

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**  
**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**2117828**

**KOMPARÁCIA MANAŽMENTU ODVETVÍ RASTLINNEJ**  
**VÝROBY V PODNIKoch POĽNOHOSPODÁRSKEJ**  
**PRVOVÝROBY NA SLOVENSKU**

**2010**

**Diana Sládečková, Bc**

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**KOMPARÁCIA MANAŽMENTU ODVETVÍ RASTLINNEJ  
VÝROBY V PODNIKoch POĽNOHOSPODÁRSKEJ  
PRVOVÝROBY NA SLOVENSKU**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študijný program:	Ekonomika podniku
Pracovisko (katedra/ústav):	Katedra manažmentu
Vedúci diplomovej práce:	Ing. Radovan Savov, PhD.

Nitra 2010

**Diana Sládečková, Bc**

## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním diplomovej práce. Téma diplomovej práce bezprostredne nadväzuje na tematiku mojej bakalárskej práce s názvom Manažment vybraných odvetví rastlinnej výroby.

V Nitre 12. apríla 2010

Diana Sládečková, Bc

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie Ing. Radovanovi Savovovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce. Moja vd'aka patrí PPD Komjatice a LÚČNICI spol. s r.o., ako aj ich zamestnancom za poskytnutie údajov a informácií, ktoré boli použité ako podkladový materiál pri vypracovaní diplomovej práce.

## Abstrakt

Poľnohospodárstvo patrí medzi odvetvia hospodárstva, ktoré sú pre ľudstvo najdôležitejšie. Jeho hlavnou úlohou je vyrábanie produktov potrebných pre výživu obyvateľstva. Poľnohospodárstvo je členené na dve základné odvetvia a nimi sú rastlinná výroba a živočíšna výroba. Cieľom rastlinnej výroby je dosahovanie úrod, ktoré budú kvalitné, ekonomicky výhodné a primerané. Táto diplomová práca je zameraná na odvetvia rastlinnej výroby a ich komparáciu v dvoch sledovaných podnikoch. Snaží sa poukázať na produkciu rastlinnej výroby z hľadiska manažmentu. Výskum je založený na organizácií, produkcií a ekonomických kritériách ako je miera rentability. Poľnohospodárske družstvo Komjatice a LÚČNICA spol. s.r.o. sú skúmané touto prácou počas rokov 2004 až 2008. Až 1874,26 ha pôdy je obhospodarovaných družstvom Komjatice a 2800 ha spoločnosťou LÚČNICA. Za posledné roky je výmera pôdy odvetvia obilnín zväčšovaná u oboch podnikov. Pšenica ozimná je komodita s najväčšou výmerou v PPD Komjatice ako aj v spoločnosti LÚČNICA. Družstvo Komjatice dosiahlo najvyššie hektárové úrody pri obilninách. V spoločnosti LÚČNICA nastal nárast hektárových úrod olejní. Zisk je pre existenciu podnikov veľmi dôležitý. K najziskovejšej komodite družstva Komjatice v roku 2008 patril jačmeň jarný, ktorého miera rentability v tomto roku bola až 93%. Naproti tomu v spoločnosti LÚČNICA sa darilo aj olejninám, najmä repke olejnej, ktorej rentabilita v roku 2008 bola 35%. Najziskovejšou plodinou tohto podniku v roku 2008 bola pšenica ozimná s rentabilitou 51%.

Key words:

- Agriculture – poľnohospodárstvo,
- Cereals – obilniy,
- Costs – náklady,
- Legume plants – olejnininy,
- Profitability – rentabilita.

## **Abstract**

As far as the mankind is concerned, agriculture is one of the most crucial areas of economy. Its main task is the manufacture of products crucial for the nourishment of the population. It is divided into two main areas – the livestock production and plant production. The main objective of the plant production is to achieve crop that are of a high quality, economically profitable and adequate. This thesis focuses on the areas of plant production and their comparison in two examined companies. It attempts to examine the plant production from the managerial point of view. The research is based on the organisation, production and economic criteria such as rate of return (rentability). The thesis examines the agricultural collective LÚČNICA spol. s.r.o. between the years 2004 and 2008. The collective KOMJATICE manages more than 1874,26 ha of land, while the collective LÚČNICA manages 2800 ha. The rate of plant production has been growing steadily at both collectives during the last years. Both collectives KOMJATICE and LÚČNICA dedicated a considerably large portion of its farmable land to the production of wheat. The collective LÚČNICA has experienced a rise of profits from the production of legume plants. The profits are very important for the existence of collectives. Barley was to most profitable commodity for the collective KOMJATICE in the year 2008 the rate of return of which was as high as 93%. The collective LÚČNICA, on the other hand, has been successful in the production of legume plants, the rate of return of which was 35% in the year 2008. As far as collective LÚČNICA is concerned, the most profitable crop has been wheat with a 51% rate of return.

# Obsah

Zoznam skratiek a značiek.....	7
Úvod.....	8
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....	10
1.1 Podstata a význam manažmentu .....	10
1.2 Manažérske funkcie .....	13
1.3 Výrobné odvetvia a výrobná štruktúra.....	15
1.4 Výroba.....	17
1.5 Výrobný proces a jeho riadenie.....	20
1.6 Ekonomické aspekty rastlinnej výroby .....	24
1.6.1 Produktivita práce .....	24
1.6.2 Rentabilita .....	25
2 Cieľ práce .....	27
3 Metodika práce .....	28
4 Vlastná práca .....	30
4.1 Charakteristiky skúmaných objektov .....	30
4.1.1 PPD Komjatice.....	30
4.1.2 LÚČNICA spol. s r.o. ....	31
4.2 Vnútropodniková organizačná a riadiaca štruktúra.....	32
4.2.1 PPD Komjatice.....	34
4.2.2 LÚČNICA spol. s r.o. ....	36
4.3 Rozsah a produkcia pestovaných plodín .....	38
4.4 Ekonomické zhodnotenie .....	43
5 Záver.....	53
6 Bibliografia.....	56
7 Prílohy .....	58

## Zoznam skratiek a značiek

HDP – hrubý domáci produkt

RV – rastlinná výroba

ŽV – živočíšna výroba

HD – hovädzí dobytok

t - tona

ha - hektár

Sk – slovenská koruna

€ - euro

DHM – dlhodobý hmotný majetok

PD – poľnohospodárske družstvo

PPD – podielnicke poľnohospodárske družstvo

JRD – jednotné roľnícke družstvo

Z.z. – zbierka zákonov

SR – Slovenská republika

VH – výsledok hospodárenia



## Úvod

Poľnohospodárstvo je jedno z hlavných odvetví národného hospodárstva. Jeho hlavnou úlohou je výroba produktov potrebných pre výživu obyvateľstva. Vedľajšia úloha poľnohospodárstva je vo výrobe produktov, ktoré slúžia ako suroviny pre priemyselnú výrobu.

Úloha poľnohospodárstva sa v ekonomike SR dlhodobo znižuje, tak z hľadiska podielu na hrubom domácom produkte (HDP), ako aj na zamestnanosti. Kým v roku 1960 poľnohospodárstvo vytvorilo vyše 20 % HDP a zamestnávalo viac ako 30 % pracovných síl, v rokoch 1989-1990 jeho podiel na HDP klesol na 8 %, a na zamestnanosti na 12 %. Pokles pokračoval aj po roku 1990 a v roku 2000 vytvoril sektor už len asi 4 % HDP a zamestnával 7 % pracovných síl.

Dôležitým odvetvím poľnohospodárstva je rastlinná výroba, zaoberajúca sa pestovaním kultúrnych rastlín, s cieľom dosiahnuť úrody, ktoré budú kvalitné, ekonomicky výhodné a primerané. Hlavnou úlohou rastlinnej výroby je pestovanie poľnohospodárskych plodín, ktoré slúžia k trojakému účelu:

- výživa obyvateľstva,
- chov hospodárskych zvierat,
- suroviny pre priemysel.

V roku 2008 sa v ekonomike SR vytvoril hrubý domáci produkt (HDP) v stálych cenách v objeme 1 520,8 mld. Sk, čo bolo v porovnaní s rokom 2007 viac o 6,4 %. Výkonnosť slovenskej ekonomiky sa zvýšila, ale prvýkrát od roku 2004 sa dynamika rastu HDP znížila spomalila.

V roku 2008 dosiahlo poľnohospodárstvo, zastúpené právnickými a fyzickými osobami zapísanými v obchodnom registri kladný výsledok hospodárenia. Bol to najvyšší výsledok hospodárenia od vstupu Slovenska do EÚ. I keď poľnohospodárstvo ako celok, nielen v roku 2008, ale aj v predchádzajúcich rokoch vykázalo zisk a zachováva si od vstupu do EÚ trend ziskovosti, ekonomika jeho jednotlivých výrobných odvetví je značne diferencovaná a bez dotácií by väčšina z nich bola stratová.

Štruktúra celkového osevu plodín rastlinnej výroby sa na Slovensku zmenila, vzrástol podiel obilnín vrátane pšenice a jačmeňa a olejní. Znížil sa podiel kukurice na zrn, strukovín, zemiakov a cukrovej repy. Mierny pokles bol pri zelenine, ďateline červenej a lucerne. Podiel jednoročných krmovín a krmných okopanín sa nezmenil.

Celková produkcia väčšiny rastlinných komodít sa na rozdiel od predchádzajúceho roka zvýšila. Najvýraznejšie vzrástla produkcia kukurice, ovocia, slnečnice, jačmeňa, repky a pšenice. Produkcia raže a ovosa bola nadpriemerná. Naopak, produkcia strukovín, cukrovej repy, zemiakov a kŕmnych okopanín sa znížila.

V poslednom období nastáva aj nárast priemerných hektárových úrod v väčšiny hlavných plodín. Najvýraznejšie zvýšenie úrody z jedného hektára bolo pri kukurici, kŕmnych okopaninách, cukrovej repe, jačmeni, pšenici, slnečnici a repke olejnej.

Ceny rastlinnej produkcie majú na Slovensku rastúcu tendenciu v posledných rokoch, skôr nepatrnú a kontinuálnu pri väčšine pestovaných plodín.

Aj táto diplomová práca by mala prispieť k zlepšeniu poľnohospodárskej rastlinnej výroby, poukázáním na klady a nedostatky rastlinnej výroby Slovenskej republiky, ktoré sú sledované v PPD Komjatice a LÚČNICA spol. s.r.o. za posledné roky.

# 1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

## 1.1 Podstata a význam manažmentu

O manažmente sa na území Slovenskej republiky do roku 1989 hovorilo len veľmi málo. Riadenie bolo na našom území centralizované, teda všetko sa riadilo z jedného centra. Ak sa aj našli schopní riadiaci pracovníci, nebolo ich veľa a ich skúsenosti boli minimálne.

Avšak po transformácií, ktorá nastala po spomínanom roku 1989 nastal doslova „boom“, čo sa manažmentu týka. Rozpad veľkých poľnohospodárskych podnikov na menšie celky a ich prechod do súkromného vlastníctva spôsobil, že ľudia pochopili dôležitosť riadenia.

Na našom území sa v tom čase rozšírilo obrovské množstvo literatúry, v ktorej mnohí a významní autori vysvetľovali manažment a jeho nesmiernu dôležitosť pre podnik. Keďže každý človek je jedinečná bytosť a rovnako aj jeho myslenie, definícií manažmentu môžeme nájsť v literatúre mnoho.

**Montana a Charnov (2000)**, známi zahraniční autori, za najzákladnejšiu definíciu manažmentu uvádzajú nasledovnú, v ktorej manažment je pracovanie s druhými ľuďmi a cez ich prácu dosiahnuť úlohy organizácie i jej členov.

Väčšina odborných prameňov všeobecne definuje manažment ako proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia ľudí, kontroly a využitia všetkých zdrojov na stanovenie a dosiahnutie cieľov podnikateľského subjektu. Manažment ako mladý vedný odbor patrí medzi interdisciplinárne vedy. Opiera sa o poznatky viacerých vedných disciplín, ktoré aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia, ako spomína **Paška (2004)**.

