279 € a fixné 0,041€. Nie sú to len vyššie dotácie, ale aj nevyužitie rezervy v nákladoch, pre ktoré naše výrobky nemôžu na trhu konkurovať lacnejším dovážaným.

Tržby za mlieko predstavujú 26,70 % - ný podiel z celkových tržieb a tvoria plynulý tok disponibilných zdrojov na financovanie prevádzky, preto sme tejto problematike venovali patričnú pozornosť. Rovnako musia pristupovať aj k ostatným kategóriám chovu HD aj ošípaných, ktoré síce nepatria k nosným činnostiam, ale reprodukčný proces si ich najmä u HD vynútil. Jatočné zvieratá, najmä ošípané sa už dlhšiu dobu speňažujú pod úrovňou

vlastných nákladov, ale aj tu sa situácia musí podstatne zlepšiť, v opačnom prípade by bola ohrozená existencia celých chovov alebo aj samotných podnikov.

4.4 Analýza nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia

Tabuľka 13 Tržby a výnosy podľa činností

| Tržby a výnosy podľa činností | Rok 2007 v tisíc Sk | Rok 2008 v tisíc Sk | Rok 2009 v tisíc Sk | Index 09/07 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| Tržby za RV | 74 652 | 77 404 | 66 685 | 0,89 |
| Tržby za mlieko | 61 994 | 61 024 | 36 992 | 0,60 |
| Tržby za zvieratá | 17 047 | 17 602 | 10 630 | 0,62 |
| Tržby z pomocnej výroby | 1 933 | 4 973 | 2 623 | 1,36 |
| Tržby za ZK | 799 | 777 | 889 | 1,11 |
| Tržby za služby | 12 050 | 18 945 | 20 748 | 1,72 |
| Tržby za tovar – bitúnok | 9 769 | 12 419 | 12 439 | 1,27 |
| Zmena stavu vnútro podnikových zásob | -2 103 | 1 704 | 5 877 | 2,79 |
| Aktivácia | 17 118 | 17 612 | 22 266 | 1,30 |
| Tržby za predaj dlhodobého majetku | 10 359 | 17 266 | 10 594 | 1,02 |
| Ostatné výnosy hospodárskej činnosti | 42 598 | 40 341 | 52 797 | 1,24 |
| Výnosy z dlhodobého finančného majetku | 132 | 125 | 53 | 0,40 |
| Úroky výnosové | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Kurzové zisky | 46 | 87 | 16 | 0,38 |
| Tržby z predaja cenných papierov | - | - | 541 | - |
| Výnosy celkom | 246395 | 270 280 | 242151 | 0,98 |

