

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128418

**ZHODNOTENIE MANAŽMENTU VO VYBRANOM
PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

2010

Hana Mezulianiková

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
NÁZOV FAKULTY**

**ZHODNOTENIE MANAŽMENTU VO VYBRANOM
PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2010

Hana Mezulianiková

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Hana Mezulianiková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 10. mája 2010

.....

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri spracovaní tejto bakalárskej práce. Moje poďakovanie patrí najmä vedúcemu práce, Ing. Adriane Veselej PhD., za vedenie a cenné pripomienky pri záverečnom spracovaní práce.

Osobitné poďakovanie patrí mojim rodičom a mojim najbližším, bez ich podpory a pomoci by som to určite nezvládla.

Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotenie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte PD Zlatý Klas Urmince. Zhodnotená bola jedna funkcia manažmentu, a to plánovanie. Plánovanie v podniku je charakterizované ako cieľavedomý proces vytyčovania cieľov a im zodpovedajúcich ciest, zdrojov a prostriedkov tak, aby umožnili podniku dopracovať sa do žiadúceho postavenia. Práca je rozdelená na dve časti, a to teoretickú a praktickú časť práce. V prvej časti je práca zameraná na vysvetlenie základných pojmov súvisiacich s manažmentom a plánovaním v podniku. V druhej časti je charakterizovaný vybraný podnikateľský subjekt a sú uvedené plány, ktoré podnik vypracováva. Tieto ročné a finančné plány sú následne zhodnotené a porovnané so skutočnosťou. V závere práce sú navrhnuté odporúčania pre podnik do budúcnosti.

Kľúčové slová: manažment, plánovanie, ročný plán, finančný plán

Zusammenfassung

Das Ziel der Bachelorarbeit war die Beurteilung des Managements in dem ausgewählten Unternehmenssubjekt PD Zlatý Klas Urmince. Es wurde eine Funktion des Managements ausgewertet, und zwar die Planung. Die Planung in dem Betrieb wird charakterisiert wie ein zielbewusster Prozess des Voraussehens der Ziele und der Wege, der Quellen und der Mittel, die dem so entsprechen, dass sie dem Betrieb ermöglichen, sich die gewünschte Position zu erarbeiten. Die Arbeit ist in zwei Teilen geteilt, und zwar in theoretischem und praktischem Teil. In erstem Teil orientiert sich die Arbeit auf die Erklärung der Grundbegriffe, die mit dem Management und der Planung im Betrieb zusammenhängen. In zweitem Teil wird das ausgewählte Unternehmenssubjekt charakterisiert und die Pläne, die der Betrieb erstellt, werden angeführt. Diese Jahres- und Finanzpläne werden anschließend ausgewertet und mit der Wirklichkeit verglichen. Im Nachwort der Arbeit sind die Empfehlungen für den Betrieb für die Zukunft vorgeschlagen.

Schlüsselwörter: Management, Planung, Jahresplan, Finanzplan.

Obsah

Úvod.....	6
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	8
1.1 Podstata a význam manažmentu	8
1.1.1 Manažérske funkcie	9
1.2 Plánovanie.....	10
1.2.1 Ciele v plánovaní	12
1.2.2 Princípy plánovania	12
1.2.3 Hierarchia a systém plánov.....	13
1.2.3 Funkčné zložky plánov.....	16
1.2.4 Kontrola plnenia plánov	18
2 Cieľ práce.....	20
3 Metodika, metódy práce a materiál	21
4 Vlastná práca	27
4.1 Charakteristika podniku.....	27
4.2 Rastlinná výroba	28
4.3 Živočíšna výroba	31
4.4 Ekonomická charakteristika podniku	32
4.4.1 Majetková štruktúra	33
4.4.2 Kapitálová štruktúra.....	35
4.5 Zhodnotenie plánovania v podniku	36
4.5.1 Ročný plán podniku	37
4.5.2 Finančný plán podniku	39
Záver a návrh opatrení pre prax	44
Zoznam použitej literatúry	46
Prílohy.....	48

Úvod

Slovenská republika vstupom do Európskej únie sa zaviazala dodržiavať a implementovať Spoločnú poľnohospodársku politiku EÚ. Z pohľadu farmárov sa môže doterajší dopad hodnotiť pozitívne, negatívnou stránkou je len zvýšenie byrokracie.

Slovenské poľnohospodárstvo bolo pred vstupom do EÚ vo veľmi zvláštnej situácii. Predovšetkým 40 ročná socializácia slovenského poľnohospodárstva spôsobila takmer totálnu likvidáciu súkromných farmárov, deformovala vlastnícke a užívateľské vzťahy k pôde a zároveň aj vzťah ľudí k poľnohospodárstvu.

Základný význam poľnohospodárstva spočíva v zabezpečovaní výživy obyvateľstva a poskytovaní existenčne nevyhnutných produktov. Poľnohospodárstvo má aj dôležité postavenie pri hospodárení s prírodnými zdrojmi. Odvetvie poľnohospodárstva citlivo reaguje na všetky zmeny, či už sociálne, ekonomické, politické či prírodné.

Súčasný slovenský poľnohospodárstvo je charakteristické rastom cien vstupom do výroby, reguláciou nákupných cien poľnohospodárskej produkcie, nízkou kúpnu silou obyvateľstva, ktorá obmedzuje odbyt produkcie a ďalšími negatívnymi vplyvmi.

Dnešné podnikateľské subjekty a nielen poľnohospodárske majú neľahkú úlohu pôsobenia v trhovej ekonomike, ktorá je charakteristická ťažko predvídateľnými až prekvapujúcimi zmenami. Trhová ekonomika si vyžaduje od podnikov ustavičné zmeny a sústavnú adaptáciu na vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Riadenie podnikov v takomto prostredí je veľmi náročné. Úspešné prispôbenie sa podnikov závidí od toho ako je podnikový manažment schopný reagovať na nové, zložitejšie podmienky na trhu.

Manažment je umením riadiť podnikateľskú činnosť, resp. umením dosiahnuť vytýčené podnikové ciele. Manažment je tiež procesom vytvárania a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a efektívne dosahujú vybrané ciele. Základnými funkciami manažmentu sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.

Plánovanie sa považuje za jednu z najstarších ľudských aktivít. Už v minulosti sa ľudia snažili predvídať budúcnosť, vytyčovať si svoje ciele, stanovovali si prostriedky, zdroje a cesty, ktoré im pomohli dosiahnuť stanovené ciele. Od plánovania závisí do veľkej miery účinnosť celého súboru riadiacich činností. Nedostatočné plánovanie je považované za hlavnú príčinu neúspechu novovznikajúceho podniku. Poľnohospodárske

podniky musia svoju činnosť vopred plánovať a venovať svoju pozornosť tvorbe plánov v podniku. Plánovanie umožňuje podnikom dostatočné pripravenie sa na nové ekonomické a podnikateľské prostredie a aby tým realizovali svoje stanovené ciele.

Ako vieme, trhová ekonomika existuje len vtedy, keď existuje konkurenčné prostredie. Práve pre konkurenčné prostredie by mali podnikateľské subjekty začať riešiť problémy od základov a tak potom dosahovať lepšie produkčné a ekonomické ukazovatele. Je to pre podniky cestá zložitá a náročná, ale v súčasnosti iná cesta nie je.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Podstata a význam manažmentu

Na definovanie pojmu manažment existuje množstvo názorov od mnohých autorov.

Podľa MAJTÁNA (2005) je manažment jedna z najdôležitejších ľudských činností. Je to proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí pomocou racionálnych aktivít vplývajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu.

PAŠKA (2004) uvádza, že väčšina odborných literatúr všeobecne definuje manažment ako proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia ľudí, kontroly a využitia všetkých zdrojov na stanovenie a na dosiahnutie cieľov podnikateľského subjektu.

TOROK (2001) definuje manažment podniku ako proces organizovania, plánovania, rozhodovania, komunikovania a kontroly za účelom stanoviť a dosiahnuť ciele podniku pri použití všetkých zdrojov.

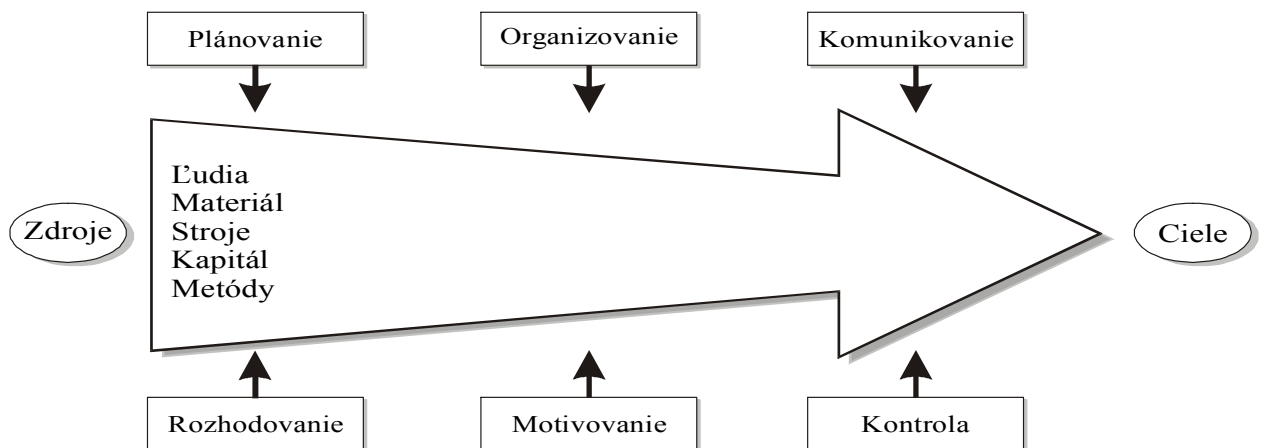
KOONTZ a WEIHRICH (1993) charakterizujú manažment ako proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú zvolené ciele.

Ako uvádza PAŠKA (2004) Drucker definuje manažment ako funkciu, disciplínu, návod, ktorý je potrebné zvládnuť a manažéri sú profesionálmi, ktorí danú disciplínu realizujú a plnia vyplývajúce povinnosti.

MIŽIČKOVÁ a UBREŽIOVÁ (2009) hovoria, že pojem manažment možno chápať a interpretovať v nasledovných významoch:

- Manažment ako proces,

-
- Manažment ako profesia,
 - Manažment ako vedná disciplína,
 - Manažment ako umenie.



Obr. 1

Manažment ako proces

Zdroj: PAŠKA (2004)

1.1.1 Manažérske funkcie

Podľa GOZORU (2000) treba manažment chápať ako sústavný a nepretržitý proces, ktorý vo výrobnno-organizačnom subjekte plní nasledovné funkcie:

- Plánovanie,
- Organizovanie,
- Vedenie ľudí,
- Kontrola.

Pri vykonávaní všetkých funkcií má veľkú úlohu rozhodovanie, resp. rozhodovací proces.

ČAMBÁL, HOLKOVÁ a HORŇÁK (2000) píšú, že plánovanie je proces, v ktorom manažér formuluje ciele, ktoré chce podnik (resp. jeho časť) dosiahnuť a cesty k ich plneniu, zatiaľčo organizovanie je stanovenie úloh jednotlivcom alebo tímom, ktorí vo

vymedzenej oblasti svojej práce zabezpečujú plnenie týchto plánov. Vedenie ľudí je ovplyvňovanie správania sa ľudských zdrojov tak, aby sa efektívne plnili úlohy, potrebné na splnenie cieľov podniku a kontrolovanie je procesom porovnávania dosiahnutých výsledkov s plánovanými a prijímania záverov vyplývajúcich zo zistených odchýlok.