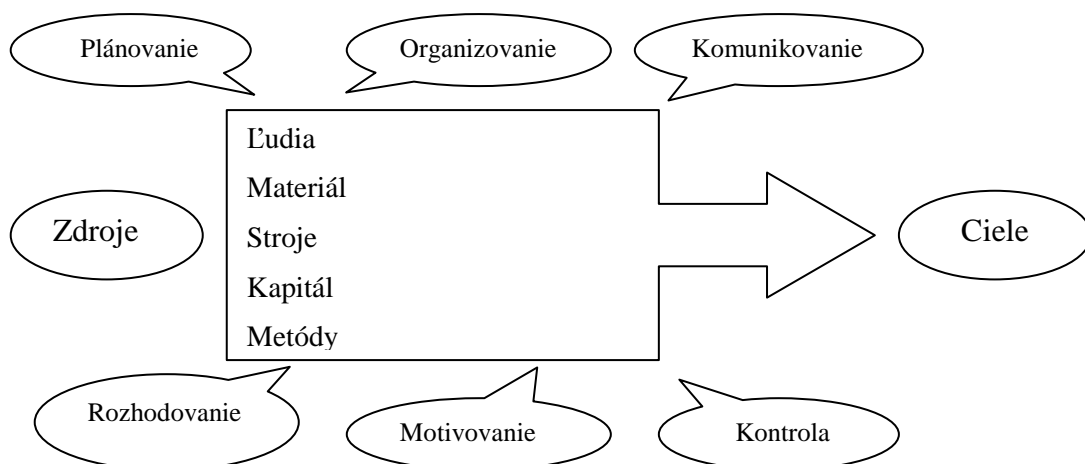
Podľa **Malejčíka (2006)** je manažment subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Ako uvádza **Sedlák (2008)** pojem manažment má rozličné významy, preto je potrebné, aby sme ich poznali a rozumeli im. Sú to najmä tieto:

1. Manažment ako určitá praktická činnosť, či špecifický druh práce predstavuje množinu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú alebo musia vykonávať na dosiahnutie cieľov.

2. Manažment ako veda či vedná disciplína je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich aplikovať v procese manažmentu.
3. Manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov, ktorí sú primárne zodpovední za to, aby sa práca v organizácii správne vykonávala a ciele sa splnili.

Ako tvrdí **Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997)** manažment sa dá chápať ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou. Peter Drucker je presvedčený, že zmyslom manažmentu je dosiahnuť produktívnu prácu ľudí.



Obrázok č. 1: Manažment ako proces slúžiaci na stanovenie a dosahovanie cieľov organizácie  
Zdroj: Paška (2004), Manažment výroby

Manažment ako proces je rovnako definovaný **Paškom (2004)** aj ako proces zjednodušene tvorený realizovaním nasledovných funkcií:

- plánovanie,
- organizovanie,
- personálne zabezpečenie,
- vedenie ľudí,
- kontrolovanie.

Podľa **Malejčíka (2006)** je manažment zložitý a dynamický proces, ktorý umožňuje manažérom dosiahnuť stanovené ciele. Základnou úlohou manažmentu je preto nachádzať a vysvetľovať metódy (objektívne i subjektívne), pomocou ktorých môžeme nájsť racionálny cieľ podnikateľského subjektu a spôsob realizácie.

Manažment je proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne alebo v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele podľa **Koontza a Wiehricha (1993)**. Táto základná definícia však vyžaduje rozšírenie o to:

- ako manažéri uskutočňujú funkcie riadenia a to plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolovanie,
- ako je manažment aplikovaný v rôznych druhoch organizácií,
- ako je manažment aplikovaný manažérmi na rôznych riadiacich úrovniach,
- že cieľ všetkých manažérov je rovnaký – vytvárať zisk,
- že riadenie je spojené s produktivitou (to zahŕňa účinnosť a efektívnosť).

Manažment podniku je proces organizovania, plánovania, rozhodovania, komunikovania a kontroly za účelom stanoviť a dosiahnuť ciele podniku pri použití všetkých jeho zdrojov ako definuje **Hudák (2001)**.

Podľa Samuela C. Certo s ktorým sa stotožňuje aj **Gozora (2000)** manažment je proces na dosiahnutie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov. Charakteristiky manažmentu:

- je to proces alebo séria súvislých a opakovaných činností,
- je to proces, ktorý sa zameriava a koncentruje na dosiahnutie cieľov organizačných cieľov (cieľov organizácie),
- je to proces, v rámci ktorého sa tieto ciele dosahujú prostredníctvom cieľavedomej ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.

V poslednom období je manažment chápaný aj ako umenie. Podľa **Mižičkovej (2005)** je spájaný s japonským manažmentom, ktorý oslavuje celého človeka ako bytosť pragmatickú, sociálnu, morálnu, estetickú a citovú.

Manažment vytvára organizáciu z toho, čo by inak bolo obyčajnou masou ľudí. Je to efektívny, integrujúci a životodarný nástroj. V spoločnosti organizácie sa manažérska činnosť stáva kľúčovou sociálnou funkciou a manažment sa stáva určujúcim, utvárajúcim a diferencujúcim nástrojom spoločnosti ako spomína **Drucker (1992)** vo svojej publikácii.

Predmetom manažmentu podľa **Malejčíka (2006)** sú nasledovné základné skupiny otázok a problémov:

- zákonitosti procesu manažmentu, t.j. vnútorné vzťahy medzi subjektom a objektom manažmentu označované ako mechanizmus manažmentu,
- vplyv vonkajších podmienok na manažment, t.j. vzťahy medzi daným systémom na jednej strane prírodným i spoločenským prostredím pôsobiacim na činnosť a vývoj tohto systému na strane druhej,
- subjekt manažmentu, pod ktorým rozumieme všeobecné požiadavky na výkon činnosti manažérov,
- objekt manažmentu predstavuje človeka zaradeného v organizačnom systéme, vykonávateľa príkazov manažéra,
- organizačný systém, t.j. prostredie, v ktorom prebieha mechanizmus manažmentu,
- vzťahy medzi organizačnými systémami, tzn. Manažment prebieha nielen vo vnútri organizačného systému, ale svoju špecifickosť majú aj vzťahy medzi systémami.

## 1.2 Manažérske funkcie

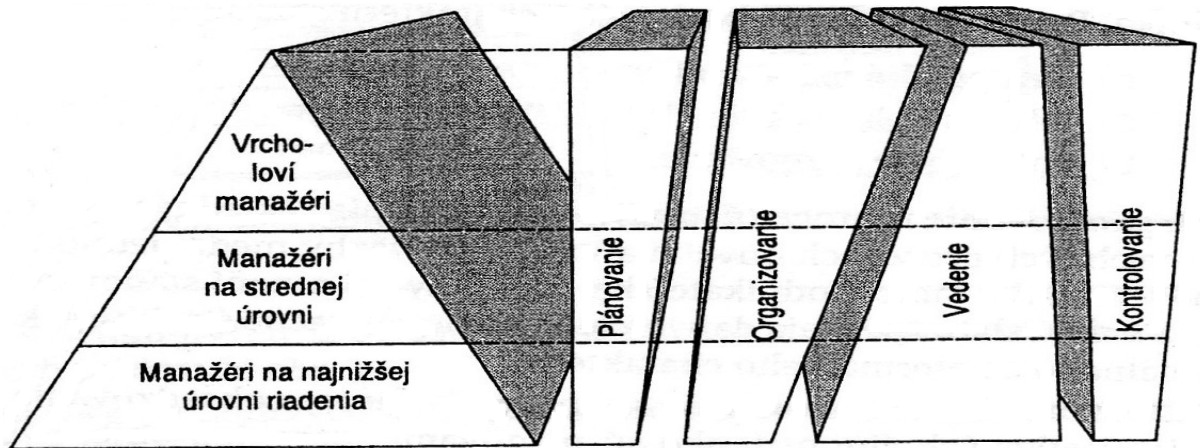
Mnoho vedcov a manažérov zistilo, že analýzy manažmentu sú ľahšie pokiaľ vychádzajú z vhodnej štruktúry užitočných a jasných znalostí. Preto ako uvádza **Koontz** a **Weihrich (1993)** je výhodné manažment nezaintegrovať do piatich funkcií riadenia a to:

- plánovanie,
- organizovanie,
- personalistika,
- vedenie,
- kontrolovanie.

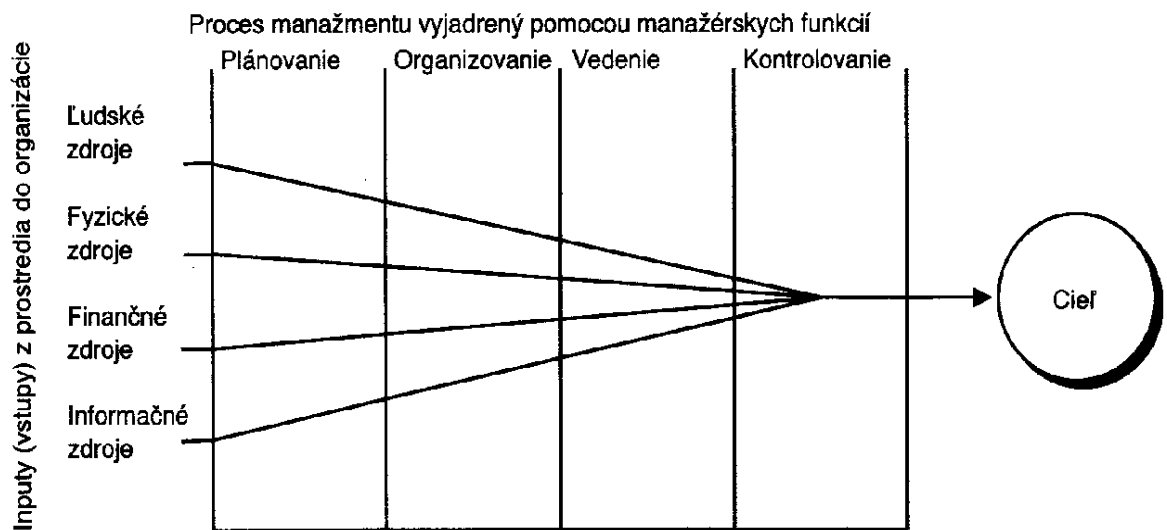
Podľa **Gozoru (2000)** aj **Hudáka (2001)** podnikový manažment treba chápať ako sústavný a nepretržitý proces, ktorý vo výrobnom – organizačnom subjekte plní nasledujúce funkcie:

- plánovanie – zahŕňa úlohy, ktoré musia byť vykonané na dosiahnutie organizačných cieľov,
- organizovanie – môže byť dosiahnuté pridelením úloh stanovených počas individuálneho alebo skupinového plánovania v organizácii,
- ovplyvňovanie – vedenie – je ďalšou základnou funkciou v procese manažmentu. Táto funkcia sa často uvádza ako motivovanie, vedenie, riadenie a koordinovanie ľudí v organizácii,

- kontrolovanie – kontrola – je funkciou manažmentu, v rámci ktorej manažéri dostávajú spätné informácie o činnosti vo vnútri organizácie a porovnávajú dosiahnuté výsledky so stanoveným štandardom.



Obrázok č. 2: Štruktúra manažérskych funkcií  
Zdroj: Paška (2004), Manažment výroby



Obrázok č. 3: Proces manažmentu  
Zdroj: Sedlák (2008), Základy manažmentu

Ako podľa obrázku 2 vidieť, manažéri na najnižšej úrovni sa venujú vo veľkej miere funkcii vedenia. So zamestnancami sú v styku častejšie a teda práve oni im rozdeľujú úlohy. Zastávajú však aj dôležité úlohy pri plnení zvyšných funkcií. Manažéri na strednej úrovni plnia všetky štyri funkcie na približne rovnakej úrovni. Avšak u vrcholových manažérov sa kladie dôraz najmä na plánovanie (operatívne i strategické), organizovanie a kontrolovanie. Musia kontrolovať nielen manažérov na nižších stupňoch, ale aj zamestnancov.

### 1.3 Výrobné odvetvia a výrobná štruktúra

Výrobné odvetvie je časť výroby určitej podnikateľskej jednotky, ktorá produkuje jeden alebo niekoľko príbuzných výrobkov pochádzajúcich z toho istého zdroja, ktoré sa však líšia od iných predmetom a nástrojom práce, technológiou, organizáciou i konečným produktom ako charakterizuje **Paška (2004)**.