Zdroj: Výkaz ziskov a strát a vlastné výpočty

Tabuľka 14 Náklady podľa druhov a činností

| Náklady podľa druhov a činností | Rok 2007 v tisíc Sk | Rok 2008 v tisíc Sk | Rok 2009 v tisíc Sk | Index 09/07 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| Materiálové náklady | 105 278 | 116 014 | 100 538 | 0,95 |
| - spotreba osív a sadív | 9 657 | 9 832 | 6 444 | 0,67 |
| - spotreba nakúpených hnojív | 17 656 | 23 076 | 17 696 | 1,00 |
| - spotreba PHM | 17 196 | 20 389 | 13 777 | 0,80 |
| - spotreba chemikálií | 12 760 | 13 493 | 12 286 | 0,96 |
| - spotreba krmív | 17 132 | 16 311 | 17 677 | 1,03 |
| - spotreba náhradných dielov | 7 638 | 8 865 | 5 728 | 0,75 |
| - spotreba liekov | 2 026 | 2 027 | 1 916 | 0,95 |
| - spotreba olejov | 848 | 872 | 681 | 0,80 |
| - spotreba potravín | 672 | 669 | 596 | 0,89 |
| - nákup zvierat | 8 828 | 9 654 | 9 435 | 1,07 |
| - spotreba ostatného nakúpeného materiálu | 10 845 | 10 826 | 7 913 | 0,73 |
| Spotreba elektrickej energie | 4 083 | 4 519 | 5 263 | 1,29 |
| Spotreba plynu | 551 | 1 004 | 937 | 1,70 |
| Spotreba vody | 202 | 144 | 189 | 0,94 |
| Náklady na obstaranie tovaru – bitúnok | 8 906 | 11 415 | 11 286 | 1,27 |
| Služby | 10 406 | 20 637 | 24 956 | 2,40 |
| - agrochemické služby | 119 | 162 | 210 | 1,76 |
| - plemenárske služby | 1 666 | 2 098 | 2 112 | 1,27 |
| -veterinárne služby | 792 | 828 | 973 | 1,23 |
| - ostatné služby výrobnjej povahy | 4 792 | 5 442 | 7 093 | 1,48 |
| - nájom za leasing | 429 | 965 | 1 063 | 2,48 |
| - nájom za pôdu | 3 253 | 3 383 | 3 713 | 1,14 |
| - nájom strojov | 1 275 | 965 | 2 238 | 1,76 |
| - nájom za telefón | 606 | 557 | 530 | 0,87 |
| - ostatné služby | 7 474 | 6 237 | 7 024 | 0,94 |
| Osobné náklady | 51 877 | 53 197 | 50 164 | 0,97 |
| Dane a poplatky | 3010 | 2 802 | 2 768 | 0,92 |
| Odpisy DHM a DNM | 23 069 | 28 494 | 30 180 | 1,31 |
| Zostatková cena predaného majetku | 7 494 | 13 518 | 9 568 | 1,28 |
| Tvorba rezerv na hospodársku činnosť | | | | - |
| Predané cenné papiere | | | 262 | - |
| Ostatné náklady na hospodársku činnosť | 88 | 315 | 477 | 5,42 |
| Nákladové úroky | 3 702 | 4 217 | 2 543 | 0,69 |
| Kurzové straty | 133 | 106 | 23 | 0,17 |
| Ostatné náklady na finančnú činnosť | 2 273 | 2 422 | 2 297 | 0,01 |
| Daň z príjmov z bežnej činnosti | 2 925 | 2 437 | 1 446 | 0,49 |
| - splatná | 2 204 | 1 860 | 1 241 | 0,56 |
| - odložená | 721 | 577 | 205 | 0,28 |
| Náklady celkom | 234 437 | 261 241 | 236 509 | 1,00 |
| Celkový výsledok hospodárenia | + 11858 | +9 039 | +5 642 | 0,48 |

Zdroj : Výkaz ziskov a strát a vlastné výpočty

Aj napriek nepriaznivým dopadom odbytovej a finančnej krízy a za situácie, keď úspechom je prežiť, dosiahol podnik v roku 2009 zisk pred zdanením 229 540 €, čo je 97,55% úrovne predchádzajúceho roku. Prejavilo sa to najmä na poklese pridanej hodnoty o 576 188, keď tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb boli nižšie o 1,4 mil. € pri znížení výrobných spotreby o 558 tis. €.

Podnik teda reagoval tam, kde situáciu mohol čiastočne eliminovať, to znamená v oblasti materiálnej spotreby. Nepodarilo sa im znížiť náklady na služby, ba naopak, tieto boli oproti predchádzajúcemu roku vyššie o 143 tis. €. Aj v dôsledku toho podnik pristúpil v posledných mesiacoch ku kráteniu mzdových náležitosti pracovníkov, čím sa dosiahla úspora o 74 371 €. Je to metóda nepopulárna a voči pracovníkom aj nespravodlivá, ale určite lepšie riešenie ako likvidácia stratových činností a prepúšťanie pracovníkov.