Z uvedených manažérskych funkcií som si vybrala plánovanie, ktoré vo vybranom podnikateľskom subjekte následne zhodnotím.

1.2 Plánovanie

Slovo plánovať pochádza z latinského slova planta – náčrt budovy. Teda plánovať znamená projektovať, načrtnúť schému, ako treba niečo vykonať. Protikladom plánovanie je improvizovanie, pracovať bez plánu, náhodne pod tlakom udalostí.

V literatúrach existuje veľa definícií plánovania od rôznych autorov.

MURGAŠ (2001) tvrdí, že plánovanie v podniku je cieľavedomý proces vytyčovania cieľov a im zodpovedajúcich ciest, zdrojov a prostriedkov tak, aby umožnili podniku dopracovať sa do žiadúceho postavenia.

Podľa GOZORU (2000) plánovanie je proces určovania podnikových cieľov a smerov, ktorými sa chce podnik v budúcnosti uberať. Plánovanie je cieľavedomá a sústavná činnosť určujúca presne čo bude organizácia robiť na dosiahnutie podnikových cieľov. V najvšeobecnejšom slova zmysle plánovanie je systematický rozvoj cielených programov činností na dosiahnutie podnikových cieľov založených na analyzovaní, vyhodnocovaní a triedení predvídaných príležitostí.

ČAMBÁL, HOLKOVÁ a HORŇÁK (2000) hovoria, že plánovanie je východiskovou funkciou manažmentu, ktorá ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie. Každý riadiaci proces musí začínať vytýčením cieľov a úloh, ktoré majú dosiahnuť riadené objekty, určením zdrojov a prostriedkov na ich zabezpečenie, určením časového harmonogramu a personálneho zabezpečenia a v neposlednom rade určením

cesty, ako tieto ciele dosiahnuť. Plánovanie možno označiť za proces komplexnej prípravy podniku pre budúcnosť.

DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997) píše, že plánovanie je zamerané do budúcnosti. Určuje, čo má byť dosiahnuté a ako. V podstate zahŕňa plánovacie funkcie manažérskej aktivity zamerané na stanovenie budúcich cieľov a vhodných prostriedkov pre ich dosiahnutie. Výsledkom plánovacej funkcie je plán, t.j. písomný dokument špecifikujúci akcie, ktoré musí firma uskutočniť.

Podľa GRZNÁRA, ŠINSKÉHO a MARSINU (2009) má pojem plánovanie tri obsahové významy:

- Všeobecné myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou,
- Alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny,
- Výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí.

Podľa GOZORU (2000) proces plánovania obsahuje týchto šesť stupňov:

1. *Stanovenie podnikových cieľov.* Stanovenie podnikových cieľov je potrebné uskutočniť na začiatku plánovacích činností. Týmto cieľmi sa zároveň obohatí celý systém podnikového manažmentu.
2. *Vypracovanie zoznamu alternatívnych ciest na dosiahnutie stanovených cieľov.* Jedným z organizačných cieľov by malo byť, aby manažér vypracoval zoznam účinných alternatív na dosiahnutie a obohatenie podnikových cieľov.
3. *Rozvíjanie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva.* Flexibilné využitie každej jednej alternatívy v záujme dosiahnutia podnikových cieľov je určované úsudkami alebo predpokladmi, na ktorých sú tieto alternatívy založené.
4. *Výber najlepšej alternatívy.* Hodnotenie alternatív musí zahŕňať hodnotenie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva. Manažér obyčajne prichádza k týmto úsudkom a nepodstatné vylučuje z budúcej úvahy.
5. *Rozvíjanie plánov na sledovanie vybranej alternatívy.* Po uskutočnenom výbere alternatívy manažér začína rozvíjať stratégiu a taktiku podnikových plánov.
6. *Uskutočňovanie plánov.* Vypracované plány začínajú fungovať. Pozitívne zvolený prístup k funkcii podnikového plánu je založený na dlhodobom i krátkodobom usmerňovaní organizačných aktivít. Vo všeobecnosti možno

povedať, že podnik sa prostredníctvom plánov dostáva k úspechu iba nepriamo až po uskutočnení všetkých uvedených stupňov.

1.2.1 Ciele v plánovaní

Každý plán obsahuje vytýčené ciele. Sú to rozhodnutia plánujúceho subjektu o konkrétnych parametroch, ktoré v jednotlivých oblastiach či v súhrne za celý podnik firma chce dosiahnuť. MURGAŠ (2001) hovorí, že plán nemôže byť bez cieľov. Vytýčovanie cieľov a rozhodovanie o nich je najdôležitejšou stránkou plánovania.

Každý cieľ plánu má byť formulovaný tak, aby bol:

- kvantifikovaný,
- jednoznačný,
- verifikovaný,
- termínovaný.

Cieľ plánu sa podľa MURGAŠA (2001) definuje ako určitý konkrétny bod, ku ktorému činnosť podniku či jeho organizačnej jednotky smeruje. Tento koncový bod sa však nevzťahuje iba na plánovanie, ale aj pre organizovanie, personalistiku, vedenie ľudí a kontrolu.

1.2.2 Princípy plánovania

Princípy plánovania podľa MURGAŠA (2001) sú všeobecné zásady, ktoré je potrebné v plánovaní rešpektovať. Ich uplatnenie vedie v plánovacom procese k racionalite a vyššej efektívnosti riadenia. Sú to nasledovné princípy:

1. *Reálnosť a mobilizačnosť* – každý plán má mobilizovať k účelnému využitiu zdrojov a splneniu cieľov a úloh plánu.
2. *Kontinuálnosť plánovania* – je daná tým, že je to nepretržitý proces, sústavne sa opakuje. Ďalej je daná nadväznosťou a previazanosťou plánov v podnikovom plánovaní.
3. *Koordinácia a integrácia* – je podmienená horizontálnou a vertikálnou konzistenciou plánov v podniku. Jeho ciele a úlohy musia byť konzistentné s cieľmi a úlohami divízií, závodov či iných organizačných jednotiek, po

vertikálnej ale zároveň aj v horizontálnej rovine podľa jednotlivých funkčných oblastí.

4. *Princíp participácie* – znamená účasť či spoluprácu manažmentu podniku či firmy na tvorbe plánov a v plánovaní vôbec.

5. *Flexibilita a variantnosť* – znamenajú, aby nebol plán vnímaný ako nemeniteľná dogma. Flexibilita často označovaná aj ako pružnosť plánov vyjadruje možnosť inovovania plánov či zmien v nich.

1.2.3 Hierarchia a systém plánov

GRZNÁR, ŠINSKÝ a MARSINA (2009) hovoria, že plány zostavované vo firmách utvárajú integrovaný systém, i keď to neznamena, že všetky podniky zostavujú všetky typy plánov. Integrovaný systém plánov možno skúmať z troch zorných uhlov. Podľa úrovne plánovania, časového horizontu plánov a obsahovo-vecnej skladby plánov.

1. Úroveň plánovania sa odvodzuje od organizačno-riadiacej štruktúry podnikov.

Rozlišujeme:

- plánovanie rozvoja podniku ako celku (korporatívne plánovanie), realizuje sa na úrovni vedenia podniku, multinacionálneho podniku či korporácie,
- plánovanie jednotlivých organizačných jednotiek (divízií, strategických podnikateľských jednotiek, firiállok a pod.), realizuje sa na jednotlivých organizačných jednotkách,
- funkčno-operačné plánovanie (plánovanie projektov, plánovanie úloh v rámci marketingu, výroby, financií a pod.), realizuje sa najmä na úrovni organizačných jednotiek stredného stupňa a na úrovni výrobnopoperačných jednotiek.

2. Časový horizont plánovania umožňuje klasifikovať plány podľa dĺžky ich časového záberu. Podľa času trvania rozlišujeme plány:

- strategické s dĺžkou časového horizontu 3-8 rokov v korporáciách a 3-5 rokov v strategických podnikateľských jednotkách,
- podnikateľské plány (business plan) s horizontom 2-3-5 rokov,
- ročné plány a rozpočty (budgetary planning),

- operatívne plány s horizontom kratším ako jeden rok (mesačné, štvrťročné plány a pod.).

3. obsahovo-vecná skladba plánu umožňuje rozlíšiť funkčné časti plánov:

- plán marketingu,
- plán výroby, nákupu materiálu a zásob,
- personálny plán,
- finančný plán a rozpočet,
- plán investícií,
- plán výskumu a vývoja,
- akvizičný plán a ďalšie.

Pre jednotlivé plány je typický časový horizont a obsahová stránka. Schematicky možno systém podnikových plánov vyjadriť tabuľkou.

Tab. 1.

Systém podnikových plánov

Časový horizont	Názov plánu	Obsahové časti
5 -8 rokov	Plán rozvoja podniku ako celku	Problémová oblasť podniku (marketing, výroba, personál a pod.)
3 -5 rokov	Strategický plán podniku a jeho časti	Výroba, marketing, investície, financie a pod.
1 -3 roky	Projektový plán	Investičné zariadenie, nová technológia a pod.
2 -3 roky	Podnikateľský plán (business plan)	Výroba, marketing, personál, financie atď.
1 rok	Ročný plán a rozpočet	Výroba, náklady, financie, hospodársky výsledok atď.
Mesiac, štvrťrok	Operatívny plán	Rozdelenie zákaziek medzi stroje, rozpočet spotreby materiálu, rozpočet réžie a pod.

Zdroj: MAJTÁN (2005)

Plán rozvoja podniku – korporatívny plán

Podľa MURGAŠA (2001) korporatívne plánovanie je plánovanie veľkých rozhodnutí, keď plán obsahuje rozhodnutia pre celý podnik avšak nie je to súčet plánov celej organizácie, všetkých vnútropodnikových organizačných jednotiek. Rozhodnutia

o cieľoch a úlohách korporatívneho plánu sa uskutočňujú v podmienkach neurčitosti a na viac rokov. Spravidla sa jedná o strategické či mimoriadne významné rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú smerovanie podniku či jeho výrobkové portfólio, marketing a pod. Korporatívny plán je plánom rozhodnutí o budúcnosti podniku.

Strategický plán

MURGAŠ (2001) tvrdí, že korporatívny plán sa transformuje do strategického plánu. Strategický plán má v hierarchii a systéme plánov podniku nezastupiteľné miesto. Strategický plán je dokument na 3-5 a viac rokov obsahujúci primárny cieľ alebo ciele so stratégiou a taktikami, ktorými sa podnik z existujúceho stavu dopracuje na požadovanú úroveň. Jeho súčasťou sú aj finančné a ekonomické kategórie a ukazovatele.

Podnikateľský plán

Podľa GOZORU (2000) podnikateľský plán predstavuje podrobný popis podniku, prostredia, v ktorom funguje, potrebu organizačných zdrojov a metód manažérskej práce na dosiahnutie podnikových cieľov. Vo všeobecnosti sa podnikateľské plány zameriavajú na:

- získanie finančných prostriedkov,
- reštrukturalizáciu výroby,
- ozdravenie podnikovej ekonomiky,
- založenie nového podniku.

MURGAŠ (2001) považuje podnikateľský plán za plán všetkých podnikateľských aktivít podniku na vymedzené časové obdobie. Všeobecne by mal byť podnikateľský plán jasný, prehľadný, stručný a zrozumiteľný, pravdivý a vierohodný a logický.