Stanovenie rozsahu výrobného odvetvia rastlinnej výroby ako uvádza **Paška (2004)** sa získava sumarizáciou nasledovných požiadaviek:

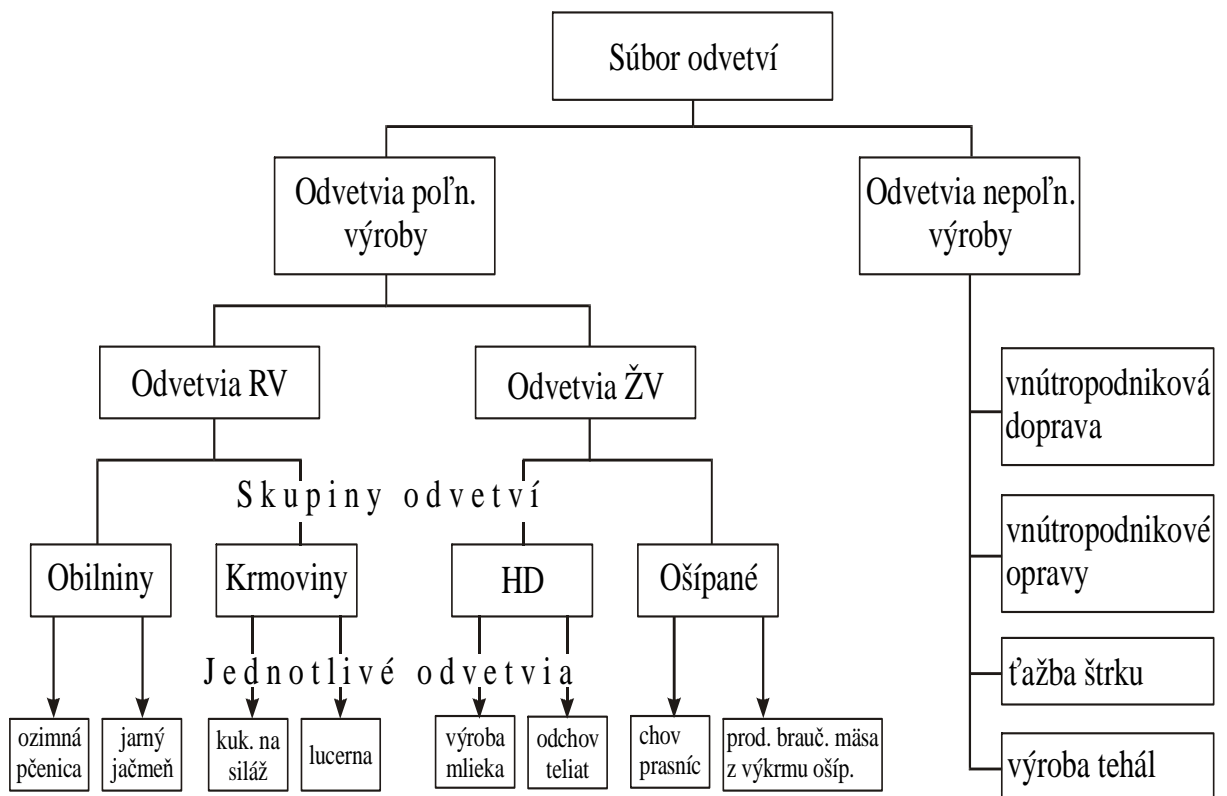
1.  $\sum t$  zmluvne uzavretého množstva od n odberateľov,
2.  $\sum t$  na výmenu za osivo,
3.  $\sum t$  na kŕmne účely.
4.  $\sum t$  na naturálie,
5.  $\sum t$  na straty, sušenie, čistenie (5-10%)

---


$$\sum_{n=5} t \text{ požiadaviek (požiadavka na celkovú výrobu } \sum t)$$

$$\text{Rozsah výr. odvetvia RV v ha} = \frac{\text{Požiadavka na celkovú výrobu } \sum_{n=5} t}{\text{Priemerná ha úroda danej plodiny za posledných 5 rokov}}$$

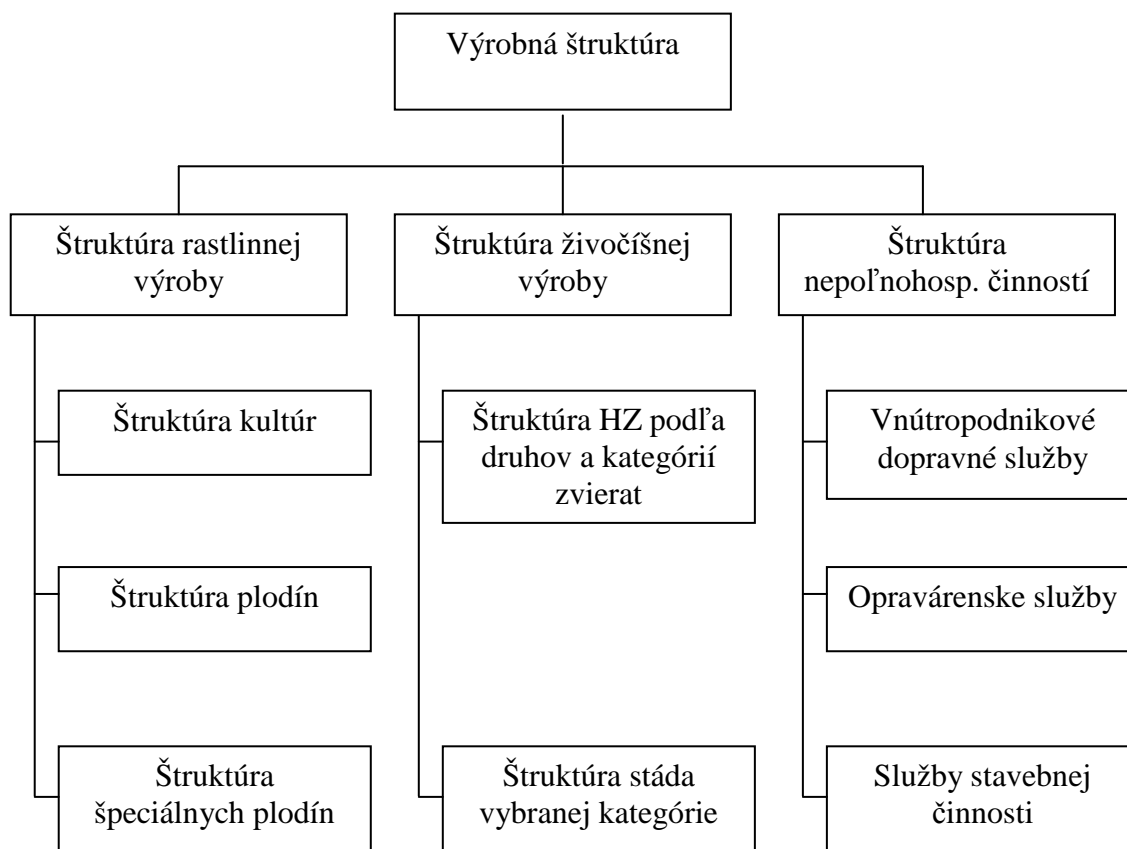




Obrázok č. 4: Členenie výrobných odvetví agropodnikateľského subjektu  
Zdroj: Paška 2004, Manažment výroby

Agropodnikateľský subjekt môže mať okrem odvetví poľnohospodárskej výroby aj odvetvia nepoľnohospodárskej výroby. Ako vidíme na obrázku č. 4, súčasťou týchto odvetví môže byť vnútropodniková doprava, vnútropodnikové opravy, ťažba štrku i výroba tehál. Čo sa týka poľnohospodárskych odvetví, členia sa na odvetvia rastlinnej a živočíšnej výroby, ktoré zahrňujú skupiny odvetví ako obilniny, krmoviny, hovädzí dobytok či ošípané. Ďalej nasledujú jednotlivé odvetvia, ktorými sú ozimná pšenica a jačmeň pri skupinovom odvetví obilniny, tiež lucerna a kukurica na siláž pri skupinovom odvetví krmoviny.

Výrobná štruktúra všeobecne predstavuje systém tvorený racionálnym zastúpením výrobných odvetví a ich prvkov a činností tak, aby sa dosiahol potrebný zisk z úspešnej podnikateľskej činnosti ako charakterizuje **Paška (2004)**.

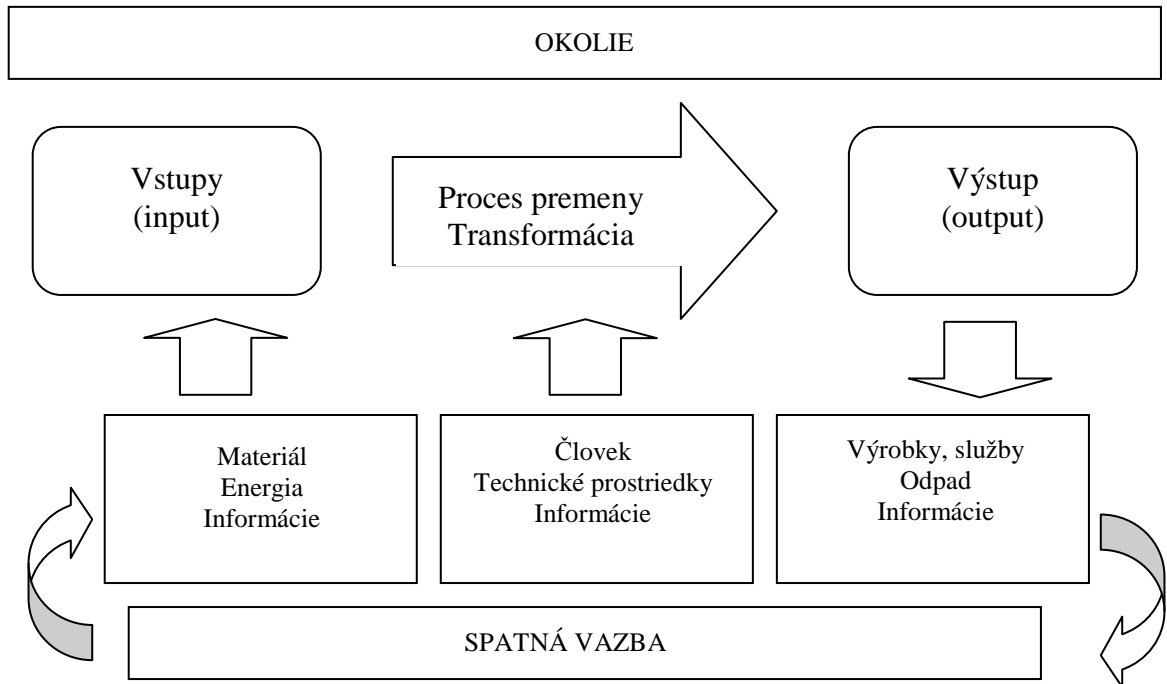


Obrázok č. 5: Zloženie výrobných štruktúry  
Zdroj: Paška (2004), Manažment výroby

## 1.4 Výroba

Výroba je charakterizovaná **Paškom (2004)** ako zámerná ľudská činnosť, ktorej cieľom je vytvárať potrebné hodnoty (t.j. výrobky a služby) pre uspokojovanie aktuálnych potrieb trhu a dosahovanie zisku. V procese výroby dochádza k transformácii (premene) vstupných prvkov (t.j. suroviny, materiál, polotovary, energie a informácie) na výrobky a služby za účinného pôsobenia pracovníkov a prostriedkov DHM.

Výroba sa dá definovať podľa **Svobodovej a Vebera (2006)** ako premena výrobných faktorov na výrobok a služby, inými slovami: výroba je materiálna transformácia vstupov na výstupy.



Obrázok č. 6: Schéma výroby – s vymedzením vstupov, premien a výstupov  
Zdroj: Svobodová, Veber (2006), Produktový a provozní management

**Bielik (2008)** vo svojej publikácii člení výrobu z hľadiska kontinuity na:

- prerušovanú,
- neprerušovanú.

Výroba je hlavnou a najdôležitejšou činnosťou výrobných jednotiek, ktorých výsledkom je tvorba nových úžitkových hodnôt – výrobkov. Autori **Bielik (2008)** a **Paška (2004)** sa zhodujú v tom, že výroba sa člení na nasledovné typy:

- kusová výroba – je charakteristická tým, že z výrobného procesu vychádza jeden alebo niekoľko málo kusov toho istého výrobku, vyznačuje sa neopakovateľnosťou výroby, viacúčelovými strojovými zariadeniami, nízkou úrovňou del'by práce, vysokými výrobnými nákladmi i nízkou produktivitou práce,
- sériová výroba – umožňuje produkciu väčšieho množstva toho istého výrobku, po skončení jednej série výrobkov sa začne s výrobou inej série, ale v zmenenom výrobnom procese, s odlišnou technológiou, zvyšuje sa del'ba práce i produktivita a klesajú výrobné náklady,
  - malosériová výroba – charakterom sa približuje kusovej výrobe,
  - strednosériová výroba – tvorí základ tohto typu,
  - veľkosériová výroba – tvorí prechod k hromadnej výrobe,

- hromadná výroba – je charakteristická vysokou mierou opakovateľnosti a neustálou výrobou hromadného množstva rovnakého výrobku, samotný výrobný proces sa nemení, dochádza k vysokému stupňu špecializácie a to umožňuje dosiahnuť vysokú produktivitu práce, štandardnú výrobu a nízke výrobné náklady, môže byť:
  - delená,
  - nepretržitá,
- počítačom integrovaná – znamená prechod od doterajšieho počítačového spracovania jednotlivých izolovaných agend ku komplexnému spracúvaniu spoločnej dátovej základne s integrovaným balíkom programov, s cieľom vylúčiť duplicitné informácie.