4.5 Funkcie manažmentu

Za základné funkcie (činnosti) manažmentu považujeme **plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolu**. Takéto členenie funkcií riadenia odzrkadľuje časovú postupnosť vynakladania práce v riadenom objekte, ktoré má tri navzájom súvisiace etapy: prípravnú, realizačnú a hodnotiacu.

4.5.1 Plánovanie

V plánovacej činnosti sa rozhoduje o blízkej i vzdialenejšej budúcnosti podniku. Zahrňuje informačný proces stanovenia cieľov a postupov ich dosiahnutia. Stanovenie cieľov predpokladá rozhodovanie o výbere z možných variantov budúceho chceného stavu, ako aj rozhodovanie o optimalizácii zdrojov na zabezpečenie plánu. Plánovanie je potrebné minimálne z týchto dôvodov: identifikuje úlohy, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovaní cieľov organizácie, koordinuje činnosť všetkých pracovníkov organizácie, rozhoduje o činnostiach, ktoré sú, resp. nie sú potrebné na realizáciu stanovených cieľov a umožňuje porovnať reálne výsledky so stanovenými cieľmi a v prípade potreby korekcie prijať potrebné opatrenia.

Čo sa týka stratégie plánovania podniku MVL AGRO, s.r.o. je daná samotným charakterom chovu HD. Ani za situácie, keď ešte doznievajú dôsledky finančnej a odbytovej krízy a najmä cena mlieka nekopíruje vynaložené náklady nemôžu si dovoliť znižovať stavy HD a najmä dojníc. Manažment zameriava pozornosť na nasledovné oblasti:

-fixné náklady (odpisy stavieb, budov a zariadení, ktoré sa výraznou mierou podieľajú na tvorbe vlastných nákladov na produkcii mlieka zrekonštruovať tak, aby boli skutočne využívané a priamo súviseli z chovom dojníc).

-odpisy zvierat základného stáda znižovať predĺžením produkčného veku dojníc

-variabilné náklady (predstavujú kľúčovú položku pri zvyšovaní efektivity mlieka najmä cez spotrebu vlastných a nakúpených krmív, ale aj nákladov na plemenárne a veterinárne úkony).