Ročné plány, rozpočty a operatívne plány

MURGAŠ (2001) uvádza, že ciele a úlohy podnikateľského plánu sa transformujú do ročných plánov a ročných rozpočtov. Tie sú vypracované pre podnik ako celok, ale zároveň aj pre funkčné oblasti a vnútropodnikové organizačné jednotky.

Operatívne plány ešte podrobnejšie konkretizujú ciele a úlohy ročného plánu na štvrt'rok, mesiac, dekádu až na deň. Sú nástrojom operatívneho riadenia.

1.2.3 Funkčné zložky plánov

Podľa MAJTÁNA (2005) obsahovo – vecná alebo funkčná skladba plánu podniku ho umožňuje členiť podľa jednotlivých funkčných oblastí. Tieto časti plánu sú medzi sebou prepojené mnohými väzbami, navzájom sa podmieňujú a ovplyvňujú.

Ako najčastejšie časti podnikového plánu vystupujú najčastejšie tieto jeho zložky:

- plán marketingu,
- plán výroby a materiálových potrieb,
- plán investičných projektov,
- plán ľudských zdrojov,
- finančný plán.

Plán marketingu

Podľa MAJTÁNA (2005) úlohou marketingového plánu je zabezpečiť obchodnú budúcnosť podniku, a to analýzou budúcich potrieb zákazníkov a trhu, vrátane konkurencie. Hlavnou úlohou marketingového plánu je odhaliť, kto je dnešný, a kto je budúci zákazník podniku, triediť zákazníkov do skupín a zisťovať ich potreby. Na základe počtu potenciálnych zákazníkov a určenia ich potrieb možno odhadovať dopyt po výrobkoch podniku v budúcich obdobiach. Zároveň sa zvažuje sezónnosť predaja, konkurencia, substitučné produkty alebo služby.

V marketingovom pláne sa preto hľadajú odpovede na otázky: Aké produkty máme predávať, kde a za aké ceny, čo musíme urobiť, aby sme ich skutočne predali?

Plán výroby

PAŠKA (2004) charakterizuje výrobu ako zámernú ľudskú činnosť, ktorej cieľom je vytvárať potrebné hodnoty pre uspokojovanie aktuálnych potrieb trhu a dosahovania zisku. V procese výroby dochádza k transformácii vstupných prvkov na výrobky a služby za účinného pôsobenia pracovníkov a prostriedkov. Cieľom výroby je dosiahnutie racionálneho vzťahu medzi jednotlivými výstupmi a vstupmi, čo vyúsťuje k získaniu čo najvyššej efektívnosti výroby.

Obsah plánovania výroby sa podľa MAJTÁNA (2005) vymedzuje takto:

- požiadavky trhu na objem a sortiment výrobkov,
- plánovanie nákupu materiálových potrieb a zásob,
- plánovanie výrobného sortimentu,
- plánovanie výrobných kapacít.

Plánovanie investícií

GRZNÁR, ŠINSKÝ a MARSINA (2009) hovoria, že dlhodobý rozvoj podniku závisí od ustavičného investovania do obnovy alebo rozširovania výrobných kapacít. Investíciami do výroby sa mení kombinácia výrobných faktorov, čo umožňuje podniku využitím výskumu a vývoja usilovať sa o rast výroby, vyššiu hospodárnosť pri využívaní zdrojov, racionalizáciu a znižovanie nákladov alebo lepšie presadenie na trhu.

MAJTÁN (2005) uvádza, že základom investičného plánovania sú investičné projekty. Investičný projekt je charakterizovaný investičnými výdavkami, prúdmi kladných a záporných tokov, ekonomickou životnosťou, zostatkovou hodnotou a spôsobom financovania.

Plánovanie ľudských zdrojov

Podľa MAJTÁNA (2005) úlohou plánu ľudských zdrojov je zabezpečiť rovnováhu medzi potrebou pracovníkov, ktorá vyplýva z plánovaného využitia výrobných kapacít a ich zdrojmi, ktorými sú vlastní zamestnanci podniku.

Plánovanie ľudských zdrojov prebieha v dlhodobom i krátkodobom časovom horizonte.

Finančný plán

GRZNÁR, ŠINSKÝ a MARSINA (2009) uvádzajú, že finančný plán je kvantitatívnym vyjadrením súboru rozhodnutí prijatých v rámci celkového plánu. Zobrazuje finančné dôsledky všetkých akcií prijímaných v záujme rozvoja podniku, pritom musí zabezpečovať permanentnú finančnú rovnováhu podniku, t.j. rovnováhu peňažných príjmov a výdavkov.

Štruktúra a forma finančného plánu podniku zodpovedajú štruktúre a forme finančných (účtových) výkazov. Finančný plán sa skladá z nasledujúcich výkazov:

- plánová súvaha,
- plánovanie výkazov ziskov a strát,
- plánovaný výkaz toku hotovosti (cash flow)

Uvedená sústava finančných výkazov v plánovanej forme je vhodná na monitorovanie vývoja finančnej situácie podniku v období realizácie plánu.

Keďže cieľom finančného plánovania je zabezpečiť finančnú rovnováhu podniku, základnou metódou plánovania je metóda bilančná, ktorá umožňuje porovnať finančné potreby v období plánu so zdrojmi krytia. Postup výpočtu rovnovážneho finančného plánu je nasledujúci:

- kalkulácia potrieb na dlhodobé financovanie,
- inventúra vnútorných, vlastných finančných prostriedkov,
- kalkulácia potrieb financovania z externých zdrojov,
- kalkulácia potreby navýšenia kapitálu, resp. pôžičiek.

1.2.4 Kontrola plnenia plánov

Sprievodným javom každého plánovania podľa SEDLÁKA (2008) je kontrola, ktorá završuje celkový proces riadenia. Plány sú podnetom na konanie a to sa musí monitorovať, aby sa zabezpečilo, že sa postupuje v súlade s cieľmi a intenciami plánov.

MURGAŠ (2001) hovorí, že kontrola tvorí v manažmente poslednú funkciu riadenia, ktorá vystupuje vo vzťahu k plánovaniu ako siamské dvojča. Bez plánu nemôže kontrola existovať pretože nie je možné konfrontovať dosiahnuté výsledky či skutočný stav s plánovaným či predpokladaným.

Formy kontroly plnenia plánov

Podľa MURGAŠA (2001) kontrola plnenia plánov z hľadiska času v podniku môže byť:

- predbežná (ex ante)
- priebežná
- následná (ex post)

Predbežná kontrola je kontrolou vykonávanou v období tvorby a vypracovania plánov. Je to kontrola samotných plánov z hľadiska ich správnosti, bilančnej vyváženosti, nadväzností jednotlivých plánov, kontrola reálnosti plánu. Túto formu kontroly vykonávajú pracovníci, ktorí plán vypracovávajú, vyjadrujú sa k nemu a schvaľujú ho. Vykonáva sa súbežne s plánovacím procesom, ktorého je organickou súčasťou.

Priebežná kontrola je ťažiskovou formou kontroly plánov. Jej cieľom je konfrontovať skutočnosť s plánom, pričom zisťuje pozitívne i negatívne odchýlky skutočnosti od plánu.

Následná kontrola sa vykonáva po časovom horizonte plánu, po jeho platnosti. Táto kontrola sa spätne vracia do obdobia realizácie plánu a zisťuje odchýlky skutočnosti od plánu, ich príčiny ako aj dôvody, pre ktoré sa nezabezpečilo plnenie plánu. Je kontrolou, ktorá už neovplyvní mieru plnenia plánu, ktorého plnenie kontroluje. Poznatky sa môžu využiť v ďalšom plánovacom období.

2 Cieľ práce

Manažment je nevyhnutnou a nenahraditeľnou súčasťou podniku. Je dôležitý pre efektívne fungovanie každého podniku, či už ide o veľký alebo o malý podnik. Pod manažmentom rozumieme vykonávanie manažérskych funkcií, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu.

Hlavným cieľom predkladanej bakalárskej práce je zhodnotenie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte PD Zlatý Klas Urmince. Zhodnotenie je zamerané na vybranú manažérsku funkciu, ktorou je plánovanie.

V záujem naplnenia hlavného cieľa boli stanovené nasledovné čiastkové ciele:

- uviesť charakteristiku podniku, jeho vývoj a činnosti,
- zistiť, aké plány z hierarchie plánov podnik vypracováva,
- zistiť, aké metódy podnik pri plánovaní využíva,
- zhodnotiť ako podnik plní vypracované ročné plány,
- na základe finančných plánov posúdiť ekonomickú situáciu podniku,
- navrhnúť opatrenia do budúcnosti.

Cieľom je teda poskytnúť obraz o tvorbe, realizácii a plnení plánov v podniku, aké plány podnik vypracováva, kto ich vytvára, ako sa plnia a ako prispievajú k ekonomickej a finančnej stabilite podniku.

3 Metodika, metódy práce a materiál

Objektom skúmania predkladanej bakalárskej práce je PD Zlatý Klas Urmince, ktoré sa zaoberá rastlinnou a živočíšnou výrobou.

Sledovaným obdobím sú roky 2007-2009.

Metodika práce

Metodika práce vychádza z cieľa bakalárskej práce a skladá sa z nasledujúcich krokov:

- zozbieranie odbornej literatúry od domácich a zahraničných autorov k danej problematike,
- získanie údajov z vybraného podnikateľského subjektu a ich naštudovanie,
- spracovanie údajov poskytnutých podnikom,
- analyzovanie a zhodnotenie spracovaných údajov,
- určenie faktorov, ktoré ovplyvnili danú situáciu podniku,
- navrhnutie opatrení do budúcnosti.

Metódy práce

Zvolené metódy sa odvíjajú od cieľa bakalárskej práce. Tieto metódy sú v plánovaní dôležité, pretože od nich závisí kvalita všetkých plánov v podniku. Autori uvádzajú značné množstvo metód plánovania.

Základom kontroly plnenia ročných plánov podniku je porovnávanie plánovaných ukazovateľov so skutočnými ukazovateľmi, ktoré sa môže vykonať výpočtom percenta plnenia plánu. Výpočtom rozdielu skutočného a plánovaného ukazovateľa zase dostaneme absolútnu hodnotu, ktorá môže byť kladná alebo záporná. Táto hodnota predstavuje odchýlku skutočnosti od plánu.

$$\% \text{ plnenia plánu} = \frac{S}{P} * 100$$

$$\text{Rozdiel} = S - P$$

Kde: S – skutočnosť
P – plán

Na porovnanie ukazovateľov v podniku za jednotlivé roky sa používa indexová a podielová metóda.

Indexová metóda

$$\text{Index} = \frac{y_1}{y_0}$$

Rozdielová metóda

$$\text{rozdiel} = y_1 - y_0$$

Kde: y_1 – hodnota ukazovateľa v bežnom roku
 y_0 – hodnota ukazovateľa v predchádzajúcom roku

Finančná analýza „EX – POST“

Jednou zo základných metód je analýza. Z analýz skúmaných javov sa následne robia závery a opatrenia. Pomocou nej vlastníci podniku získavajú reálny obraz o situácii podniku, v ktorej sa nachádza. Pri analýze sa využívajú finančné ukazovatele, ktoré umožňujú porovnávať analyzovaný podnik s inými podnikmi. V práci je použitá finančná analýza „EX – POST“, ktorou sa hodnotí súčasná a minulá finančná situácia podniku.