Podľa **Keřkovského (2009)** výroba sa dá definovať ako transformácia výrobných faktorov do ekonomických statkov služieb, ktoré potom prechádzajú spotrebou. Ako statky sú v ekonómií označované fyzické komodity, ktoré kladne prispievajú k ekonomickému blahobytu. Služby sa označujú ako nehmotné statky. Výrobné faktory sú zdroje používané v procese výroby. Obvykle sa rozlišujú štyri hlavné skupiny výrobných faktorov:

- prírodné zdroje (pôda),
- práca,
- kapitál,
- informácie.

Riadenie výroby a jej organizácia je proces, ktorý vychádza z podnikateľského zámeru firmy, sleduje stanovené ciele a mal by zaistiť transformáciu vstupných surovín a materiálov na konečné produkty. Súčasne je úlohou a cieľom riadenia produkčného procesu zabezpečiť, aby vlastný priebeh výroby a jej vecné, časové a priestorové usporiadania boli optimálne a využívanie všetkých výrobných faktorov efektívne ako tvrdí **Heřman (2001)**.

Odlišnosti poľnohospodárskej výroby od ostatných výrob ako uvádza vo svojom diele **Paška (2004)**:

- biologická podstata výroby,
- časový nesúlad výrobnej a pracovnej doby,
- nízka cyklickosť výroby,
- závislosť od ročných období,
- závislosť od pôdných a klimatických podmienok,
- rizikovosť výroby,
- vysoké materiálno-technické vybavenie,
- viacprodukčnosť poľ. výroby,
- paralelné usporiadanie výrobných procesov (vedľa seba).

Výrobný manažment je riadenie výrobného procesu s cieľom zabezpečiť jeho optimálne fungovanie a rozvoj. Jedná sa predovšetkým o vecné, priestorové a časové zladenie, prípadne koordináciu činiteľov zúčastňujúcich sa výrobných procesov alebo výrobné procesy ovplyvňujúcich.

Ako uvádza **Svobodová a Veber (2006)** výrobný manažment sa prelína do všetkých oblastí manažmentu. Začína na strategickej úrovni, prechádza taktickou úrovňou a jadrom je operatívne riadenie výroby. Vo svojej podstate sleduje dva ciele:

- výrobu produktov, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníkov,
- efektívne využívanie disponibilných výrobných zdrojov.

## 1.5 Výrobný proces a jeho riadenie

Možno súhlasiť s tvrdením **Pašku (2004)**, že výrobný proces v poľnohospodárstve predstavuje súhrn pracovných a technologických dejov, ktoré prebiehajú pri postupných premenách vstupných prvkov na výsledný produkt, za aktívneho pôsobenia pracovníkov, DHM a ostatných prírodných činiteľov. Základné faktory výrobného procesu:

- pracovníci,
- prostriedky DHM-u,
- vstupné prvky.

**Bielik (2008)** definuje výrobný proces podniku ako cieľavedomá činnosť, pri ktorej sa pracovný predmet mení na hotový výrobok, resp. službu. Charakterizujeme ho ako tvorivý proces, ktorého funkciou je tvorba úžitkových hodnôt a predstavuje hlavnú činnosť podniku.

Medzi základné aspekty jeho členenia teda patria:

- výrobný program,
- zložitosť výrobkov,
- účasť prírody, človeka a techniky,
- použitá technológia,
- skladba výrobkov, spôsob a miera opakovateľnosti.

Základným poslaním výrobného procesu podľa **Pašku (2004)** je tvorba produktov pre úspešnú podnikateľskú činnosť, pričom každý výrobný proces je charakterizovaný nasledovnými znakmi:

- má určitý stanovený cieľ,
- má určitý vymedzený priestor, v ktorom sa realizuje,

- má určitú technológiu,
- má určité nároky na vstupy.

Ako uvádza **Heřman (2001)** výroba začína vstupom materiálu do procesu spracovania do procesu spracovania a končí vytvorením konečného produktu, určeného k expedícii zákazníčkovi. Tieto konkrétne činnosti, vedúce k určitému výrobku, sú označované ako výrobný proces. Výrobný proces je teda postupná alebo jednorázová premena východzieho materiálu alebo polotovaru na hotový výrobok. Jeho vecnú štruktúru posudzujeme z rôznych pohľadov.

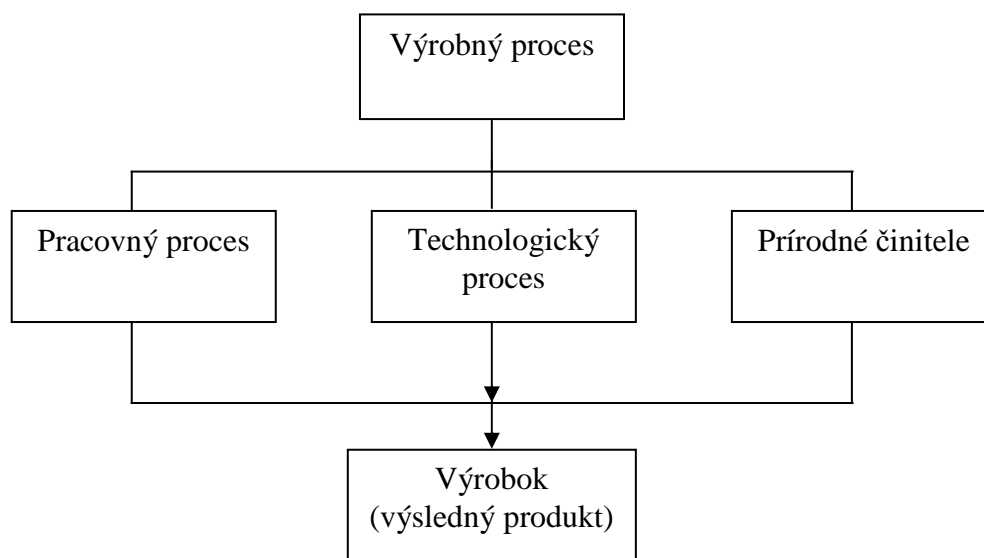
- a.) Výrobný proces z technického hľadiska je charakterizovaný zmenou tvaru, zloženia a kvality, teda zmenou mechanických, fyzikálnych, biologických a iných vlastností výrobku. Jeho jadrom je pracovný proces, ktorý vyjadruje mieru uplatnenia a využitia práce človeka pri premene suroviny na konečný výrobok. Ak prebieha pracovný proces samočinne (účinkom automaticky pracujúcich strojov), jedná sa o automatické procesy, ak dochádza k premene účinkom prírodných síl (zrenie, kvasenie), hovorí sa o prírodných procesoch. Automatické a prírodné procesy prebiehajú bez priameho pôsobenia človeka, preto sa označujú aj ako procesy nepracovné.
- b.) Výrobný proces z hľadiska vstupných prvkov zahŕňa všetky potrebné predpoklady, za súčasť ktorých má byť výrobok vyprodukovaný, teda vytvára predpoklady pre plynulý priebeh technologického procesu. Za základné faktory, podmieňujúce charakter, úroveň a výsledky výrobného procesu sú všeobecne požadované :
  - a. surovinové vstupy,
  - b. informácie, technológie,
  - c. technické prostriedky,
  - d. sociálny subsystém (ľudia, organizačná štruktúra),
  - e. okolie výrobného procesu.
- c.) Výrobný proces z hľadiska charakteru výroby je určovaný technickou, priestorovou a časovou ucelenosťou. Rozhodujúcim hľadiskom pre posudzovanie výrobných etáp je hľadisko technických premien, ku ktorým počas výrobného procesu dochádza. Vo väčšine zložitejších výrob sa výrobný proces uskutočňuje v niekoľkých etapách, ktoré na seba nadväzujú a z ktorých každá je tvorená súhrnom jednoduchých činností špecifickej technologickej povahy. Rozlišujeme nasledovné etapy výroby:
  - a. predvýrobná,
  - b. výrobná,
  - c. povýrobná.

**Svobodová a Veber (2006)** tvrdia, že výrobný proces je charakterizovaný istou postupnosťou či súseďnosťou operácií, pri ktorých dochádza k účelnému prepojeniu všetkých výrobných faktorov za priamej či nepriamej účasti pracovníkov. Dochádza k premene materiálu na hmotné statky, materiál mení svoj tvar, fyzické a chemické zloženie, získava (stráca) nové vlastnosti. Výstupom výrobného procesu sú predovšetkým produkt – výrobky alebo služby, pre ktoré výrobný proces prebehol, informácie a vedľajšie produkty.

Na výrobe konkrétnych výrobkov materiálnej povahy a teda aj na pracovnom procese sa podieľajú viaceré prvky (zložky). Za základné zložky výrobného procesu, ktoré podmieňujú úroveň a následne aj dosiahnuté výsledky považujeme:

- pracovné predmety,
- pracovné sily,
- pracovné prostriedky.

Pôsobenie uvedených základných zložiek vo výrobnom procese je veľmi rozdielne.



Obrázok č. 7: Skladba výrobného procesu v poľnohospodárstve  
Zdroj: Paška (2004), Manažment výroby

Usporiadanie výrobných procesov v podnikateľskej jednotke agrovýroby ako uvádza **Paška (2004)** môže byť:

- paralelné – vedľa seba - je typické pre výrobné procesy rastlinnej výroby, je to usporiadanie výrobných procesov nezávisle od seba v jednom výrobnom zariadení,

- sériové v jednom výrobnom zariadení – výstup z jedného výrobného procesu je zároveň vstupom do druhého výrobného procesu v rovnakom výrobnom zariadení,
- sériové vo viacerých výrobných zariadeniach – je typické pre výrobné procesy špecializovanej živočíšnej výroby,
- kombinované – je také, kde začiatkové výrobné procesy prebiehajú vedľa seba nezávisle a ďalšie výrobné procesy sériovo nadväzujú.

Výrobný proces, podľa charakteru zložiek člení **Bielik (2008)** nasledovne:

1. podľa programu výroby:
  - hlavný (základný) – kde výroba výrobku alebo služba tvorí hlavnú náplň výrobného programu podniku,
  - doplnkový výrobný proces – výroba z odpadu, spracovávanie druhotných surovín, výroba polotovarov,
  - pridružený výrobný proces – všetko, čo nespadá do predchádzajúcich foriem výrobného programu podniku. Napr. v poľnohospodárstve je hlavným výrobným programom výroba produktov rastlinného a živočíšneho pôvodu, doplnkovým programom napr. výroba bioenergie, ekologické produkty, pridruženým výrobným programom je drevo a kovovýroba, remeselnícke služby a podobne,
2. podľa stupňa zložitosti:
  - jednoduchý – pozostávajúci z jedného resp. malého počtu výrobných postupov a operácií,
  - zložitý – pozostávajúci z viacerých jednoduchých postupov,
3. z hľadiska spôsobu a miery opakovanosti:
  - prerušovaný,
  - neprerušovaný,
  - cyklický,
  - necyklický,
4. z hľadiska použitej technológie:
  - výrobné procesy fyzicko-mechanické,
  - výrobné procesy chemické,
  - výrobné procesy biologické,
5. z hľadiska účasti prírody, človeka a techniky:
  - technologický proces – je časť výrobného procesu, pri ktorom dochádza ku kvantitatívnej a kvalitatívnej premene pracovného predmetu na hotový výrobok za pomoci strojov a nástrojov,



- pracovný proces – je súhrn všetkých činností v priebehu ktorého ľudia priamo svojou činnosťou za pomoci strojov a nástrojov premieňajú pracovné predmety na hotové výrobky,
  - prírodný proces – prebieha bez účasti človeka, za pôsobenia prírodných síl,
6. z hľadiska skladby výrobku:
- predvýrobná fáza,
  - zhotovujúca,
  - dohotovujúca.

## 1.6 Ekonomické aspekty rastlinnej výroby

Ekonomicky hodnotiť a posudzovať odvetvia rastlinnej výroby možno na základe viacerých metodických postupov ako uvádza **Zoborský (2006)**. Pri analýze je možné použiť nasledujúci postup skúmania:

- postavenie odvetví rastlinnej výroby vo svetovej ekonomike,
- národohospodárske postavenie odvetví rastlinnej výroby,
- podnikový význam odvetví rastlinnej výroby hodnotený prostredníctvom, známych ukazovateľov podnikovej, odvetvovej a výrobkovej ekonomiky,
- prírodné zdroje poľnohospodárskej výroby,
- úroveň manažmentu v odvetviach rastlinnej výroby,
- produkčná schopnosť odvetví rastlinnej výroby,
- vývoj nákladovej úrovne rastlinných výrobkov a podmienky ich realizácie,
- ziskovosť odvetví rastlinnej výroby.