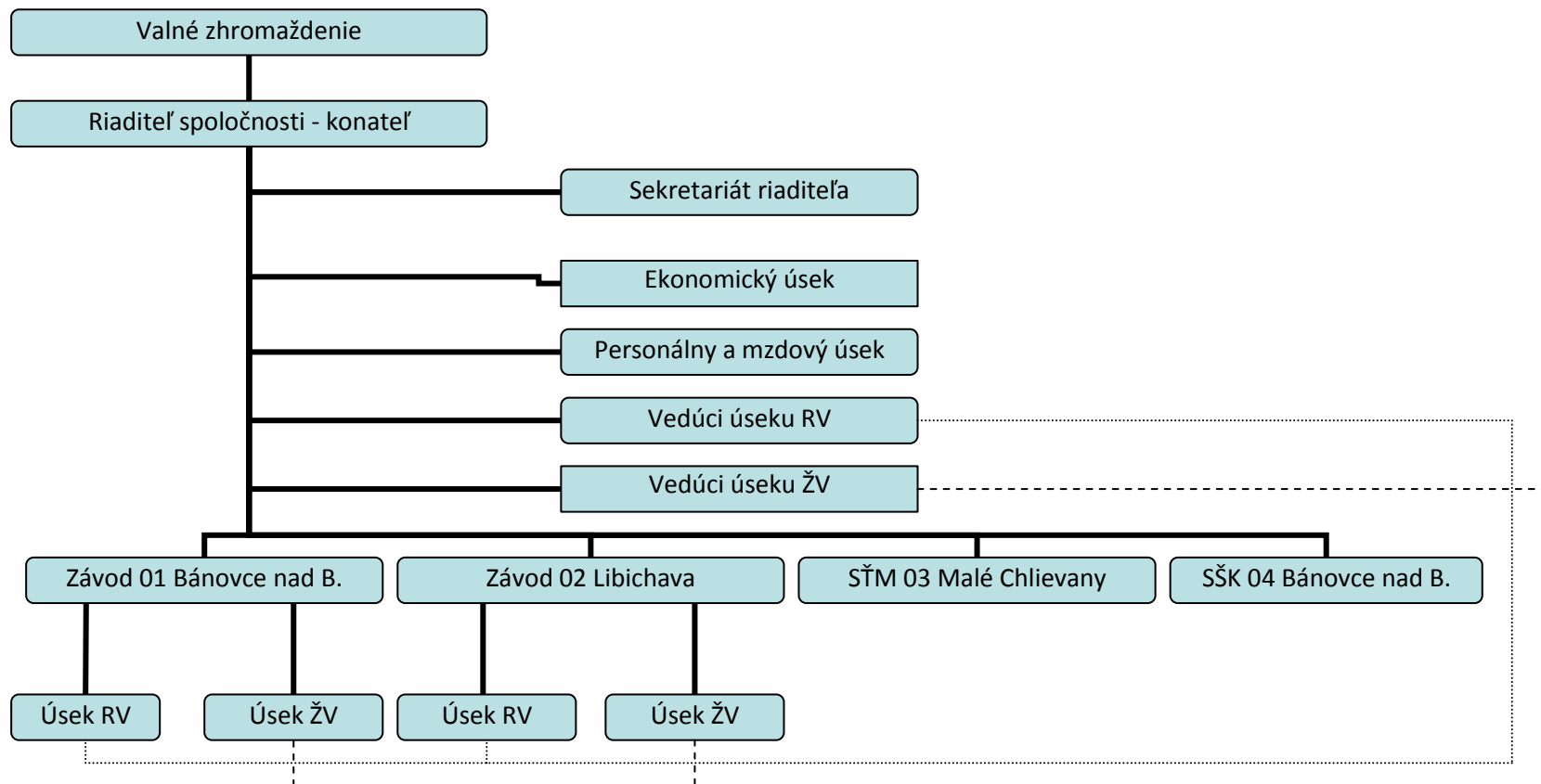
Jej ďalším cieľom je budovanie si vlastného obchodného systému predaja mlieka cez mliečne automaty. V tomto období prevádzkuje päť mliečnych automatov.

4.5.2 Organizovanie

Úlohou organizácie je vytvoriť účelnú štruktúru úloh pre pracovníkov organizácie. Organizovanie obsahuje jednak tvorbu organizačnej štruktúry, jednak koordináciu činností jednotlivých pracovníkov. Organizačná štruktúra vytvára prostredie pre pracovný výkon. Tým sa stáva nástrojom manažmentu a nie je samoučelná. Efektívne organizovanie je jedným z rozhodujúcich predpokladov efektívneho využívania zdrojov organizácie.

Poľnohospodársky podnik MVL AGRO, s.r.o. uplatňuje kombinovaný typ riadenia. Ide o plánovanie zhora, to znamená, že riaditeľstvo podniku vypracuje plán pre nižší stupeň. Riaditeľstvo plní koordinačnú funkciu a to v rámci kontroly a tvorby strategických plánov podniku. Zodpovednostné centrá, čo predstavujú závod 01 Bánovce, závod 02 Libichava, závod 03 Stredisko ťažkej mechanizácie a závod 04 stredisko špeciálnych kultúr plnia podľa stanovených úloh ciele a plány. Štábni pracovníci podnikového riaditeľstva pripravujú celé materiálne technické zabezpečenie výroby v rámci celého podniku. Línioví pracovníci, ktorí pracujú na závodoch ako špecialisti realizujú plnenie plánu a podnikateľského zámeru celého podniku. Títo pracovníci majú rozkazové právo ale i zodpovednosť.

Organizačná štruktúra spoločnosti MVL AGRO, s.r.o.