Ukazovatele likvidity

Likviditou sa rozumie schopnosť podniku uhradiť v čas svoje záväzky voči dodávateľom.

$$\text{Pohotovú likviditu (koef.)} = \frac{\text{finančné účty}}{\text{krátkodobý cudzí kapitál}}$$

Pohotovú likviditu hovorí o tom, aký podiel krátkodobých dlhov môže podnik k určitému dňu vyplatiť v hotovosti. Za optimálny pomer sa považuje interval od 0,20 do 0,80.

$$\text{Bežná likvidita (koef.)} = \frac{\text{finančné účty} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobý cudzí kapitál}}$$

Bežná likvidita vypovedá o tom, ako je firma schopná zaplatiť krátkodobé dlhy bez predaja zásob. Hodnota tohto ukazovateľa by sa mala pohybovať v intervale od 1,00 do 1,50.

$$\text{Celková likvidita (koef.)} = \frac{\text{obežný majetok}}{\text{krátkodobý cudzí kapitál}}$$

Celková likvidita udáva podiel dlhov na financovaní obežného majetku. Čím je vyššia, tým je väčší podiel financovania krátkodobého majetku dlhodobými zdrojmi. Hodnota ukazovateľa by sa mala pohybovať v intervale od 1,50 do 2,50.

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity poukazujú na efektívnosť využívania majetku. Vyjadrujú buď dobu obrat majetku alebo ich obrat. Ukazovateľ doby obratu predstavuje dobu, za ktorú sa výraz v čitateli pomerného čísla obráti, kým ukazovateľ obrátkovosti nám hovorí koľkokrát sa za analyzované obdobie obráti.

$$\text{Doba obratu zásob (dni)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 365$$

Doba obratu zásob vyjadruje podiel zásob k priemerným denným tržbám. Udáva koľko dní trvá jedna obrátka zásob.

$$\text{Doba inkasa pohľadávok (dni)} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{tržby}} * 365$$

Doba inkasa pohľadávok vyjadruje pomer priemerného stavu pohľadávok a priemerných denných tržieb.

$$\text{Doba splatnosti záväzkov (dni)} = \frac{\text{záväzky}}{\text{tržby}} * 365$$

Doba splatnosti záväzkov predstavuje podiel krátkodobých záväzkov a tržieb.

$$\text{Doba obratu majetku (dni)} = \frac{\text{majetok spolu}}{\text{tržby}} * 365$$

Doba obratu majetku vyjadruje účinnosť majetku spolu.

$$\text{Obrat majetku (koef.)} = \frac{\text{tržby}}{\text{majetok}}$$

Ukazovatele zadĺženosti

Ukazovatele zadĺženosti hovoria o tom, aký objem cudzieho kapitálu sa podieľa na krytí majetku podniku.

$$\text{Celková zadĺženosť (\%)} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Celková zadĺženosť vyjadruje rozsah krytia majetku podniku cudzími zdrojmi. Odporúčaná hodnota by nemala prekročiť hodnotu 50%.

$$\text{Stupeň samofinancovania (\%)} = \frac{\text{vlastné zdroje}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Stupeň samofinancovania hovorí o tom, do akej miery je podnik schopný kryť svoje potreby vlastnými zdrojmi.

$$\text{Platobná neschopnosť (koef.)} = \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{krátkodobé pohľadávky}}$$

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability hodnotia efektívnosť využitia vloženého kapitálu do podnikateľskej činnosti, bez ohľadu na zdroj, z ktorého pochádzajú. Spoločné pre tieto ukazovatele je, že porovnávajú výsledok hospodárenia podnikateľskej činnosti so základom, ktorý najčastejšie vyjadruje objem vynaloženého kapitálu.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (\%)} = \frac{\text{výsledok hospodárenia} + \text{nákladové úroky} \cdot (1 - S_d)}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita celkového kapitálu hovorí, s akou intenzitou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku. Každý podnik sa snaží o čo najvyššiu jeho hodnotu.

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu (\%)} = \frac{\text{výsledok hospodárenia}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje, do akej miery podnik reprodukuje vlastné zdroje.

$$\text{Rentabilita tržieb (\%)} = \frac{\text{výsledok hospodárenia}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita tržieb vyjadruje trhovú úspešnosť podniku, koľko zisku vyprodukoval podnik na jednu korunu tržieb.

$$\text{Rentabilita výnosov (\%)} = \frac{\text{výsledok hospodárenia}}{\text{výnosy spolu}}$$

Rentabilitu výnosov nazývame aj ziskovosťou. Patrí k rozhodujúcim ukazovateľom pre umiestnenie kapitálu zo strany investorov.

$$\text{Rentabilita nákladov (\%)} = \frac{\text{výsledok hospodárenia}}{\text{náklady spolu}}$$

Rentabilita nákladov vyjadruje, aký podiel má zisk na vynaložených celkových nákladoch podniku.

Materiál

Materiál použitý pri vypracovaní bakalárskej práce, ktorý poskytlo PD Zlatý Klas Urmince:

- súvaha za roky 2007-2009,
- výkaz ziskov a strát za roky 2007-2009.

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika podniku

Poľnohospodárske družstvo Zlatý Klas Urmince bolo založené 26.04.1990. PD bolo zapísané do obchodného registra dňa 26.04.1990 a vzniklo transformáciou pôvodného JRD Zlatý Klas Urmince. Pôvodné JRD bolo založené v roku 1949. V súčasnej dobe sa zaoberá rastlinnou a živočíšnou výrobou. V mene družstva koná predseda družstva Ing. Štefan Mačák, v jeho neprítomnosti podpredsa družstva Ing. Marián Habaj. Zapisované základné imanie poľnohospodárskeho družstva je 106 553 eur a základný členský vklad 332 eur.

Na družstve pracuje 41 pracovníkov.

Hlavnou výrobnou činnosťou je poľnohospodárska výroba. Družstvo v súčasnosti hospodári na výmere 1 327,35 ha pôdy. Nosným programom v rastlinnej výrobe je pestovanie obilnín, okopanín, olejní, krmovín a taktiež pestujú ovocie a vinič. Z obilnín pestujú pšenicu mäkkú ozimnú, jačmeň jarný a kukuricu na zrno. Z okopanín je to cukrová repa, z olejní repka olejná ozimná a slnečnica a z krmovín kukuričná siláž a kukurica na zeleno a ostatné viacročné krmoviny v sene. Z ovocia pestujú iba jablká. V živočíšnej výrobe sa zaoberajú chovom hovädzieho dobytku s uzavretým obratom stáda a nosným pilierom je produkcia surového kravského mlieka. Technické služby zabezpečujú všetky obslužné a servisné činnosti pre celé družstvo. Ekonomický úsek zabezpečuje všetky činnosti súvisiace s finančným zabezpečením a správou majetku. Úsek predsedu koordinuje a zastrešuje jednotlivé úseky.

Obe výroby sú vzájomne prepojené. Rastlinná výroba produkuje komponenty pre vlastnú výrobu kŕmnych zmesí a tiež objemové krmivá, živočíšna výroba zase organické hnojivá.

Predmet činnosti podľa obchodného registra:

- poľnohospodárska výroba, spracovanie poľnohospodárskych výrobkov
- maloobchodný predaj vlastných a nakúpených výrobkov
- prenájom nebytových priestorov
- poskytovanie mechanizovaných prác, služieb a služieb v doprave pre členov PD

4.2 Rastlinná výroba

PD Zlatý Klas Urmince sa v rastlinnej výrobe zameriava na pestovanie obilnín, okopanín, olejnín, krmovín. Pestujú aj ovocie a vinič. Z obilnín najväčšiu plochu zaberajú pšenica a jačmeň, ktorých osevné plochy sa každoročne pohybujú na úrovni cca 600-650 ha. Pestujú aj kukuricu na zrno, ktorej osevná plocha každoročne predstavuje cca 100 ha. Vo výrobnom programe sa okrem pestovania obilnín venujú taktiež pestovaniu okopanín a to konkrétne cukrovej repy na každoročnej výmere plochy cca 100 ha. Z krmovín sú zameraní na pestovanie kukuričnej siláže, kukurice na zeleno a ostatných viacročných krmovín v sene, ich výmera je každoročne približne 200-250 ha. Ovocné sady, konkrétne jablone, zaberajú 7,05 ha. Družstvo obhospodaruje aj 4,58 ha vinohradov.

Zberové práce začínajú na družstve v závislosti od počasia, a to väčšinou koncom júna začiatkom júla, zberom obilnín. Žatevné práce si družstvo zabezpečuje samo vlastnými mechanizmami, pretože je vlastníkom príslušnej zberovej techniky. Obilniny, pšenica a jačmeň, sú v rastlinnej výrobe nosnými plodinami, ktoré podniku zabezpečujú najvyššie tržby.

Štruktúra poľnohospodárskej pôdy družstva Zlatý Klas Urmince je uvedená v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 2
Štruktúra poľnohospodárskej pôdy PD Zlatý Klas Urmince

	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Podiel (v %) v roku 2009
Orná pôda	1 312, 81	1 314,52	1 316,14	99,12
Vinice	4,58	4,58	4,58	0,34
Ovocné sady	7,05	7,05	7,05	0,53
TTP, úhor a záhumienky	2,14	1,20	0	0
Poľnohosp. pôda spolu	1 326,58	1 327,35	1 327,77	100,00

Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince a vlastné výpočty

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že poľnohospodárske družstvo Zlatý Klas Urmince v roku 2009 hospodáril na výmere 1 327,77 ha poľnohospodárskej pôdy, z čoho orná pôda zaberala 1 316,14 ha (99,12%). Ďalej to boli vinice na výmere 4,58 ha (0,34%), ovocné sady na ploche 7,05 ha (0,53%) . Družstvo v roku 2009 nemalo trvalo trávnaté porasty, úhor a záhumienky.

Tab. 3**Produkcia a ceny pestovaných plodín v rastlinnej výrobe**

plodina	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	
	Produkcia t	Produkcia t	Produkcia t	Cena v €·t ⁻¹
Pšenica ozimná	2 250,00	2 415,00	2 940,00	12,11
Jačmeň jarný	1 025,00	1 412,00	1 862,00	11,18
Kukurica na zrno	733,00	1 010,00	1 035,00	8,58
Cukrová repa	5 109,00	4 293,00	6 022,00	3,00
Repka olejná ozimná	490,00	690,00	457,00	37,26
Slničnica	252,00	223,00	161,00	18,62
Kukuričná siláž a kukurica na zeleno	1 188,30	1 725,00	1 904,00	1,49
Ostatné viacročné krmoviny (v sene)	2 159,60	1 388,00	4 288,00	0,44

Zdroj: RV PD Zlatý Klas Urmince

Z tabuľky môžeme konštatovať, že produkcia jednotlivých plodín v rokoch 2007-2009 mala pozitívny vývoj. U všetkých plodín produkcia z roka na rok rástla, okrem repky olejnej ozimnej, kde v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 jej produkcia klesla o 233 t a slnečnice, u ktorej produkcia poklesla v roku 2009 oproti roku 2008 o 62 t.