### 1.6.1 Produktivita práce

Produktivita práce v diele **Zoborského (2006)** vyjadruje stupeň účinnosti vynaloženej ľudskej práce. Všeobecne sa produktivita práce charakterizuje ako schopnosť konkrétnej práce vytvárať za jednotku času pri daných výrobných podmienkach určité množstvo užitočných hodnôt.

Na jej vyjadrenie sa používajú nasledovné spôsoby:

- priamy spôsob, ktorý vyjadruje koľko produkcie vyrobíme za jednotku času,

$$P = \frac{Q}{t},$$

kde: Q – množstvo vyrobenej produkcie (ks),

t – množstvo živej práce vyjadrenej časovo (hod.).

- nepriamy spôsob, ktorý vyjadruje koľko času potrebujeme na 1 jednotku produkcie,

$$P = \frac{t}{Q},$$

kde: Q – množstvo vyrobenej produkcie (ks),

t – množstvo živej práce vyjadrenej časovo (hod.).

### 1.6.2 Rentabilita

Rentabilitu vo všeobecnosti chápeme ako relatívne vyjadrenie výsledkov hospodárenia vo vzťahu k určitému základu ako uvádza vo svojej publikácii **Zoborský (2006)**. Z praktického hľadiska rentabilita udáva kvantitatívny vzťah medzi ziskom a vlastnými nákladmi, v ktorých je obsiahnutá vynaložená živá i zhmotnená práca.

Rentabilitu môžeme sledovať len podľa veľkosti zisku alebo podľa pomeru zisku k výrobným činiteľom, ktoré sa podieľali na zisku a ich spotrebu môžeme kvantifikovať.

Rentabilita, ako definuje **Gurčík (2004)**, je pomer dosiahnutého efektu k prostriedkom vynaloženým ba dosiahnutie tohto efektu.

Ukazovateľov rentability bolo zostrojené obrovské množstvo:

- Nákladová rentabilita – vyjadruje pomer zisku k vlastným nákladom produkcie v bežných cenách a udáva sumu zisku, ktorá pripadá na 1 Sk nákladov,

$$RN = \frac{Z}{N},$$

kde: Z – zisk,

N – náklady.

- Rentabilita celkového kapitálu – vyjadruje s akou intenzitou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku,

$$RCK = \frac{Z}{CK},$$

kde: Z – zisk,

CK – celkový kapitál.

- Ekonomická efektívnosť - zahrňuje vnútornú racionalitu využívania výrobných faktorov a požiadavku účelnosti produkcie,

$$Ee = \frac{V}{N},$$

kde: N – náklady,

V – výnosy.

Efektívnosť je často stotožňovaná s produktivitou, sú to prakticky synonymá. Oba termíny vyjadrujú účinnosť, s akou sú používané prostriedky k dosiahnutiu cieľa.

## 2 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie výroby vybraných odvetví rastlinnej výroby vo vybraných poľnohospodárskych podnikoch počas obdobia 2004 až 2008 a ich následná komparácia. Poznatky o ekonomike a manažmente rastlinnej výroby získané z tejto diplomovej práce majú poskytnúť prehľad o sledovaných odvetviach rastlinnej výroby daných podnikov ako aj návrhy na zefektívnenie ich výroby.

Poľnohospodárskymi podnikmi, ktorých výsledky sú sledované v diplomovej práci je poľnohospodárske družstvo Komjatice a LÚČNICA spol. s.r.o.

Diplomová práca je zameraná najmä na vybrané aspekty manažmentu výroby v hlavných odvetviach rastlinnej výroby ako je organizačná a riadiaca štruktúra a ekonomické hľadiská produkcie týchto odvetví v oboch sledovaných podnikoch.

Dôležitou časťou práce je charakteristika podnikov a podmienok v akých sa nachádzajú, ako aj ich hlavné výrobné činnosti. Nasledujúcou časťou je organizačná a riadiaca štruktúra podnikov, v ktorej sa diplomová práca venuje vývoju pracovných síl a útvaram, ktoré tvoria organizačnú štruktúru PPD Komjatice a taktiež aj LÚČNICE s.r.o.

Ďalšími dôležitými skutočnosťami, ktoré poskytujú informácie o stave sledovaných poľnohospodárskych podnikov v období 2004 až 2008 sú:

- charakteristika skúmaných subjektov uskutočňujúcich rastlinnú výrobu,
- identifikácia organizačnej a riadiacej štruktúry podnikov,
- zhodnotenie vývoja rozsahu výrobných odvetví rastlinnej výroby,
- zhodnotenie vývoja hektárových úrod vybraných plodín rastlinnej výroby,
- zhodnotenie vývoja naturálnej produkcie rastlinnej výroby,
- skúmanie štruktúry a zhodnotenie vývoja vlastných nákladov vo vybraných odvetviach rastlinnej výroby,
- zhodnotenie vývoja realizačných cien vo vybraných odvetviach rastlinnej výroby,
- zhodnotenie vývoja výsledku hospodárenia vo vybraných odvetviach rastlinnej výroby,
- zhodnotenie rastlinnej výroby na základe vybraných ekonomických ukazovateľov ako je nákladová rentabilita vo vybraných odvetviach rastlinnej výroby,
- navrhnutie racionalizačných opatrení na zefektívnenie rastlinnej výroby v daných podnikoch.

### 3 Metodika práce

Komparácia a zhodnotenie vybraných odvetví rastlinnej výroby v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby sa uskutočnilo za roky 2004 až 2008. Informácie a podkladové údaje boli získané z internej dokumentácie PPD Komjatice a z internej dokumentácie spoločnosti LÚČNICA s.r.o., ako aj z osobných i písomných konzultácií s pracovníkmi oboch poľnohospodárskych podnikov.

Skúmanými objektmi v tejto diplomovej práci sú nasledovné vybrané odvetvia rastlinnej výroby:

- obilniny – pšenica ozimná, jačmeň jarný, kukurica na zrno,
- olejniny – slnečnica, repka olejná,
- strukoviny – hrach siaty.

Pri zhodnocovaní výroby vybraných odvetví rastlinnej výroby boli použité nasledovné štatisticko – matematické metódy:

- Aritmetický priemer:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n},$$

kde:  $X_i$  – hodnota  $i$ -teho súboru,

$N$  – rozsah súboru.

- Index rastu:

$$Ir = \frac{P_1}{P_0} * 100,$$

kde:  $p_1$  – hodnota ukazovateľa v bežnom roku,

$p_0$  – hodnota ukazovateľa v základnom roku.

Postup pri riešení a vypracovaní diplomovej práce bol nasledovný:

1. štúdium literatúry súvisiacej s náplňou diplomovej práce, teda literatúru zameranú na manažment, manažment rastlinnej výroby a ekonomiku,
2. vo vybraných agropodnikateľských subjektoch sme skúmali poľnohospodársku výrobu, pričom sme sa zamerali na rastlinnú výrobu,

3. údaje a informácie potrebné pre výpočet ekonomických ukazovateľov sme získali z internej dokumentácie oboch skúmaných podnikov a tiež osobnými i písomnými konzultáciami s ich zamestnancami,
4. spracovanie získaných údajov, ktorými sme uskutočnili výpočet ukazovateľov efektívnosti rastlinnej výroby,
5. prepočet údajov v slovenských korunách prostredníctvom konverzného kurzu na eurá,
6. porovnanie oboch podnikov z hľadiska výrobných odvetví i z ekonomického,
7. vypracovanie racionalizačných opatrení,
8. metodický postup a výsledky práce boli konzultované s vedúcim diplomovej práce.

Vlastná práca je rozčlenená na nasledujúce kapitoly:

1. Všeobecná charakteristika skúmaných podnikov zahŕňajúca nasledovné:
  - vznik PPD Komjatice a LÚČNICA spol. s.r.o. a ich história,
  - hlavný predmet činnosti podnikov,
  - rozloha poľnohospodárskej pôdy a podmienky pre poľnohospodársku činnosť,
  - informačné technológie používané podnikmi.
2. Vnútropodniková organizačná a riadiaca štruktúra:
  - vývoj pracovných síl agropodnikov,
  - organizačné štruktúry a ich členenie na jednotlivé úseky,
  - riadiace štruktúry podnikov.
3. Vybrané ukazovatele rastlinnej výroby:
  - vývoj rozsahu rastlinnej výroby v ha,
  - vývoj hektárovej úrody v  $t \cdot ha^{-1}$ ,
  - vývoj produkcie v t,
  - vývoj vlastných nákladov výrobných odvetví v  $€ \cdot t^1$ ,
  - vývoj odbytových cien vybraných odvetví RV v  $€ \cdot t^1$ ,
  - výsledok hospodárenia vybraných odvetví RV v  $€ \cdot t^1$ ,
  - miera rentability vybraných odvetví RV v %.

V závere diplomovej práce sa nachádza súhrn dosiahnutých výsledkov, porovnania podnikov, odporúčania a návrhy efektívnejšieho riešenia vybraných odvetví rastlinnej výroby.

## 4 Vlastná práca

### 4.1 Charakteristiky skúmaných objektov

#### 4.1.1 PPD Komjatice

Družstvo Komjatice sa nachádza v okrese Nové Zámky a je podielnickým družstvom, ktoré vzniklo zápisom do Obchodného registra Okresného Súdu Nitra. Stalo sa tak dňa 1.1. 1991 po rozčlenení bývalého JRD Komjatice na päť pôvodných podielnických družstiev:

- PD Komjatice,
- PD Veľký Kýr,
- PD Lipová,
- PD Černík,
- PD Mojzesovo.

Avšak nie všetky tieto družstvá zvládli transformačný proces a tak sa podielnické družstvá Lipová, Černík a Mojzesovo nachádzajú v likvidácii. V súčasnosti činnými družstvami sú podielnické družstvo Veľký Kýr a podielnické družstvo Komjatice, ktorému sa diplomová práca aj bližšie venuje.

Podľa výpisu z Obchodného registra hlavným predmetom podnikania družstva je:

- podnikanie v poľnohospodárskej výrobe, vrátane predaja nespracovaných poľnohospodárskych výrobkov na účely spracovania a ďalšieho predaja,
- cestná nákladná doprava,
- služby poľnohospodárskymi mechanizmami,
- služby pre rastlinnú a živočíšnu výrobu bez veterinárnych služieb.

Výška zapisovaného základného imania je 83 665 €, výška základných členských vkladov je 299 €. Pracuje tu 56 zamestnancov.

Podnikateľský subjekt je platiteľom dane a je registrovaný na Daňovom úrade Šurany. Poľnohospodárske družstvo platí nasledovné dane:

- daň z pridanej hodnoty podľa Zákona č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov,
- daň z príjmov právnických osôb podľa Zákona č. 595/2003 Z.z. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov,

- daň z príjmov zo závislej činnosti, ako aj platiteľ tejto dane za zamestnancov,
- cestnú daň podľa Zákona č. 87/1994 Z.z. v znení neskorších predpisov,
- daň z nehnuteľností podľa Zákona č.317/1992 Z.z. v znení neskorších predpisov.

Rozloha poľnohospodárskej pôdy podielníckeho družstva Komjatice je 1874,26 ha. Táto pôda je buď prenajatá od vlastníkov alebo od Slovenského pozemkového fondu, preto môžeme konštatovať, že v zmysle transformačného zákona vlastnícke vzťahy má družstvo Komjatice vysporiadané. Orná pôda družstva má rozlohu 1836,4 ha.

Na spracovávanie všetkých informácií družstvo používa už od roku 1994 informačný systém s názvom Adam a vedie ním jednotlivé evidencie, ktorými sú:

- skladová evidencia,
- evidencia zvierat,
- účtovníctvo,
- personalistika,
- majetok.

#### **4.1.2 LÚČNICA spol. s r.o.**

LÚČNICA, spol. s r.o. je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá bola založená 23.09. 1997. Jej sídlom je Lúčnica nad Žitavou 425, 951 88 pri Vrábľoch na juhozápade Slovenskej republiky. Výška zapísaného imania 13 609,59 €. Menom spoločnosti konajú vždy spoločne dvaja konatelia. Celková rozloha poľnohospodárskej pôdy sa každý rok mení v dôsledku neustáleho predávania, kupovania a prenajímania pôdy. Jej rozloha je približne okolo 2800 ha.