4.5.3. Personalistika a mzdy

Úloha tejto činnosti spočíva v personálnom zabezpečení riadiacich a riadených procesov, ktoré sú vyjadrené v organizačnej štruktúre. Dôraz sa kladie hlavne na profesijné a kvalifikačné predpoklady disponibilných pracovníkov, t. j. vedomosti, schopnosti, získané skúsenosti. Okrem personálneho zabezpečenia sa venuje pozornosť hodnoteniu a zlepšovaniu pracovného výkonu zamestnancov a systému odmeňovania zamestnancov.

Tabuľka 15 Personalistika a mzdy

| Vybrané ukazovatele | | M.J. | Skutočnosť | | | Zámer 2010 | Index 10./09. | |
|--------------------------------|---|----------------|------------|--------|--------|------------|---------------|-------|
| | | | 2007 | 2008 | 2009 | | | |
| 1. | | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | |
| Ø počet zamestnancov vo FO | | osoby | 156 | 153 | 149 | 149 | 1 | |
| Z toho | Traktoristi a kombajnisti | osoby | 35 | 37 | 36 | 36 | 1 | |
| | Ostatný robotníci RV | osoby | 11 | 8 | 8 | 8 | 1 | |
| | Ošetrovatelia dojníc | osoby | 12 | 12 | 12 | 12 | 1 | |
| | Ošetrovatelia ostatného dobytky | osoby | 14 | 16 | 16 | 16 | 1 | |
| | Ošetrovatelia ostatných ošípaných | osoby | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| | Ostatný robotníci ŽV | osoby | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Robotníci stat. dielni vrát. remeselníkov | osoby | 14 | 11 | 11 | 11 | 1 | |
| | Robotníci stavebných čiat a skupín | osoby | 6 | 6 | 4 | 4 | 1 | |
| | Vodiči nákladných automobilov | osoby | 13 | 11 | 12 | 12 | 1 | |
| | JRD zariadenie pre pracovníkov | osoby | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | |
| | Ostatný robotníci vo výrob. činnostiach | osoby | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| | Stáli pracovníci členovia 5B JK | osoby | 12 | 13 | 12 | 12 | 1 | |
| | ITP v riadení a správe 7 JKZ | osoby | 10 | 9 | 9 | 9 | 1 | |
| | Ostatný THP | osoby | 20 | 21 | 21 | 21 | 1 | |
| Pohlavie | Muži | osoby | 113 | 112 | 109 | 109 | 1 | |
| | Ženy | osoby | 43 | 41 | 40 | 40 | 1 | |
| Mzdové náklady spolu | | tis. € | 1205 | 1304 | 1190 | 1200 | 1,008 | |
| Z toho | Mzdy a náhrady mzdy | tis. € | 1193 | 1275 | 1162 | 1178 | 1,014 | |
| | Peňažné plnenia zo zisku | € | - | - | - | - | - | |
| | OON | Dohody o PVMPP | € | 3584 | 20148 | 8248 | 10000 | 1,212 |
| | | Odstupné | € | 3551 | 3153 | 13256 | 5000 | 0,377 |
| Náhrada príjmu pri dočasnej PN | | € | 4979 | 5045 | 7304 | 7000 | 0,958 | |
| Ø mesačný plat | | € | 637,72 | 694,91 | 652,99 | 660,00 | 1,011 | |

Zdroj: Podnikateľský plán 2010 a vlastné výpočty

Tabuľka 16 Prehľad výkonov a čerpanie mzdových nákladov

| Ukazovateľ | Skutočnosť rok 2009 v € | Plán rok 2010 v € | Index |
|--|----------------------------|----------------------|-------|
| Pridaná hodnota | 1 373 191 | 1 555 369 | 1,13 |
| Mzdové náklady | 1 178 102 | 1 200 000 | 1,02 |
| Počet pracovníkov | 149 | 149 | 1,00 |
| Produktivita práce na 1 pracovníka z PH | 9 216 | 10 439 | 1,13 |
| Ø mesačná mzda | 658,90 | 671,14 | 1,02 |
| Podiel PH na výrobe | 24,96 | 27,36 | 1,09 |
| Mzdová nákladovosť v % | 15,09 | 15,57 | 1,03 |
| Rentabilita miezd v % | 19,97 | 19,17 | 0,95 |