Tab. 4

Výmera plodín a dosiahnuté hektárové úrody v rokoch 2007-2009

plodina	Rok 2007		Rok 2008		Rok 2009		Index výmery 09/07
	Výmera (ha)	Úroda (t.ha ⁻¹)	Výmera (ha)	Úroda (t.ha ⁻¹)	Výmera (ha)	Úroda (t.ha ⁻¹)	
Pšenica oz.	361,34	6,23	383,27	6,30	394,36	7,46	1,09138
Jačmeň jarný	270,44	3,79	265,20	5,32	302,32	6,16	1,11788
Kukurica na zrno	109,24	6,71	89,05	11,34	98,73	10,48	0,90379
Cukrová repa	111,55	45,80	83,00	51,72	110,80	54,35	0,99328
Repka olejná ozimná	177,46	2,76	182,97	3,77	149,79	3,01	0,84408
Slnčnica	71,97	3,50	79,76	2,80	69,70	2,31	0,96846
Kukurica siláž a kukurica na zeleno	74,00	16,06	93,21	18,51	62,00	30,71	0,83784
Ostatné viacročné krmoviny (v sene)	136,81	15,79	138,06	10,05	108,64	39,47	0,79409
Úhorovaná a ladom ležiaca pôda	2,14	-	1,20	-	0,00	-	-
Jablká	7,05	-	7,05	-	7,05	-	-
vinohrady	4,58	-	4,58	-	4,58	-	-

Zdroj: RV PD Zlatý Klas Urmince

Dominantné postavenie pri pestovaní na ornej pôde má pšenica na výmere 394,36 ha. Výmera v roku 2009 oproti roku 2008 zvýšila len o 11,09 ha. Zvýšila sa tiež aj hektárová úroda pšenice z 6,30 t.ha⁻¹ na 7,46 t.ha⁻¹, čo je o 1,16 c

Výmera jačmeňa jarného bola tiež v roku 2009 zvýšená v porovnaní s predchádzajúcim rokom 2008 o 37,12 ha a úroda vzrástla o 0,84 t.ha⁻¹.

Pri kukurici na zrno výmera v roku 2009 oproti roku 2008 vzrástla o 9,68 ha a úroda kukurice klesla o 0,86 t.ha⁻¹.

U cukrovej repy výmera v roku 2009 vzrástla o 27,80 ha, a to z 83,00 ha v roku 2008 na 110,80 ha. Pri úrode cukrovej repy v roku 2009 oproti roku 2008 bol zaznamenaný nárast o 2,63 84 t.ha⁻¹.

Repka olejná ozimná sa v roku 2009 pestovala na 149,79 ha a v roku 2008 na 182,97 ha, čo znamená pokles výmery o 33, 18 ha. Taktiež klesla aj úroda repky olejnej ozimnej v roku 2009 oproti roku 2008 o 0,76 t.ha⁻¹.

Pri slnečnici výmera v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 klesla z 79,76 ha na 69,70 ha, čo je o 10,06 ha. Jej úroda v tomto roku tiež klesla, a to o 0,49 t.ha⁻¹.

Pri kukurici na siláž a na zeleno a pri viacročných krmovinách výmera vysiatej plochy v roku 2009 oproti roku 2008 klesla, ale hektárová úroda vzrástla.

4.3 Živočíšna výroba

V živočíšnej výrobe sa PD Zlatý Klas Urmince špecializuje na chov hovädzieho dobytku. Chov hovädzieho dobytku je zameraný iba na výrobu surového kravského mlieka.

Tab. 5

Priemerné stavy HZ v kusoch v rokoch 2007-2009

	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
Kravy	167	156	147
Teľatá	100	107	95
Mladý chovný dobytok	51	76	63
Vysokoteľné jalovice	27	21	28
Hovädzí dobytok vo výkrme	72	68	68
SPOLU	417	428	401

Zdroj: ŽV PD Zlatý Klas Urmince

Stavy HD na PD Zlatý Klas Urmince v roku 2009 klesli o 27 ks, kým v roku 2008 vzrástli o 11 ks. V jednotlivých kategóriách sa to vyvíjalo rôzne.

Tab. 6

Chov hovädzieho dobytku – základné ukazovatele rokov 2007-2009 a porovnanie roku 2009 s predchádzajúcim

	MJ	2007	2008	2009	Rozdiel 09-08	Index 09/08
Stavy HD	ks	417	428	401	-27	93,69
Z toho kravy	ks	167	156	147	-9	94,23
Výroba mlieka	tis. l	984,94	1 036,11	872,00	-164,11	84,16
Predaj mlieka	tis. l	941,4	988,60	872,00	-116,60	88,21
Cena za l mlieka	€	0,33	0,34	0,30	-0,04	88,24
Dojivosť na ks a deň	l	16,16	18,02	16,25	-1,77	90,18
Ročná dojivosť na ks	l	5 897,84	6 415,54	5 931,97	-483,57	92,46

Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince a vlastné výpočty

Pri hodnotení základných ukazovateľov chovu HD na PD Zlatý Klas Urmince treba uviesť, že stavy HD majú kolísavý priebeh, to znamená, že v roku 2008 oproti roku 2007 stav HD vzrástol o 11 ks, v roku 2009 poklesom až o 27 ks v porovnaní s rokom 2008. Kolísavý priebeh má taktiež aj výroba mlieka a predaj mlieka, ktoré vyplývajú zo stavov HD. Konkrétne výroba mlieka poklesla v roku 2009 o 164 110 l, kým v predchádzajúcom roku vzrástla o 51 060 l a predaj mlieka v roku 2008 vzrástol o 47 200 l a v roku 2009 klesol o 116 600 l.

Cena surového kravského mlieka mala v roku 2008 mierne rastúci trend, vzrástla o 0,01€ a v nasledujúcom roku klesla o 0,04€.

Dojivosť na kus a deň a priemerná ročná dojivosť na kus mali rovnaký priebeh. Dojivosť na kus a deň v roku 2008 oproti roku 2007 vzrástla zo 16,16 l na 18,02 l, čo je o 2,04 l a v roku 2009 zase klesla o 1,77 l. ročná dojivosť na kus v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007 vzrástla o 517,7 l a nasledujúcom roku 2009 klesla o 483,56 l.

4.4 Ekonomická charakteristika podniku

Úlohou ekonomického úseku v každom podniku je sledovať a zachytávať všetky ekonomické informácie týkajúce sa majetku podniku a jeho zdrojov krytia. Musí tiež sledovať nákladovosť a výnosnosť výroby podniku.

4.4.1 Majetková štruktúra

Každý podnik disponuje majetkom a kapitálom, teda zdrojom jeho krytia. Majetok a kapitál bývajú v podnikateľských subjektoch rôzne zastúpené, z toho vyplýva, že majú rôznu štruktúru. Pod pojmom majetok, aktívami podniku, rozumieme súhrn hmotných a nehmotných vecí, ktoré podnik využíva na svoju podnikateľskú činnosť ako aj pri ostatných činnostiach s podnikaním spojených. Majetok podniku sa delí na obežný a neobežný.

Tab. 7

Vývoj stavu aktív v rokoch 2007-2009 v eurách

Položky aktív	2007	2008	2009	Index 09/07	Rozdiel 09-07	Štruktúra majetku za r. 2009 v %
I.neobežný majetok	1 552 173	1 665 040	1 665 412	1,0730	113 239	66,50
DNM	-	-	-	-	0	0,00
DHM	1 552 173	1 664 310	1 664 682	1,0724	112 509	66,47
Pozemky	-	-	-	-	0	0,00
Stavby	971 810	867 058	813 675	0,8373	-158 135	32,49
Sam. Hnuteľné veci	448 919	689 903	727 667	1,6209	278 748	29,06
Pestov. celky trval. porastov	11 118	3 552	-	0	-11 118	0,00
Zákl. stádo a ťažné zvieratá	120 326	103 797	123 340	1,0250	3 014	4,92
DFM	-	730	730	-	730	0,03
II.obežný majetok	1 091 556	1 261 170	829 292	0,7597	-262 264	33,11
Zásoby	655 952	778 730	648 730	0,9889	-7 222	25,90
Materiál	37 674	31 733	24 918	0,6614	-12 756	0,99
Nedok. výroba a polotovary	313 154	346 179	148 730	0,4749	-164 424	5,94
Výrobky	150 994	220 774	310 057	2,0534	159 063	12,38
Zvieratá	154 130	180 044	164 925	1,0700	10 795	6,59
Krátkodobé pohľadávky	394 039	422 857	157 635	0,4000	-236 404	6,29
Finančné účty	41 565	59 583	12 927	0,3110	-28 638	0,52
III.časové rozlíšenie	23 966	16 597	9 665	0,4032	-14 301	0,39
SPOLU	2 667 695	2 942 807	2 504 396	0,9388	-163 299	100,00

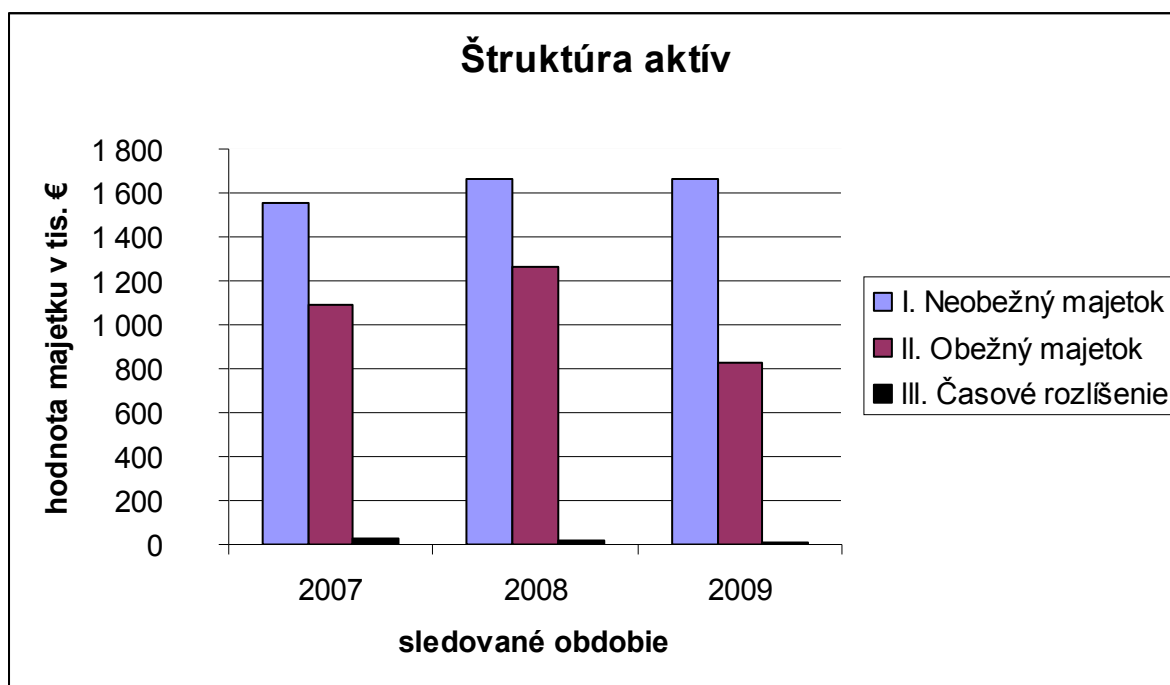
Zdroj: súvaha PD Zlatý Klas Urmince z rokov 2007-2009, vlastné výpočty

Majetok PD Zlatý Klas Urmince sa v období rokov 2007-2009 pohyboval v rozmedzí od 2 667 695 eur do 2 504 396 eur., znížili sa o 163 299 eur.

V roku 2008 vzrástli celkové aktíva oproti roku 2007 o 275 112 eur a následne v roku 2009 klesli o 438 411 eur.