Hlavným predmetom činnosti:

- poľnohospodárska výroba,
- spracovanie poľnohospodárskych produktov,
- skladovanie, čistenie a pozberová úprava poľnohospodárskych produktov,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod v rozsahu voľných živností),
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod v rozsahu voľných živností),
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby, služieb a obchodu,



- prenájom nehnuteľností,
- prenájom strojových zariadení a motorových vozidiel,
- cestná nákladná doprava,
- vedenie účtovnej evidencie,
- činnosť účtovných poradcov,
- staviteľ – vykonávanie jednoduchých stavieb a poddodávok,
- nákup a predaj nehnuteľností.

Spoločnosť vedie účtovnú evidenciu v zmysle Opatrenia MF SR č. 23 054/2002 – 92, ktorými sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovníctva a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení opatrenia číslo 25 167/2003 – 92 v znení ďalších zmien a doplnkov.

Automatizovaný systém vedenia účtovníctva je zabezpečovaný software od spoločnosti MANACO Bratislava so štandardným stupňom vnútorného kontrolného systému. Archivácia dokladov je zabezpečená, spracovávané súbory sú zálohované na disketách. Podvojnosť zápisov, zhoda údajov syntetických účtov s analytickými účtami je zaručená software.

#### **4.2 Vnútropodniková organizačná a riadiaca štruktúra**

Organizačnú štruktúru môžeme charakterizovať ako účelné rozmiestnenie vnútropodnikových útvarov na organizačné stupne. Organizačná štruktúra je vlastne hierarchické usporiadanie útvarov a pracovných síl. Základným prvkom organizačnej štruktúry je útvar. Útvarami je napríklad závod, oddelenie, prevádzka a podobne. Útvary sú vybavené výrobnými prostriedkami a pracovnými silami a sú vzájomne prepojené hmotno-energetickými a informačnými väzbami. Môžeme ich definovať ako neohraničenú organizačnú jednotku s uzavretou štruktúrou, ktorú ovláda jeden manažér a v rámci vnútropodnikovej delby práce má pridelené špecifické znaky a vykonáva relatívne stálu činnosť v daných podmienkach. Organizačné štruktúry môžu byť dvojstupňové a trojstupňové.

Organizačná a riadiaca štruktúra je zdrojom pohotových a potrebných informácií, ktoré napomáhajú vedúcim pracovníkom v promptnom a bezchybnom rozhodovaní. Práve preto musí byť táto štruktúra fungujúca a správne usporiadaná. Taktiež by mala byť stabilná.

I vďaka nej môže družstvo prijímať rozhodnutia pre splnenie krátkodobých i dlhodobých cieľov.

Organizačná štruktúra má svoju výšku a šírku. Výška je daná počtom organizačných stupňov a počet prevádzkových jednotiek udáva šírku. Výška i šírka by mali byť v približne rovnakom pomere. Ak tento pomer nie je dodržaný, môže dôjsť k dvom situáciám a to keď je organizačná štruktúra:

- nízka – nastáva preťažovanie vrcholového manažmentu, vedúci môže stratiť prehľad,
- vysoká – tendencia vedúcich pracovníkov angažovať sa v práci podriadených, presadzujú sa direktívne prvky riadenia.

Riadiaca štruktúra je ďalšou dôležitou štruktúrou, ktorá má na starosti dodržiavanie plánov a udržiavanie chodu podniku. Pod riadiacou štruktúrou sa vo všeobecnosti rozumie vymedzenie kompetenčných väzieb medzi riadiacimi pracovníkmi alebo kolektívnymi orgánmi podnikového riadenia v horizontálnom a vertikálnom smere. V horizontálnom smere sa jedná o komunikáciu medzi spolupracovníkmi na rovnakom organizačnom stupni a vo vertikálnom smere ide o vzťah nadriadený – podriadený.

Spôsob rozčlenenia organizácie na nižšie celky je veľmi dôležitý. Môžu vzniknúť nasledovné štruktúry riadenia:

- funkcionálna,
- líniová,
- líniovo-štábná.

Pri funkcionálnej organizácii sa jedná o vytvorenie rovnakých funkčných miest na všetkých stupňoch riadiacej štruktúry. A tieto funkčné miesta sú si navzájom nadriadené a podriadené.

Líniová organizácia je založená na princípe centrálného udeľovania príkazov. V tomto prípade je jeden pracovník podriadený iba jedinému líniovému miestu.

V líniovo-štábnej organizácii sa uplatňuje princíp centrálného udeľovania príkazov, avšak k líniovým funkčným miestam sú priradené štábne miesta. Líniové miesta sú podporované štábnymi pri príprave rozhodnutí i kontrole, nemôžu však udeľovať žiadne príkazy.

## 4.2.1 PPD Komjatice

Tabuľka č. 1: Vývoj pracovných síl

Pracovníci	Vývoj pracovných síl						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
Pracovníci v rastlinnej výrobe	3	2	2	2	2	2,20	66,67
Pracovníci v živočíšnej výrobe	28	29	27	27	27	27,60	96,43
Remeselníci a opravári	20	18	21	19	16	18,80	80,00
Vedúci technickí a administratívni zamestnanci	12	12	12	12	11	11,80	91,67
Ostatní zamestnanci	4	4	2	-	-	3,33	50,00*
Zamestnanci spolu	68	65	64	60	56	62,60	82,35

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2006/2004

Zamestnanci sú dôležitou zložkou podniku. I vďaka nim a ich práci môže družstvo plniť stanovené ciele a dosahovať požadované výsledky. Počas sledovaných rokov sa počet zamestnancov menil v každom úseku. V roku 2008 počet všetkých zamestnancov družstva klesol o takmer 18% oproti roku 2004. Väčšinou mal klesajúcu tendenciu. Ako môžeme v tabuľke 1 vidieť počty pracovníkov klesali na všetkých úsekoch. Počet pracovníkov v rastlinnej výrobe sa v sledovanom období znížil o takmer 34%. Tiež sa znížil počet pracovníkov v živočíšnej výrobe. Toto zníženie v roku 2008 oproti roku 2004 bolo najnižšie zo všetkých úsekov a má hodnotu necelé 4%. Pri remeselníkoch a opravároch bol zaznamenaný pokles 20% a pri vedúcich technických a administratívnych zamestnancoch tento pokles predstavoval cez 8%. Najväčší pokles zaznamenali ostatní pracovníci v roku 2006 oproti roku 2004 a jeho hodnota bola 50%. Následne v roku 2007 tento úsek zanikol.

Poľnohospodárske družstvo Komjatice má dvojstupňovú organizačnú štruktúru, ktorá je tvorená vrcholovým vedením a jednotlivými úsekmi, ktoré zabezpečujú výrobu a ostatné činnosti poľnohospodárskeho družstva. Všetky činnosti družstva sú realizované v siedmich vnútropodnikových útvaroch:

- úsek rastlinnej výroby,
- úsek živočíšnej výroby,
- úsek výroby kŕmnych zmesí,

- úsek mechanizácie,
- úsek technických služieb,
- ekonomický útvar,
- útvar predsedu.

Pre úsek rastlinnej výroby je hlavnou úlohou výroba obilnín, olejní, krmovín a strukovín. Zabezpečuje príjem rastlinných produktov po zbere na sklad. Pozbieraná úroda sa najprv odváži a až následne potom sa prijme na sklad. Ďalej je možný jej predaj alebo spotreba.

Úsek živočíšnej výroby sa zameriava na chov hovädzieho dobytku a chov ošípaných. Pri chove hovädzieho dobytku je najdôležitejšia výroba mlieka a hovädzieho mäsa a taktiež chov hovädzieho dobytku mliečného typu. Družstvo vlastní vlastné automatizované dojacie zariadenie. U ošípaných sa družstvo venuje výrobe bravčového mäsa a chovu odstavčiat. Tento úsek sa nenachádza v blízkosti ostatných úsekov.

Úsekom výroby kŕmnych zmesí si družstvo zabezpečuje a udržiava sebestačnosť a dostatočnú kvalitu kŕmnych zmesí a krmív. Spracovávanie zelené objemové krmivá vyrobené vo vlastnej produkcii a nakúpené premixy do kŕmnych zmesí podľa špecifických požiadaviek živočíšnej výroby.

Úsek mechanizácie má za úlohu poskytovanie mechanizmov podľa požiadaviek jednotlivých úsekov a tiež zabezpečenie dopravy. V prípade potreby poskytuje služby aj pre verejnosť, prednostne pre členov družstva.

Úseku technických služieb má na starosti vykonávanie opravárenských a údržbárskych činností. Musí zabezpečiť prevádzkyschopnosť strojov, zariadení a budov potrebných pre bezchybný a bezporuchový chod jednotlivých činností.

Všetky ekonomické a výrobné údaje sú spracovávané a evidované ekonomickým útvarom družstva Komjatice. Podľa zistených informácií vypracováva analýzy výsledkov družstva a tie predkladá predsedovi družstva. Týmto útvarom je tiež zabezpečovaná obchodná činnosť družstva.

Útvar predsedu sa zaoberá riadením bežnej činnosti družstva, najmä však koordinuje vedenie.

Poľnohospodárske družstvo Komjatice, má líniovo-štábnu riadiacu štruktúru. Najvyšším orgánom charakterizovaného poľnohospodárskeho družstva je Členská schôdza. Táto zasadá najmenej raz za jeden rok. Štatutárnym orgánom družstva je Predstavenstvo. Koná zaň predseda družstva, ktorý je v jeho neprítomnosti zastupovaný jeho podpredsedom.

Funkciu štábného útvaru zabezpečuje útvár predsedu. Útvár predsedu riadi predseda poľnohospodárskeho družstva a tvorí ho sekretárka a bezpečnostný technik.

Funkciu líniových útvarov plnia jednotlivé úseky a to:

- úsek rastlinnej výroby,
- živočíšnej výroby,
- výroby kŕmnych zmesí,
- mechanizácie,
- technických služieb,
- ekonomický útvár.

Riadenie jednotlivých úsekov zabezpečujú vedúci pracovníci:

- hlavný agronóm pre úsek RV,
- hlavný zootechnik pre úsek ŽV,
- vedúci výroby kŕmnych zmesí,
- vedúci technických služieb,
- podpredseda PD pre úsek mechanizácie.

Vedenie ekonomického úseku zabezpečuje hlavný ekonóm. Tento úsek je personálne tvorený finančnou, skladovou, mzdovou účtovníčkou a účtovníčkou zvierat. Vedúci pracovníci sú zodpovední za pridelovanie úloh zamestnancom, dohliadanie na ich priebežné plnenie i kontrolovanie. V kompetencii majú operatívne, čiastočne i taktické riadenie.

#### 4.2.2 LÚČNICA spol. s r.o.

Tabuľka č. 2: Vývoj pracovných síl

Pracovníci	Vývoj pracovných síl						
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	Index (08/04)
Pracovníci v rastlinnej výrobe	6	6	6	6	6	6	100,00
Pracovníci v živočíšnej výrobe	28	29	24	26	25	26,4	89,29
Remeselníci a opravári	41	38	37	34	32	36,4	78,05
Vedúci technickí a administratívni zamestnanci	7	7	7	9	9	7,8	128,57
Zamestnanci spolu	82	80	74	75	72	76,6	87,80

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

Celkový počet zamestnancov spoločnosti v roku 2008 klesol oproti roku 2004 o vyše 12%. Na tomto poklese, ako v tabuľke 2 môžeme vidieť, sa najviac podieľali remeselníci a opravári, ktorých počet klesol v sledovanom období takmer o 22%. Klesajúcu tendenciu mal aj počet pracovníkov v živočíšnej výrobe a ten mal hodnotu vyše 10%. Pracovníci v rastlinnej výrobe počas sledovaného obdobia svoj počet nezmenili. U vedúcich technických a administratívnych pracovníkoch nastal v roku 2008 nárast oproti roku 2004 o viac ako 28%.

LÚČNICA s.r.o. má rovnako ako poľnohospodárske družstvo Komjatice dvojstupňovú organizačnú štruktúru, ktorá je tvorená vrcholovým vedením a jednotlivými úsekmi. Tieto úseky sa starajú o zabezpečenie poľnohospodárskej výroby a ostatné činnosti súvisiace s poľnohospodárskou výrobou.

Úseky spoločnosti LÚČNICA:

- úsek rastlinnej výroby,
- úsek živočíšnej výroby,
- úsek technických služieb,
- vedenie.

Pre úsek rastlinnej výroby je hlavnou úlohou výroba obilnín, olejní, krmovín a strukovín. Zabezpečuje príjem rastlinných produktov po zbere na sklad. Pozbieraná úroda sa najprv odváži a až následne potom sa prijme na sklad. Následne sa spotrebuje alebo predá.

Úsek živočíšnej výroby sa zameriava na chov hovädzieho dobytku a chov ošípaných. Pri chove hovädzieho dobytku je najdôležitejšia výroba mlieka a hovädzieho mäsa a taktiež chov hovädzieho dobytku mliečneho typu.