Zdroj : Podnikateľský plán 2010 a vlastné výpočty

Vývoj z oblasti čerpania mzdových prostriedkov je v súlade so zásadou prednostného rastu produktivity práce, ktorá rastie o 13% pri raste priemerného zárobku o 2 %. V tomto smere má podnik značné rezervy, ale všetko sa bude odvíjať od tvorby zdrojov, najmä v súvislosti s doznievaním finančnej krízy, v dôsledku ktorej boli v roku 2009 predvolené krátené mzdové prostriedky o 10% plošne. Mierny nárast mzdovej nákladovosti a zníženie rentability miezd súvisí s celkovým zameraním podniku na úsporu nákladov.

4.5.4 Vedenie ľudí

Vedenie ľudí predstavuje činnosť manažéra, ktorá usmerňuje a motivuje pracovníkov tak, aby sa dosiahli stanovené ciele organizácie. Vo vedení prevláda interpersonálne hľadisko. Vedenie ľudí nemožno chápať ako činnosť, ktorá sa začína po plánovaní, organizovaní a personalistike a končí sa pred kontrolou. V skutočnosti je efektívne vedenie ľudí rozhodujúcim predpokladom na realizáciu všetkých ostatných manažérskych funkcií. Ťažisko efektívneho vedenia ľudí je v schopnosti manažéra motivovať a komunikovať s ľuďmi. Komunikácia by mala byť zhora nadol, ale mali by sa brať do úvahy aj pripomienky od zamestnancov, čiže zdola nahor. Vedúci závodu by mal vedieť u zamestnancov vyzdvihnúť klady a naopak zápory spolu so zamestnancom vyriešiť. Vedúci závodov v tomto podniku majú zabezpečiť:

- prednostný rast produktivity práce pred rastom priemernej mesačnej mzdy,
- prehodnotiť zásady odmeňovania a zabezpečiť rast osobných miezd pracovníkov,

- zlepšiť vypovedaciu schopnosť vnútropodnikového účtovníctva s cieľom skvalitnenia poskytovaných informácií pre riadenie a rozhodovanie.

4.5.5 Kontrola

Kontrola ako funkcia riadenia je monitorovanie priebehu jednotlivých procesov a v prípade potreby ich korekcia v súlade so stanovenými cieľmi. V podstate ide o porovnanie kvantity a kvality stanovených zámerov s dosiahnutými výsledkami. Kontrola nie je zameraná len na akosť výrobkov, ale zahrňuje kontrolu všetkých činností, ktoré prebiehajú v organizácii a podmieňujú dosiahnutie cieľov organizácie.

Pri riadení výrobného procesu má kontrola v pracovnej náplni manažéra nezastupiteľné miesto. Pracovné postupy a metódy pracovníci vo výrobe ovládajú, manažér kontroluje kvalitatívnu stránku výroby. Výsledky kontroly sú spracované do vyhodnocovacích tabuliek, porovnávajú sa na predchádzajúci rok a robí sa aj porovnanie na časové plnenia podnikateľského plánu. Hodnotenie plnení plánov sa preberá na pracovných poradiach, kde sa zodpovední pracovníci vyjadrujú k dosiahnutým výsledkom, k odchýlkam plánov a schvaľujú ich. V podniku MVL AGRO, s.r.o. cieľom kontroly by malo byť predchádzanie nedostatkom a mala by byť účinná a efektívna, aby stimulovala k plneniu plánov aj do budúcnosti.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýzu môžeme označiť aj ako analýza analýz. V rámci nej si podnikateľ určí, kde sa momentálne nachádza a kam sa chce dostať. Podnik, ktorý sa chce čo najlepšie prispôbiť trhu a meniacim sa podmienkam na trhu musí správne využiť výsledky zo SWOT analýzy.