Počas sledovaných rokov mal neobežný majetok rastúci charakter, v roku 2009 dosiahol hodnotu 1 665 412 eur, v porovnaní s rokom 2008 vzrástol o 113 239 eur. Neobežný majetok sa v roku 2009 na celkovom majetku podieľal 66,50 % a obežný majetok v tomto roku predstavoval 33,11 %. Neobežný majetok podniku tvorí dlhodobý hmotný majetok, dlhodobý finančný majetok tvorí len malú časť majetku a dlhodobý nehmotný majetok sa v podniku v sledovanom období rokov 2007-2009 nenachádza.

Obežný majetok mal počas sledovaných rokov 2007-2009 kolísavý priebeh. V roku 2008 vzrástol o 169 614 eur v porovnaní s rokom 2007 a v roku 2009 klesol obežný majetok oproti roku 2008 o 431 878 eur. Obežný majetok podniku tvoria s najväčším podielom zásoby a krátkodobé pohľadávky. Finančné účty majú menší podiel na obežnom majetku. Zásoby v roku 2009 klesli o 130 000 eur v porovnaní s rokom 2008, v tomto roku klesli aj krátkodobé pohľadávky až o 265 222 eur a finančné účty o 46 656 eur.



Obr. 2

Štruktúra aktív PD Zlatý Klas Urmince

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.2 Kapitálová štruktúra

Pod kapitálovou štruktúrou podniku rozumieme štruktúru zdrojov, z ktorých majetok podniku vznikol. Všeobecne platí zlaté pravidlo financovania, ktoré hovorí a vyžaduje, aby zdroje, ktorými sú jednotlivé zložky majetku finančne kryté, boli v podniku k dispozícii minimálne na takú dobu, po ktorú je príslušná zložka majetku v podniku viazaná. Na toto pravidlo nadväzuje zlaté bilančné pravidlo, ktoré zase vyžaduje, aby bol dlhodobý viazaný majetok podniku financovaný kapitálom, ktorý má podnik dlhodobo k dispozícii. Krátkodobý viazaný majetok podniku môže byť financovaný aj kapitálom, ktorý má podnik k dispozícii iba krátkodobo.

Tab. 8

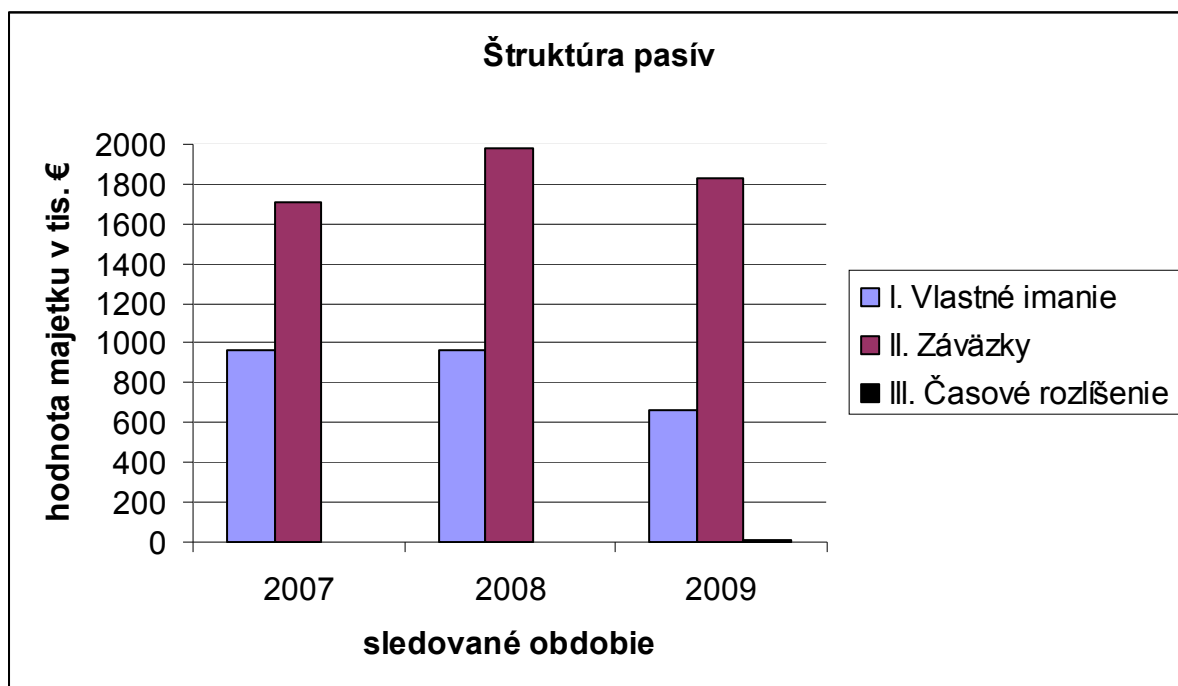
Vývoj stavu pasív v rokoch 2007-2009 v eurách

Položky pasív	2007	2008	2009	Index 09/07	Rozdiel 09-07	Štruktúra kapitálu za r. 2009 v %
I.vlastné imanie	961 690	966 109	668 332	0,694956	-293 358	26,69
Základné imanie	125 142	126 536	118 143	0,944072	-6 999	4,72
Kapitálové fondy	1 413 849	1 414 160	1 421 714	1,005563	7 865	56,77
Fondy zo zisku	9 019	21 443	29 448	3,265107	20 429	1,18
VH minulých rokov	-648 463	-636 029	-534 130	0,823686	114 333	-21,33
VH za účtovné obdobie	62 143	39 999	-366 843	-5,903207	-428 986	-14,65
II.záväzky	1 704 053	1 976 698	1 827 248	1,072295	123 195	72,96
Rezervy	1 561	1 328	1 330	0,852018	-231	0,05
Dlhodobé záväzky	163 943	184 060	95 760	0,584105	-68 183	3,82
Krátkodobé záväzky	660 154	697 172	686 128	1,039345	25 974	27,40
Bankové úvery	878 395	1 094 138	1 044 030	1,188565	165 635	41,69
III.časové rozlíšenie	1 950	-	8 789	4,507179	6 839	0,35
SPOLU	2 667 693	2 942 807	2 504 369	0,938777	-163 324	100,00

Zdroj: súvaha PD Zlatý Klas Urmince z rokov 2007-2009, vlastné výpočty

Kapitál PD Zlatý Klas Urmince v roku 2008 vzrástol o 275 114 eur oproti roku 2007 a v roku 2009 klesol o 438 438 eur. Väčšiu časť pasív v roku 2009 tvoria cudzie zdroje, a to 72,96 %, vlastné zdroje tvoria len 26,69 %.

V sledovanom období vlastné imanie v roku 2008 vzrástlo o 4 419 eur a v roku 2009 kleslo na 668 332 eur, teda o 297 777 eur. Závazky družstva v roku 2008 vzrástli o 272 645 eur a v roku 2008 klesli o 149 450 eur na 1 827 248 eur. Najväčšiu časť vlastného imania tvoria kapitálové fondy a záväzkov bankové úvery.



Obr. 3

Štruktúra pasív PD Zlatý Klas Urmince

Zdroj: vlastné spracovanie

4.5 Zhodnotenie plánovania v podniku

Plánovanie v podniku je veľmi dôležité. Pomocou plánovania si podnik určuje cieľ, stanovuje si cesty, zdroje a možnosti, ako tieto ciele v stanovenom čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť. Plánovanie by teda malo byť súčasťou riadenia aj v PD Zlatý Klas Urmince. PD Zlatý Klas Urmince vypracováva niektoré plány z hierarchie plánov, ktoré sa snaží následne aj plniť.

V nasledujúcej časti uvediem plány, ktoré PD Zlatý Klas Urmince vypracováva.

4.5.1 Ročný plán podniku

Plán výroby, ktorý PD Zlatý Klas Urmince každoročne vypracováva, má dôležité postavenie v hierarchii plánov každého podnikateľského subjektu. Na PD Zlatý Klas Urmince sa plánovanie výroby uskutočňuje za výrobné úseky:

- a) rastlinná výroba
- b) živočíšna výroba.

Na úseku rastlinnej výroby sa každoročne vytvára organizačný plán rastlinnej výroby, ktorý hovorí o tom, aké druhy plodín, na akých plochách a kedy sa budú sadiť, zbierať, ošetrovať a pod. Tento plán na družstve vypracováva hlavný agronóm a podnik sa snaží pridržiavať tohto plánu. Na konci roka sa výsledky zhodnotia a sú porovnávané s plánovaným množstvom. Na tomto úseku sa vypracováva aj plán produkcie jednotlivých plodín, ktorý sa taktiež na konci roka porovnáva so skutočnou produkciou.

Na úseku živočíšnej výroby sa vypracováva plán produkcie hlavným zootechnikom. Plánované ukazovatele sú na konci roka porovnané so skutočnými hodnotami týchto ukazovateľov.

Na PD Zlatý Klas Urmince sa plánuje na jeden rok.

Rastlinná výroba

Tab. 9

Plán produkcie rastlinnej výroby na rok 2009 a porovnanie so skutočnosťou

plodina	Plán na rok 2009			Skutočnosť za rok 2009			% plnenia plánu
	Plocha (ha)	Celková úroda (t.ha ⁻¹)	Produkcia (t)	Plocha (ha)	Celková úroda (t.ha ⁻¹)	Produkcia (t)	
Pšenica ozimná	394,36	5,8	2287,29	394,36	7,5	2 940,00	128,54
Jačmeň jarný	302,32	4,8	1451,14	302,32	6,2	1 862,00	128,31
Kukurica na zrno	78,00	7,5	585,00	98,73	10,5	1 035,00	176,92
Repka olejná ozimná	149,79	3,5	524,27	149,79	3,1	457,00	87,17
Cukrová repa	110,80	50,0	5540,00	110,80	54,4	6 022,00	108,70

Zdroj: RV PD Zlatý Klas Urmince

Pri plánovaní produkcie v rastlinnej výrobe môžeme vidieť, že plány boli prekročené pri plodinách pšenica ozimná, jačmeň jarný, kukurica na zrno a cukrová repa, čo berieme ako pozitívny vývoj. U repky olejnej ozimnej nebol plán produkcie splnený, klesol o 12,83%.

Plánovaná plocha výsevu bola splnená u všetkých plodín, u žiadnej sa nezaznamenala nižšia plocha. Jedine u kukurici na zrno sa plocha zvýšila zo 78,00 ha na 98,73 ha, teda o 20,72 ha.

Skutočná celková úroda je u všetkých plodín vyššia ako plánovaná okrem repky olejnej ozimnej, kde plánovaná úroda bola 3,5 t.ha⁻¹ a skutočná úroda je 3,1 t.ha⁻¹.

Tab. 10

Plánované a skutočné výmery osevu PD Zlatý Klas Urmince za roky 2007-2009

plodina	Rok 2007		Rok 2008		Rok 2009	
	Plán (ha)	Skutočnosť (ha)	Plán (ha)	Skutočnosť (ha)	Plán (ha)	Skutočnosť (ha)
Pšenica ozimná	365,68	361,34	383,54	383,27	394,36	394,36
Jačmeň jarný	271,04	270,44	288,58	265,20	302,32	302,32
Kukurica na zrno	100,00	109,24	89,05	89,05	78,00	98,73
Repka olejná ozimná	177,86	177,46	183,07	182,97	149,79	149,79
Cukrová repa	110,00	111,55	80,00	83,00	110,80	110,80
Krmoviny na ornej pôde	177,52	210,81	200,89	221,06	210,34	240,34

Zdroj: RV PD Zlatý Klas Urmince

Pri plánovaní výmery osevu plodín v rastlinnej výrobe v roku 2007 môžeme skonštatovať, že boli splnené plánované výmery osevu u troch plodín, a to u kukurici na zrno, u cukrovej repy a u ostatných krmovín. U pšenici ozimnej, jačmeni jarnom a repke olejnej ozimnej plán výsevu nebol splnený. Tieto plodiny sa vysiali na menších plochách ako sa plánovalo.