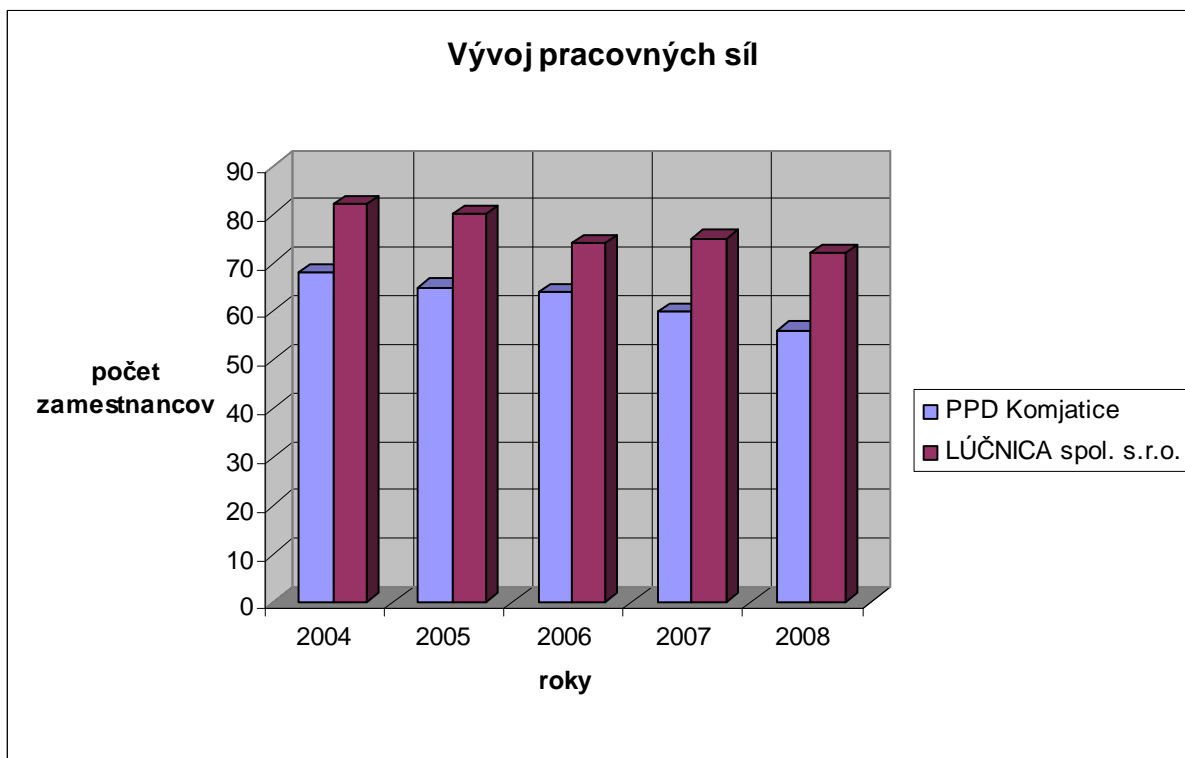
Úseku technických služieb má na starosti vykonávanie opravárenských a údržbárskych činností. Musí zabezpečiť prevádzkyschopnosť strojov, zariadení a budov potrebných pre bezchybný a bezporuchový chod jednotlivých činností. Tiež má za úlohu poskytovanie mechanizmov podľa požiadaviek jednotlivých úsekov.

Vedenie sa stará o spracovávanie, evidovanie a archivovanie ekonomických a výrobných údajov spoločnosti. Tento úsek tiež zabezpečuje obchodnú činnosť spoločnosti.

LÚČNICA s.r.o., má na čele dvoch konateľov spoločnosti. Funkciu štábného útvaru zabezpečujú konatelia spoločnosti. Za spoločnosť konajú vždy spoločne dvaja konatelia.

Riadenie jednotlivých úsekov zabezpečujú vedúci pracovníci:

- hlavný agronóm pre úsek RV,
- hlavný zootechnik pre úsek ŽV,
- vedúci technických služieb,
- hlavný ekonóm.



Obrázok č. 8: Vývoj pracovných síl

Zdroj: interné dokumentácie podnikov, vlastné spracovanie

### 4.3 Rozsah a produkcia pestovaných plodín

Poľnohospodárske družstvo Komjatice sa zameriava na pestovanie obilnín, olejní, krmovín a strukovín. Pri pestovaní obilnín ide hlavne o pestovanie pšenice ozimnej, jačmeňa jarného a kukurice na zrno, v oblasti olejní je to repka olejná a slnečnica. Strukoviny sa v poľnohospodárskom družstve pestujú okrajovo. Produkcia krmovín súvisí najmä so živočíšnou výrobou, najviac sa produkuje kukurica na siláž a lucerna.

Spoločnosť s ručeným obmedzením LÚČNICA sa zameriava na pestovanie podobných plodín ako spomínané družstvo Komjatice. Ide o obilniny, olejniny, krmoviny a strukoviny. Pestovanie obilnín je zamerané najmä na pšenicu ozimnú, jačmeň jarný, kukuricu na zrno a tiež jačmeň ozimný. Ďalej pri olejninách ide o repku olejnú a slnečnicu. Strukoviny sa v LÚČNICI pestujú okrajovo podobne ako v PPD Komjatice. Ide o pestovanie hrachu siateho a poniektoré roky aj bôbu.

**Tabuľka č. 3: Rozsah výrobných odvetví RV v ha**

PPD Komjatice	Rozsah výrobných odvetví RV v ha						
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	Index (08/04)
<b>Pšenica ozimná</b>	589	590	655	597	669	620	113,58
<b>Jačmeň jarný</b>	249	210	242	269	227	239,4	91,16
<b>Kukurica na zrno</b>	258	194	250	195	250	229,4	96,90
<b>Hrach siaty</b>	92	81	-	-	-	86,5	88,04*
<b>Slnečnica</b>	241	283	342	307	234	281,4	97,10
<b>Repka olejná</b>	227	217	155	281	257	227,4	113,22

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2005/2004

**Tabuľka č. 4: Rozsah výrobných odvetví RV v ha**

LÚČNICA spol. s.r.o.	Rozsah výrobných odvetví RV v ha						
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	Index (08/04)
<b>Pšenica ozimná</b>	656,73	742,97	738,40	625,79	763,24	705,43	116,22
<b>Jačmeň jarný</b>	419,34	399,97	467,76	566,77	642,59	499,29	153,24
<b>Kukurica na zrno</b>	142,28	300,82	285,52	284,25	172,84	237,14	121,48
<b>Hrach siaty</b>	138,17	127,35	108,20	108,35	106,87	117,79	77,35
<b>Slnečnica</b>	277,51	257,51	218,32	256,45	301,26	262,21	108,56
<b>Repka olejná</b>	254,31	296,10	299,83	365,38	372,03	317,53	146,29

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

V tabuľke 3 a 4 vidíme, že pri pšenici ozimnej nastal nárast osevných plôch počas sledovaného obdobia u oboch agrosubjektov. U družstva Komjatice bol zaznamenaný nárast cez 13% a v LÚČNICI s.r.o., to bolo viac ako 16%. Osevná plocha ďalšej obilniny, jačmeňa jarného, v PPD Komjatice poklesla takmer o 9% v roku 2008 oproti roku 2004 a v LÚČNICI spol. s.r.o. nastal nárast až vo výške 53%. Kukurica na zrno mala pre PPD Komjatice klesajúcu tendenciu rovnako ako pri jačmeni a pokles bol o necelé 4%. Naopak v LÚČNICI spol. s.r.o. mal jej nárast hodnotu takmer 22%.

Veľkosti osevných plôch hrachu siateho mali klesajúcu tendenciu v obidvoch sledovaných podnikoch. V PPD Komjatice nastal pokles o 12% a v LÚČNICI spol. s.r.o. to bolo takmer 23%.

V roku 2008 nastal v PPD Komjatice pokles osevných plôch slnečnice oproti roku 2004 o necelé 3% a v LÚČNICI spol. s.r.o. naopak nárast o viac ako 8%. Pri repke olejnej obidva podniky zaznamenali nárast. PPD Komjatice o viac ako 12% a LÚČNICA spol. s.r.o. o vyše 46%.



**Tabuľka č. 5: Produkcia v t**

PPD Komjatice	Produkcia v t						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
<b>Pšenica ozimná</b>	3416,2	3717	3189,9	3188	4442,2	3590,64	130,03
<b>Jačmeň jarný</b>	1444,2	1176	1212,4	1213,2	1053,3	1219,82	72,93
<b>Kukurica na zrno</b>	2064	1978,8	2125	2129,4	2727,5	2204,94	132,15
<b>Hrach siaty</b>	349,6	267,3	-	-	-	308,45	76,46*
<b>Slničnica</b>	674,8	715,99	704,52	703,03	545,22	668,71	80,80
<b>Repka olejná</b>	862,6	594,58	320,85	320,34	758,15	571,30	87,89

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2005/2004

**Tabuľka č. 6: Produkcia v t**

LÚČNICA spol. s.r.o.	Produkcia v t						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
<b>Pšenica ozimná</b>	3961	5055,5	4026	3947	4907	4379,30	123,88
<b>Jačmeň jarný</b>	2529	2355,2	2300	2876	3868	2785,64	152,95
<b>Kukurica na zrno</b>	1336,6	3122,2	2444	1402	1695,3	2000,02	126,84
<b>Hrach siaty</b>	569	484,4	381	326	380	428,08	66,78
<b>Slničnica</b>	896	844,3	818	731	1161,9	890,24	129,68
<b>Repka olejná</b>	1099,8	902,2	1091	1082	1540,3	1143,06	140,05

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

Ako môžeme v tabuľke 5 vidieť družstvo Komjatice má rastúci charakter produkcie pšenice ozimnej. Tento nárast je v roku 2008 oproti roku 2004 až o 30%. Nárast nastal aj u spoločnosti LÚČNICA a mal hodnotu viac ako 23% ako vyplýva z tabuľky 6. Produkcia jačmeňa jarného má v sledovanom období v družstve Komjatice klesajúcu tendenciu. Nastal tu pokles o vyše 28%. Naproti tomu spoločnosť LÚČNICA dosahuje nárast produkcie o takmer 53%. Pri kukurici na zrno zaznamenali obidva podniky nárast v roku 2008 oproti roku 2004. Pre družstvo Komjatice mal tento nárast hodnotu 32% a pre spoločnosť LÚČNICA to bolo takmer 27%.

Pestovanie hrachu siateho má u oboch podnikoch klesajúci charakter a družstvo Komjatice ho v roku 2005 prestalo pestovať. U spoločnosti LÚČNICA hodnota produkcie poklesla o vyše 33%.

Produkcia olejníň družstva Komjatice v roku 2008 poklesla oproti roku 2004. Pri slnečnici mal tento pokles hodnotu 20% a pri repke olejnej to bolo takmer 13%. Naopak

produkcia olejnin v spoločnosti LÚČNICA v sledovanom období vzrástla. Nárast produkcie slnečnice bol takmer 30% a u repky olejnej až 40%.