- Zamerať sa na silné stránky a ich posilnenie smerom do budúcnosti
- Vypracovať najvhodnejšiu podnikateľskú stratégiu
- Urobiť všetko pre odstránenie slabých stránok a čeliť vonkajšiemu ohrozeniu

Tabuľka 17 SWOT ANALÝZA

| | |
|---|---|
| Silné stránky /S/ Jasné riadiace kompetencie Adekvátne finančné zdroje Blízkosť odbytového centra Dobrá povest' u kupujúcich Moderné technické a technologické vybavenie Sieť mliečnych automatov (5 ks) Osvedčený manažment Dobrá vyjednávacía pozícia (kvóta 5,5mil.kg mlieka) | Slabé stránky /W/ Absencia spracovateľskej kapacity Nízky produkčný vek dojníc Vysoké brakovanie Nízka ziskovosť (strata rok 2009) |
| Príležitosti /O/ Zvýšenie spotreby mlieka Rozšírenie predaja z dvora Úprava DPH na 6% na predaj z dvora | Hrozby / T/ Rastúca sila spracovateľov Nízka podpora ŽV Nezáujem o prácu v ŽV Pomalý rast trhu |

ZÁVER

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo zhodnotiť manažment chovu HD a výroby mlieka v spoločnosti MVL AGRO, s. r. o. v Bánovciach nad Bebravou za roky 2007-2009.

Objektom analýzy na MVL AGRO, s. r. o. bola hlavne komodita mlieko, okrem prevedenej analýzy chovu HD, rastlinnej výroby a ekonomiky daného subjektu. Hlavné ťažisko tejto práce je venované výrobe a ekonomike mlieka, ktoré sa na tržbách podieľa 26,70% -ami.

Mlieko po dlhých rokoch prestalo byť ziskové a preto treba na túto skutočnosť reagovať a prijať účinné opatrenia.

Tržby za mlieko v roku 2008 predstavovali 2 004 000,- € pri Ø cene za 1l mlieka 0,3697 €. V roku 2009 tržby boli iba 1 151 210,- € pri Ø cene 0,231 € za 1l. Tento výpadok v tržbách 852 790,- € spôsobil pád ceny mlieka pod výrobné náklady.

Finančná a odbytová kríza v roku 2009 zasiahla i spoločnosť MVL AGRO, s.r.o.. Každá kríza je i poučením. Aj táto spoločnosť sa z tejto krízy dostatočne poučila ako zvládnuť dopady krízy a prijala nasledovné opatrenia:

- Začala budovať a prevádzkovať „Mliečne automaty“, cez ktoré chce predávať viac ako 15% produkcie mlieka, čo z celoročnej kvóty 5 500 000 kg predstavuje 852 000 l mlieka. Toto opatrenie prinesie navýšenie realizačnej ceny za 1l mlieka 0,30 - 0,40 €.
- Znížiť výrobné náklady na 1l mlieka pod hranicu 0,30 - 0,31 €.
- Zvýšiť intenzitu výroby mlieka na kravu za rok na 8 500 l v dodávke mlieka do mliekarní.
- Zvýšiť technický pokrok pre zefektívnenie výroby mlieka:
 - dojace roboty
 - plemenárske práce (sexované semená)
 - zlepšiť ustajnenie a pohodu kráv
 - zvieratá skoncetrovať v záujme produktivity práce a zníženie variabilných nákladov

- Získavať mladých ľudí do riadiacich funkcií . Neustále vzdelávať manažérov fariem a obslužného personálu (dojiči, krmíči, stajníci).
- Investovať hlavne v kríze do nových budov, stavieb a technológií- nižšie stavebné a obstarávacie náklady.
- Využiť pri tvorbe ceny mlieka v roku 2010 Memorandum o porozumení, ktoré bolo prijaté SZPM a SMZ za účelom stabilizácie nákupnej ceny mlieka.