Z tabuľky vidíme, že v roku 2008 plán osevu bol splnený u pšenici ozimnej, jačmeňa jarného a cukrovej repy. U ostatných plán osevu nebol splnený, bol mierne pod plánovanou výmerou.

V roku 2008 sa plánovaná výmera osevu splnila u všetkých plodín.

Živočíšna výroba

Tab. 11

Plánované a skutočné ukazovatele živočíšnej výroby na roky 2007-2009

	MJ	Rok 2007		Rok 2008		Rok 2009	
		plán	skutočnosť	plán	skutočnosť	plán	skutočnosť
Výroba mlieka	tis.l	1 110,00	984,94	1 180,00	1 036,11	1 030,00	872,00
Predaj mlieka	tis.l	952,00	941,40	960,00	988,60	992,00	872,00
Predaj HD na jatočné účely	t	70	48	76	73	75	68
Priemerná dojivosť kráv	l	6 470,59	5 897,84	6 865,30	6 415,54	6 437,50	5 931,97

Zdroj: ŽV PD Zlatý Klas Urmince

Pri plánovaní na úseku živočíšnej výroby možno konštatovať, že v roku 2009 plán výroby mlieka a jeho predaja nebol splnený. Skutočná výroba mlieka bola nižšia o 158 000 l ako plánovaná a predaj mlieka bol o 120 000 l nižší ako plánovaný predaj. Skutočný predaj hovädzieho dobytku v roku 2009 bol o 7 t nižší ako plánovaný a priemerná dojivosť kráv bola tiež nižšia ako plánovaná, konkrétne o 505,53 l.

4.5.2 Finančný plán podniku

Základnou podstatou každého plánovania je analýza. V oblasti finančného plánovania je touto podstatou, na ktorú sa treba v podniku zamerať, je finančná analýza. Ide o analyzovanie pomerových ukazovateľov.

Ukazovateľov likvidity

Likvidita predstavuje schopnosť podniku uhradiť včas svoje záväzky, ktoré má voči všetkým dodávateľom. Likvidnosťou majetku sa rozumie schopnosť v čo najkratšom čase premeniť jednotlivé majetkové súčasti podniku na peňažné prostriedky bez straty ich účtovnej hodnoty.

Tab. 12
Ukazovatele likvidity

ukazovateľ	roky			rozdiel		index	
	2007	2008	2009	09-07	09-08	09/07	09/08
Pohotová likvidita	0,0367	0,0468	0,0123	-0,0244	-0,0345	0,3351499	0,2628205
Bežná likvidita	0,3849	0,3789	0,1714	-0,2135	-0,2075	0,4453105	0,4523621
Celková likvidita	0,9645	0,9905	0,7872	-0,1773	-0,2033	0,8161742	0,7947501

Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince a vlastné výpočty

Pohotová likvidita hovorí o tom, aké množstvo krátkodobých dlhov môže podnik k určitému dňu vyplatiť v hotovosti. Za optimálny interval sa považuje od 0,20 do 0,80. Hodnoty daného ukazovateľa likvidity a v ani jednom roku nenachádzali v optimálnom intervale. Každý rok boli nižšie ako optimálny interval.

Ukazovateľ bežná likvidita hovorí o tom, ako je podnik schopný zaplatiť krátkodobé dlhy bez predaja svojich zásob. Jej hodnota by sa mala pohybovať v optimálnom intervale od 1,0 do 1,5. Ani v jednom roku sa sledovaný ukazovateľ nenachádza v optimálnom intervale, všetky boli nižšie ako optimálny interval.

Celková likvidita by sa mala nachádzať v intervale od 1,5 do 2,5. Sledovaný ukazovateľ sa nenachádza v optimálnom intervale v ani jednom roku, každý rok je nižší ako optimálny interval.

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity vyjadrujú dobu obratu majetku alebo jeho obrat. Poukazujú na efektívnosť využívania majetku. Ukazovateľ doby obratu predstavuje dobu, za ktorú sa výraz v čitateli pomerného čísla obráti a obrat ukazovateľa zase udáva, koľkokrát sa analyzované obdobie obráti.

Tab. 13
Ukazovatele aktivity

ukazovateľ	roky			rozdiel		index	
	2007	2008	2009	09-07	09-08	09/07	09/08
Doba obratu zásob	161	191	255	94	64	1,583850	1,335079
Doba inkasa pohľadávok	97	104	66	-31	-38	0,680412	0,634615
Doba splácania záväzkov	162	171	270	108	99	1,666667	1,578947
Doba obratu majetku	654	720	983	329	263	1,503058	1,365278
Obrat majetku	0,56	0,51	0,37	-0,19	-0,14	0,660714	0,725490

Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince a vlastné výpočty

Ukazovateľ doba obratu zásob dosiahol najvyššiu hodnotu v roku 2009 vo výške 255 dní. V roku 2008 to bola hodnota 191, ide o nárast o 64 dní s indexom 1,34.

Doba inkasa pohľadávok v roku 2009 bola 66 dní, v roku 2007 104 dní, teda bol zaznamenaný pokles o 31 dní. Doba splatnosti záväzkov každým rokom rastie, maximum nadobudla v roku 2009 a to vo výške 270 dní.

Ukazovatele zadĺženosti

Tieto ukazovatele nám hovoria, aký objem cudzieho kapitálu sa podieľa na krytí majetku podniku.

Tab. 14
Ukazovatele zadĺženosti

ukazovateľ	roky			rozdiel		index	
	2007	2008	2009	09-07	09-08	09/07	09/08
Stupeň samofinancovania	36,05	32,83	26,67	-9,38	-6,16	0,739806	0,812367
Celková zadĺženosť	67,54	67,17	72,96	5,42	5,79	1,080249	1,086199
Platobná neschopnosť	1,6754	1,6487	4,0930	2,4176	2,4443	2,442999	2,482562

Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince a vlastné výpočty

Stupeň samofinancovania vyjadruje, do akej miery je podnik schopný kryť svoje investície vlastnými zdrojmi. Stupeň samofinancovania má na PD Zlatý Klas Urmince počas sledovaných rokov klesajúcu tendenciu, čo znamená, že podnik investície z väčšej miery kryje cudzími zdrojmi.

Ukazovateľ celková zadlženosť zase vyjadruje, v akom rozsahu je majetok podniku krytý cudzími zdrojmi. Čím vyššiu hodnotu tento ukazovateľ nadobúda, tým vzniká väčšie riziko pre súčasných i budúcich veriteľov. Celková zadlženosť v roku 2009 dosiahla 72,96%, čo je o 22,96 % viac ako odporúčaných 50 %.

Ukazovateľ platobná neschopnosť bol počas sledovaných rokov vyšší ako 1, čo predstavuje pre podnik primárnu platobnú neschopnosť, t.j. podnik si neplní svoje záväzky voči dodávateľom, ale na druhej strane si odberatelia plnia svoje platobné povinnosti voči podniku.

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability hovoria o všeobecnej efektívnosti využitia vloženého kapitálu do podniku bez ohľadu na zdroj, z ktorého pochádza.

Tab. 15

Ukazovatele rentability

ukazovateľ	roky			rozdiel		index	
	2007	2008	2009	09-07	09-08	09/07	09/08
Rentabilita celkového kapitálu	3,50	2,93	-12,98	-16,48	-15,91	-3,708571	-4,4300341
Rentabilita vlastného kapitálu	6,46	4,14	-54,89	-61,35	-59,03	-8,496904	-13,258454
Rentabilita tržieb	4,09	2,51	-38,30	-42,39	-40,81	-9,364303	-15,258964
Rentabilita výnosov	3,16	1,88	-27,16	-30,32	-29,04	-8,594937	-14,446809
Rentabilita nákladov	3,26	1,92	-21,36	-24,62	-23,28	-6,552147	-11,125

Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince a vlastné výpočty

Ukazovateľ rentabilita celkového kapitálu charakterizuje intenzitu, s akou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku. Rentabilita celkového kapitálu dosiahla v roku

2009 -12,98 % a v roku 2008 2,93 %, čo je rapidný pokles. Tento pokles je dôsledkom veľkej zmeny vo výsledku hospodárenia.

Rentabilita vlastného kapitálu bola v roku 2009 -54,89 % a v roku 2008 4,14 %, je to pokles o -59,03%. Tento pokles bol tiež spôsobený výsledkom hospodárenia, ktorý bol záporný. Podnik v roku 2009 dosahoval stratu.

Rentabilita tržieb každým rokom klesala. V roku 2009 klesla o 40,81 % oproti roku 2008.

Rentabilita výnosov a rentabilita nákladov majú klesajúcu tendenciu.

Po vypracovaní tejto bakalárskej práce môžem zhodnotiť, že plány, ktoré sa na PD Zlatý Klas Urmince vypracovávajú sú na celkom kvalitnej úrovni. Podnik využíva iba sústavu ročných plánov na úsekoch rastlinnej a živočíšnej výroby.

Plán hrubej produkcie v roku 2009 na úseku rastlinnej výroby bol splnený u všetkých plodín okrem repky olejnej ozimnej. Z toho usudzujem, že plán produkcie repky olejnej ozimnej bol náročnejší alebo jeho implementácia bola horšie. Plánovanie na tomto úseku hodnotím pozitívne. Ročný plán ukazovateľov živočíšnej výroby v roku 2009 sa plnil horšie. Nebol splnený ani u jedného ukazovateľa, čo pre podnik nie je moc prospešné.

Finančná a ekonomická situácia PD Zlatý Klas Urmince zistená na základe finančnej analýzy „EX-POST“ nie je moc dobrá. Každým rokom sa jeho situácia zhoršuje. Družstvo má veľmi nízku celkovú likviditu, z čoho vyplýva, že nie je schopné platiť včas svoje záväzky voči dodávateľom. Zadĺženosť družstva je vysoká, to znamená, že jeho majetok je vo väčšej miere krytý cudzími zdrojmi ako vlastnými, čo predstavuje riziko pre veriteľov. Jeho platobná neschopnosť je tiež veľmi vysoká, toho dôsledkom je neplnenie záväzkov voči dodávateľom. Rentabilita v roku 2009 bola pri každej položke záporná, je to spôsobené záporným výsledkom hospodárenia, teda stratou, ktorú družstvo v tomto roku zaznamenalo.

Záver a návrh opatrení pre prax

Podnik si svoje postavenie na trhu určuje kvalitou svojho manažmentu. Pod manažmentom možno rozumieť proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom sa ľudia spájajú do skupín, aby účinne dosahovali vytýčené ciele. Tiež môžeme povedať, že ide o proces plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly, ktorých súčasťou je aj rozhodovanie.

Cieľom predkladanej bakalárskej práce bolo zhodnotenie manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte. Zhodnotenie bolo zamerané na jednu funkciu manažmentu a to plánovanie. Ak chce podnik v súčasnej dobe proti konkurencii uspieť, musí realizovať taký systém plánovania, ktorý bude prospešný pre jeho neustále napredovanie.

Plánovanie v trhovom prostredí ale hlavne v poľnohospodárstve je náročný proces. Náročnosť plánovania spočíva v tom, že neustále dochádza k zmenám cien vstupov a výstupov. Preto je potrebné neustále sledovanie vonkajšieho prostredia podniku, správania sa konkurencie a vývoja trhov. Je dôležité, aby sa podnik vedel prispôbiť zmenám na týchto trhoch a tiež zmenám v zákonoch.

Plánovanie rozvoja podniku a vytvorenie efektívnej pozície na trhu je proces, ktorý je charakteristický dlhodobosťou, komplexnosťou a schopnosťou reagovať na vonkajšie a vnútorné zmeny. Po určení cieľov a zámerov podniku je potrebné brať do úvahy celý rad faktorov a rizík.

Plánovanie nezmenšuje riziko, ale zato pomáha manažérom pri odhaľovaní problémov, ktoré v podniku môžu vzniknúť. Jedine manažment môže určovať a vytyčovať ciele a stanovovať cesty a postupy ich dosiahnutia a to tak, aby sa podnik vedel včas vyhnúť ohrozeniam, vedel využiť svoje vnútorné sily a následne aj vonkajšie príležitosti. Bez plánovania fungovanie v podniku nie je úspešné.

Plánovanie v podniku nemá význam, kým sa nezavedie dôsledná kontrola plánovaných a skutočne dosiahnutých výsledkov. Kontrola odokrýva rezervy a na jej základe sa môžu prijať odporúčania, ktoré stav zlepšujú.

Ročné plány sú dôležitou súčasťou systému podnikových plánov. Ich vypracovávaním poľnohospodársky podnik plánuje svoju výrobu.

Finančný plán podniku má v hierarchii plánov taktiež dôležité postavenie. Jeho dôležitosť spočíva v integrácii plánov všetkých oblastí podniku, vytyčovaní cieľov podniku vo finančnej oblasti a vyjadrovaní výkonnosti podniku.

Hlavným cieľom predkladanej bakalárskej práce bolo zhodnotiť plánovanie a plány na PD Zlatý Klas Urmince a navrhnúť opatrenia na jeho zlepšenie.

Plány, ktoré PD Zlatý Klas Urmince vypracováva, sú ročné plány na úsekoch rastlinnej a živočíšnej výroby. Úroveň ich vypracovania je na veľmi dobrá. Ich kontrola je štandardná, porovnáva sa skutočný stav s plánovaným, pričom sa zisťujú odchýlky skutočnosti od plánu. Odporúčam, aby družstvo aj naďalej tieto plány vypracovávalo na takejto úrovni ako doteraz.

Zhodnotením finančného plánu družstva som dospela k záveru, že finančná a ekonomická situácia na družstve nie je najlepšia.

Do budúcnosti možno PD Zlatý Klas Urmince odporučiť zostavenie plánov, ktoré na družstve chýbajú. Sú to plány, ktoré sú veľmi dôležité a mohli by v budúcnosti podnikateľskú činnosť družstva uľahčiť. Ide o plán rozvoja podniku ako celku, v ktorom sa plánujú rozhodnutia pre celý podnik, strategický plán, ktorý obsahuje primárny cieľ, taktiky a stratégie podniku a podnikateľský plán, kde sa uvádza podrobný popis podniku, okolia podniku a potreba metód na dosiahnutie cieľov podniku. Ďalej by malo družstvo vypracovať aj funkčné zložky podnikového plánu, ku ktorým patrí plán marketingu, plán výroby a materiálových potrieb, plán investičných projektov, plán ľudských zdrojov.

Aj keď PD Zlatý Klas Urmince patrí medzi podniky, ktoré dosahujú stratu, je možné všeobecne odporučiť, aby sa družstvo snažilo udržať dobrú kvalitu produktov, poprípade sa snažilo danú kvalitu zvýšiť. Družstvo by malo maximalizovať svoje tržby z najrentabilnejších produktov a minimalizovať straty z produktov, ktoré sú nevýnosné.

Zoznam použitej literatúry

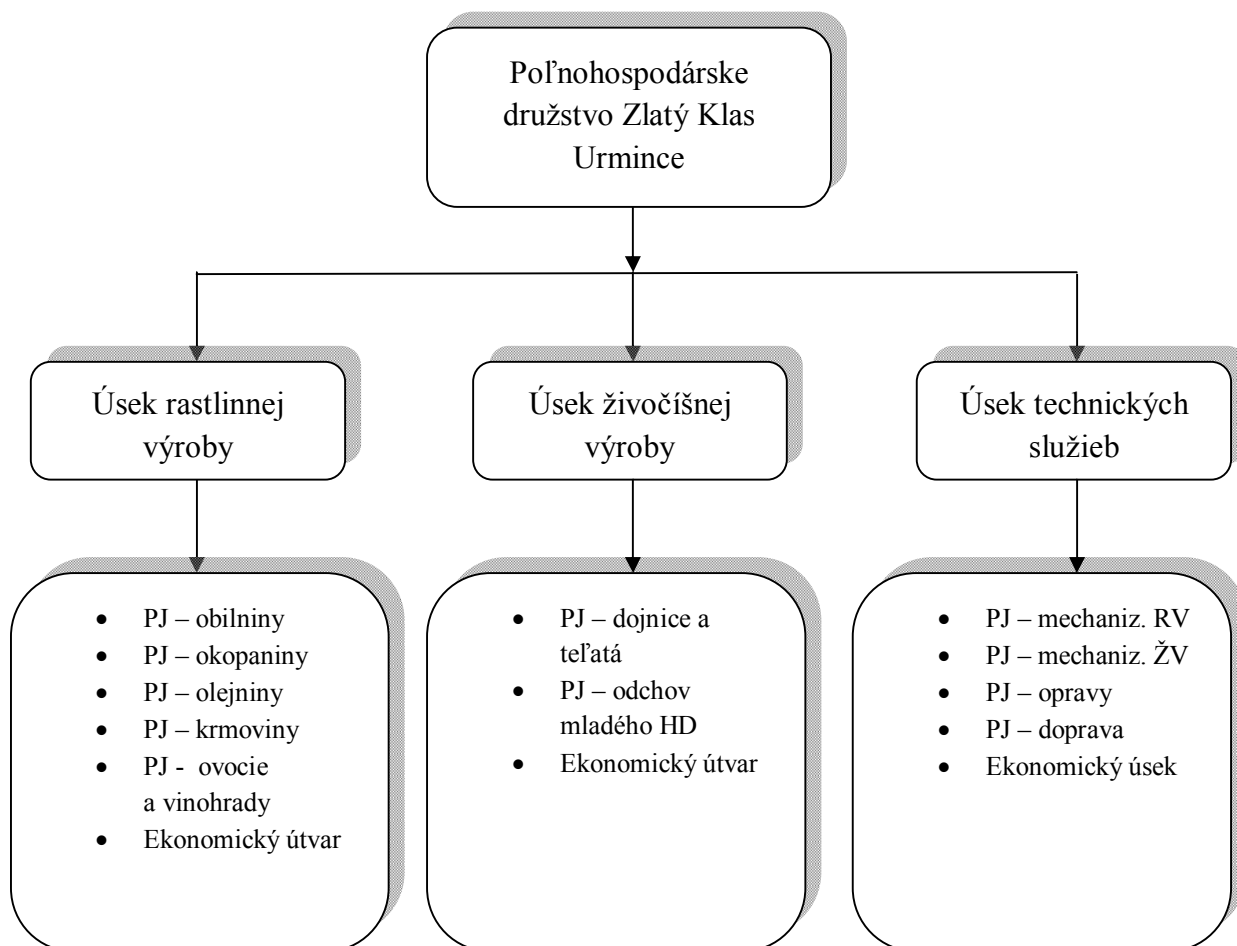
1. ČAMBÁL, Miloš – HOLKOVÁ, Andrea, HORŇÁK, František: *Manažérstvo podniku*. 1. vydanie. Bratislava: STU. 208 s. ISBN 80-227-1365-1
2. DONELLY, James H. jr. – GIBSON, James L. – IVANCEVICH, John M.: *Management*. 1. vydanie. Praha: Grada. 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
3. GOZORA, Vladimír: *Podnikový manažment*. 2. nezmenené vydanie. Nitra: SPU. 2000. 190s. ISBN 80-7137-690-6
4. GRZNÁR, Miroslav – ŠINSKÝ, Peter – MARISINA Štefan: *Firemné plánovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint, 2009. 259s. ISBN 978-80-89393-04-6
5. GURČÍK, Lubomir: *Podnikateľská analýza a kontroling*. 1. vydanie. Nitra: SPU. 2001. 127 s. ISBN 80-7137-958-1
6. GURČÍK, Lubomír – MIKLOVIČOVÁ, Jana: *Príklady na cvičenia z finančno-ekonomickej analýzy*. 1. vydanie. Nitra: SPU. 2009. 76 s. ISBN 978-80-552-0296-9
7. KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz: *Management*. 10. vydanie. New York: McGraw-Hill. 1993. 744s. ISBN 0-07-069170-3
8. KRETTER, Anton a kol.: *Marketing*. 3. nezmenené vydanie. Nitra: SPU. 287 s. 2008. ISBN 978-80-552-0134-4
9. MAJTÁN, Miroslav a kol.: *Manažment*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint vŕa. 2003. ISBN 80-89085-17-2
10. MALEJČÍK, Albín: *Základy manažmentu*. 2. nezmenené vydanie. Nitra: SPU. 2007. 144 s. ISBN 978-80-8069-865-2
11. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – UBREŽIOVÁ, Iveta: *Manažment pre FAPZ, FBP, FZKI*. 3. vydanie. Nitra: SPU. 2009. 102s. ISBN 978-80-552-0164-1
12. MURGAŠ, Ján: *Finančné plánovanie*. 1. vydanie. Nitra: Agroinštitút. 2002. 76 s. ISBN 80-7139-088-7
13. MURGAŠ, Ján: *Plánovanie a hodnotenie investícií a akvizícií*. Nitra: Agroinštitút. 2002. 90 s. ISBN 80-7139-087-9
14. MURGAŠ, Ján: *Plánovanie marketingu a výroby*. 1. vydanie. Nitra: Agroinštitút. 2000. 117 s. ISBN 80-7139-058-5
15. MURGAŠ, Ján: *Plánovanie - Teória a metodológia*. 2. vydanie. Nitra: Agroinštitút. 2001. 90 s. ISBN 80-7139-051-8

-
16. PAŠKA, Ľubomír: *Manažment výroby*. 3. nezmenené vydanie. Nitra: SPU. 2004. 182 s. ISBN 80-8069-374-9
 17. POVRAZNÍK, Ján: *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint vfra. 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9
 18. SEDLÁK, Mikuláš: *Manažment*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura edition. 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1
 19. SEDLÁK, Mikuláš: *Základy manažmentu*. 1. vydanie. Bratislava: Iura edition. 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4
 20. VICEN, Michal a kol.: *Manažment – návody na cvičenia*. 1. vydanie. Nitra: SPU. 2000. 135 s. ISBN 80-7137-677-9
 21. Interné zdroje PD Zlatý Klas Urmince: súvaha a výkaz ziskov a strát za roky 2007-2009

Prílohy

Príloha 1

Organizačná štruktúra PD Zlatý Klas Urmince



Zdroj: PD Zlatý Klas Urmince