Budúcnosť v poľnohospodárstve patrí iba optimistom. Profesionálna výroba mlieka vyžaduje aby na čele úseku bola výrazná osobnosť.

Kríza, ktorá v roku 2009 doniesla pre spoločnosť MVL AGRO, s.r.o. a jej zamestnancov život plný intenzívnej práce a odopierania si, doniesla i nádej a realitu, že táto spoločnosť to prežila a pripravila sa na konjuktúru, ktorá príde a chce ju náležite využiť.

6 POUŽITÁ LITERATÚRA

1. DEBRECENI, O.-BULLA, J.-VAVRIŠINOVÁ, K. a i .: Základy chovu kráv.Nitra:NOI,1999, s.110.ISBN80-85330-71-7
2. JÁNSKY,J. a kol.: Ekonomické a zootechnické aspekty nových technológií při výrobě mléka. In.Sborník přednášek z 8. Mezinárodní konference „Aktualní problémy šlechtění ,chovu, zdraví a produkce skotu.“,České Budejovice ZF,2000,s.368-370,ISBN80-85645-39-4
3. JÍLEK,F.-BERKA,T. : Analýza reprodukčních ukazovatelů krav jako prostředek ke zlepšení jejich produkční výkonnosti. In: Zemědělské informace, Praha – Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2002, č. 1
4. KACHAŇÁKOVÁ,A.: Riadenie ľudských zdrojov.Bratislava:Sprint,2003, ISBN 8-89085-2-9
5. KLIMENT,J. :Vplyv technológie chovu na úžitkovosť hovädzieho dobytká. In: Súčasný problémy intenzifikácie priemyselnej výroby mlieka a hovädzieho mäsa. Bratislava: Príroda,1993,s.343
6. KOONTZ, H.-WEIHRICH, H. : Management. 10 vydanie. Praha :Victoria publishing, 1993.659 s. ISBN 80-85605-45-7
7. KRAVČÁKOVÁ, G.- FUCHSOVÁ, K.: Manažment pracovnej motivácie.Bratislava:Iris,2004,170s.,ISBN 80-89018-66-1
8. KVAPILÍK ,J.: Vplyv kvality mlieka a ďalších faktorov na ekonomické výsledky chovu kráv. In: Ekonomika poľnohospodárstva.1989,č.10.s.7-9
9. MIŽIČKOVÁ ,L.-ŠIMO , D.-UBREŽIOVÁ, I.: Základy manažmentu. Nitra: SPU, 2005.ISBN 80-8069-608-X
10. PAŠKA, L.:Manažment výroby. Nitra: SPU, 2004.182 s. ISBN 80-8069-374-9
11. VETRÁKOVÁ, M.: Ľudské zdroje v organizácii, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB,2006.232s. ISBN 80-8083-193-9
12. VIŠNOVSKÝ, J.-NAGYOVÁ, L.-ŠAJBIDOROVÁ, L. :Manažment ľudských zdrojov.4 nezmenené vydanie. Nitra :SPU,2007.ISBN 978-80-8069-965-7

13. ŠŤASTNÝ, P. : Reprodukcia v chove HD a jej vplyv na úžitkové parametre In: Marketingový manažment chovu hovädzieho dobytku v Slovenskej republike na prahu 3.tisícročia I. časť, Nitra: Agroinštitút Nitra, 2000, s. 189 – 195
14. ŠŤASTNÝ, P. – PIVKO,J. – GRAFENAU, P. : Praktická škola chovateľa, Nitra: Signál, 1996
15. ZOBORSKÝ,I.M.: Ekonomika poľnohospodárstva.Nitra:SPU,2006.ISBN 80-8069-758-2
16. www.mpsr.sk
17. www.vueep.sk
18. www.szpm.sk