**Tabuľka č. 7: Hektárová úroda v t. ha<sup>-1</sup>**

PPD Komjatice	Hektárová úroda v t. ha <sup>-1</sup>						
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	Index (08/04)
Pšenica ozimná	5,8	6,3	4,87	5,34	6,64	5,79	114,48
Jačmeň jarný	5,8	5,6	5,01	4,51	4,64	5,11	80,00
Kukurica na zrno	8	10,2	8,5	10,92	10,91	9,71	136,38
Hrach siaty	3,8	3,3	-	-	-	3,55	86,84*
Slnečnica	2,8	2,53	2,06	2,29	2,33	2,40	83,21
Repka olejná	3,8	2,74	2,07	1,14	2,95	2,54	77,63

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2005/2004

**Tabuľka č. 8: Hektárová úroda v t. ha<sup>-1</sup>**

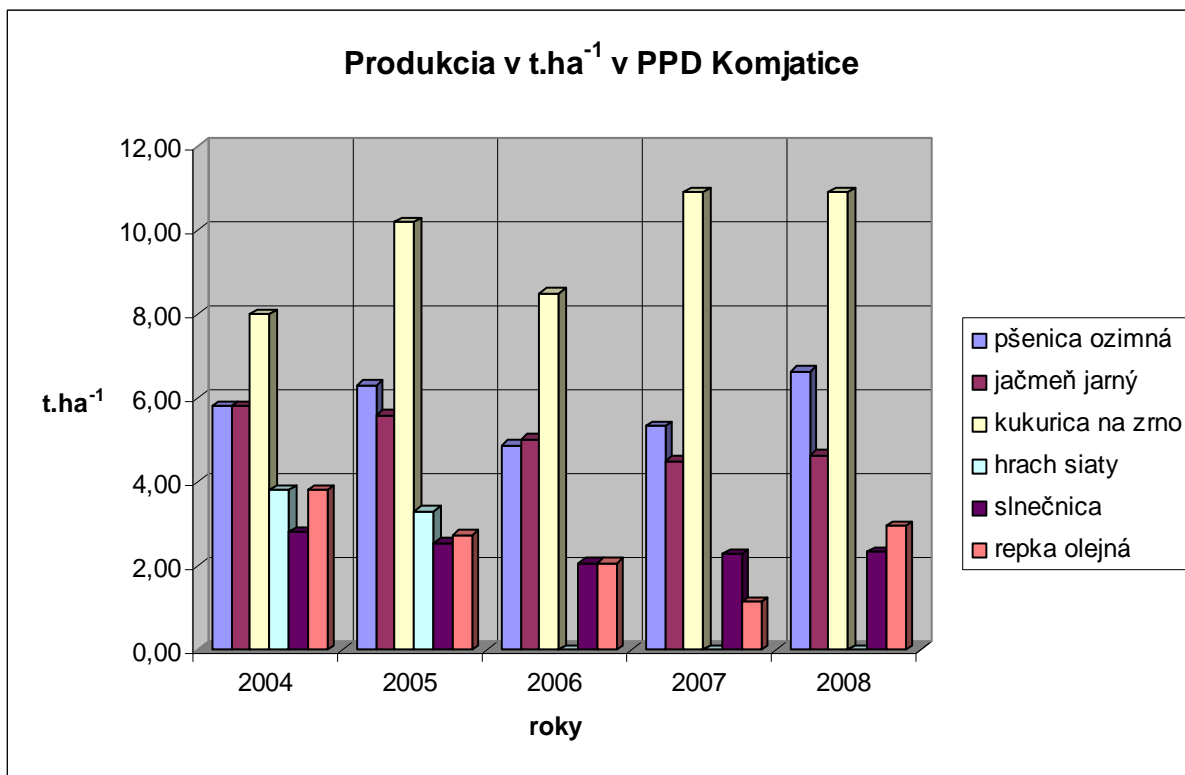
LÚČNICA spol. s.r.o.	Hektárová úroda v t. ha <sup>-1</sup>						
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	Index (08/04)
Pšenica ozimná	6,03	6,8	5,45	6,3	6,43	6,20	106,63
Jačmeň jarný	6,03	5,88	4,92	5,07	6,02	5,58	99,83
Kukurica na zrno	9,39	10,37	8,56	4,93	9,81	8,61	104,47
Hrach siaty	4,11	3,8	3,52	3	3,55	3,60	86,37
Slnečnica	3,22	3,27	3,74	2,8	3,84	3,37	119,25
Repka olejná	4,32	3,04	3,64	2,96	4,14	3,62	95,83

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

Ako z tabuliek 7 a 8 vidíme, hektárové úrody pšenice ozimnej mali rastúcu tendenciu u oboch sledovaných podnikoch. U družstva Komjatice nadobúdala hodnotu takmer 15% a v spoločnosti LÚČNICA to bolo vyše 6%. Hektárové úrody druhej obilniny, jačmeňa, klesali u družstva Komjatice o 20% a v spoločnosti LÚČNICA necelé 1%. Kukurica na zrno má u oboch podnikoch v roku 2008 oproti roku 2004 rastúci trend vývoja hektárových úrod. Takmer 37% u družstva Komjatice a spoločnosti LÚČNICA to bolo necelých 5%.

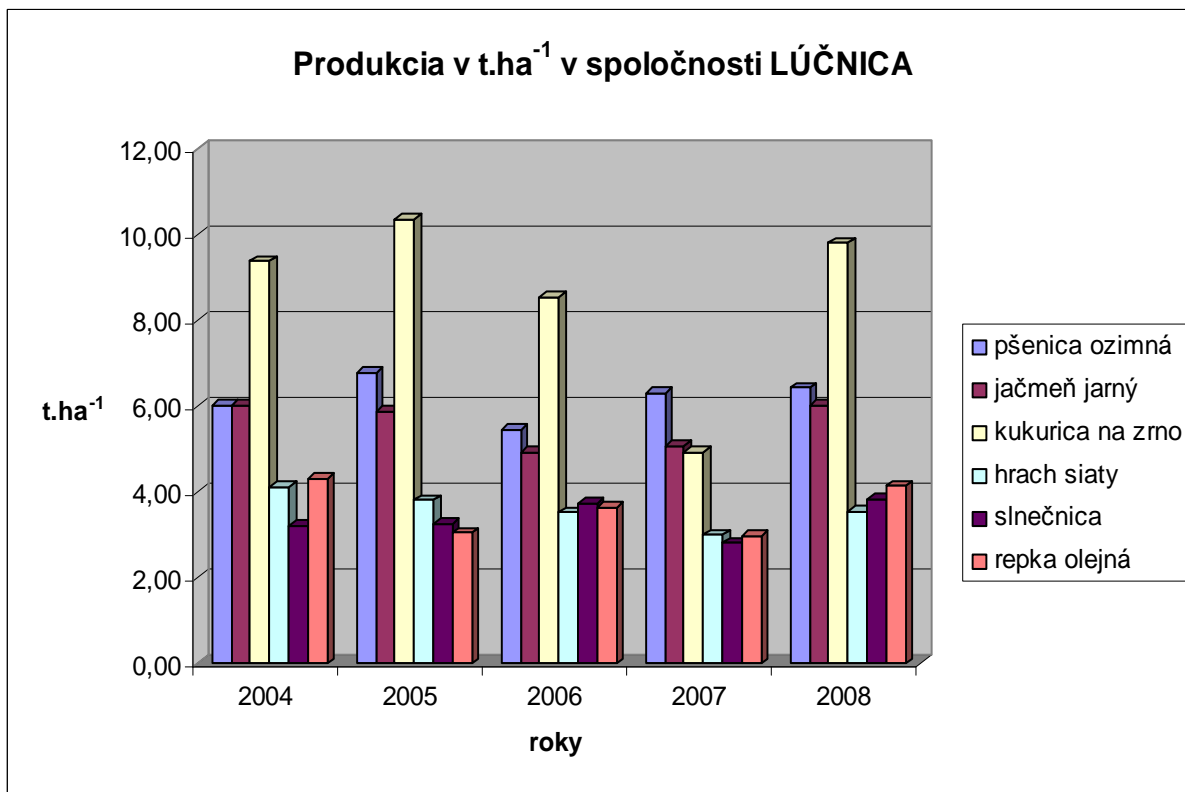
Hektárové úrody hrachu majú klesajúcu tendenciu v oboch komparovaných podnikoch.

Takmer 17%-ný pokles zaznamenalo družstvo Komjatice pri pestovaní slnečnice. Naopak spoločnosť LÚČNICA zaznamenala nárast o takmer 20% pri hektárových úrodách slnečnice. Repka olejná v sledovanom období zaznamenala pokles hektárových úrod u oboch podnikoch. U družstva Komjatice tento pokles znamenal viac ako 22% a u spoločnosti LÚČNICA nadobudol hodnotu necelých 5%.



Obrázok č. 9: Produkcia v t.ha<sup>-1</sup> v PPD Komjatice

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastná spracovanie



Obrázok č. 10: Produkcia v t.ha<sup>-1</sup> v spoločnosti LÚČNICA

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

## 4.4 Ekonomické zhodnotenie

Náklady podniku sú dôležitou charakteristikou hospodárenia každého podniku. Iba ich stálym sledovaním sa dá zabezpečiť prosperita podniku. Náklady sú to peňažné čiastky, ktoré podnik účelne vynaložil na získanie výnosov. Môžeme ich charakterizovať ako peňažné ocenenie spotreby výrobných faktorov vynaložených podnikom na jeho výkony a ostatné účelovo vynaložené náklady spojené s jeho činnosťou. Sú syntetickým ukazovateľom práce podniku. Náklady podniku predstavujú hodnotové vyjadrenie spotreby výrobných prostriedkov a práce. Náklady podniku vznikajú v okamžiku spotreby a sú sledované účtovníctvom.

Rozdelenie nákladov podľa nákladových druhov:

- materiálové náklady,
- služby,
- mzdové a ostatné osobné náklady,
- dane a poplatky,
- iné prevádzkové náklady,
- odpisy,
- rezervy a opravné položky,
- finančné náklady,
- mimoriadne náklady,
- dane z príjmov.

Toto členenie klasifikuje náklady v tej forme a výške ako vznikli a bez ohľadu na to na aký účel boli vynaložené alebo kde presne vznikli.

Tabuľka č. 9: Vlastné náklady €.<sup>t</sup>

PPD Komjatice	VN v €. <sup>t</sup>						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
Pšenica ozimná	107,55	108,54	126,14	128,46	117,17	117,57	108,95
Jačmeň jarný	112,53	117,51	123,81	129,46	126,80	122,02	112,68
Kukurica na zrno	74,69	77,01	76,35	83,02	89,79	80,17	120,22
Hrach siaty	240,99	261,90	-	-	-	251,44	108,68*
Slnečnica	276,17	322,31	331,94	307,04	306,38	308,77	110,94
Repka olejná	351,52	352,52	381,73	609,11	401,65	419,31	114,26

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2005/2004

**Tabuľka č. 10: Vlastné náklady €.<sup>t</sup>**

LÚČNICA spol. s.r.o.	VN v €. <sup>t</sup>						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
<b>Pšenica ozimná</b>	126,47	106,25	116,48	148,87	152,26	130,07	120,39
<b>Jačmeň jarný</b>	107,55	126,20	134,70	158,93	149,60	135,40	139,10
<b>Kukurica na zrno</b>	150,10	107,02	103,40	204,64	159,20	144,87	106,06
<b>Hrach siaty</b>	156,34	159,26	203,94	231,00	192,89	188,69	123,38
<b>Slničnica</b>	237,67	264,99	366,13	302,43	214,43	277,13	90,22
<b>Repka olejná</b>	252,94	352,55	212,87	364,37	294,83	295,51	116,56

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

V roku 2008 nastal nárast vlastných nákladov oproti roku 2004 pri obilninách u oboch komparovaných podnikoch. Náklady na pestovanie pšenice ozimnej v PPD Komjatice vzrástli o takmer 9% a v LÚČNICI spol. s r.o. o vyše 20%. Pri jačmeni tieto náklady vzrástli v PPD Komjatice o viac ako 12% a v LÚČNICI spol. s r.o. o takmer 40%. Rastúcu tendenciu mali aj náklady na pestovanie kukurice na zrno a v PPD Komjatice tento nárast znamenal 20%. V LÚČNICI spol. s r.o. to bolo o 6%.

Vlastné náklady na pestovanie hrachu mali rastúci trend u oboch sledovaných podnikoch.

Náklady na pestovanie slnečnice v PPD Komjatice vzrástli takmer o 11% a naopak u LÚČNICI spol. s r.o. poklesli o takmer 10%. Pri repke olejnej, ďalšej sledovanej olejnine bol zaznamenaný nárast nákladov v PPD Komjatice o 14% a v LÚČNICI spol. s r.o. mal tento nárast hodnotu viac ako 16%.

Taktiež ako náklady aj výnosy patria k najdôležitejším charakteristikám hospodárenia každého podniku. Výnosy sú časť peňažných prostriedkov, ktoré podnik získa predajom tovaru alebo poskytovaním služieb a ktorá tiež vyjadruje ocenenie jeho činnosti a slúži na úhradu jeho vzniknutých nákladov a konečnú tvorbu zisku. Výnosy podniku predstavujú peňažné príjmy, ktoré podnik získal za určité časové obdobie, bez ohľadu na to, či boli v tomto období uhradené. Rovnako ako náklady aj výnosy sú sledované v účtovníctve každého podniku a môžu sa prejavovať ako prírastok aktív alebo úbytok pasív. Hlavnými výnosmi každého výrobného podniku sú tržby, ktoré sú získané predajom výrobkov, tovarov či poskytnutím služieb.

**Tabuľka č. 11: Výnosy v €·t<sup>1</sup>**

PPD Komjatice	Výnosy v €·t <sup>1</sup>						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
<b>Pšenica ozimná</b>	142,73	112,86	128,06	209,82	152,86	149,27	107,09
<b>Jačmeň jarný</b>	139,75	124,15	141,54	212,31	245,63	172,67	175,77
<b>Kukurica na zrno</b>	118,83	106,55	134,57	151,20	119,60	126,15	100,64
<b>Slničnica</b>	-	275,51	245,63	418,24	258,91	299,58	93,98*
<b>Repka olejná</b>	283,81	225,72	272,19	274,02	428,20	296,79	150,88

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2008/2005

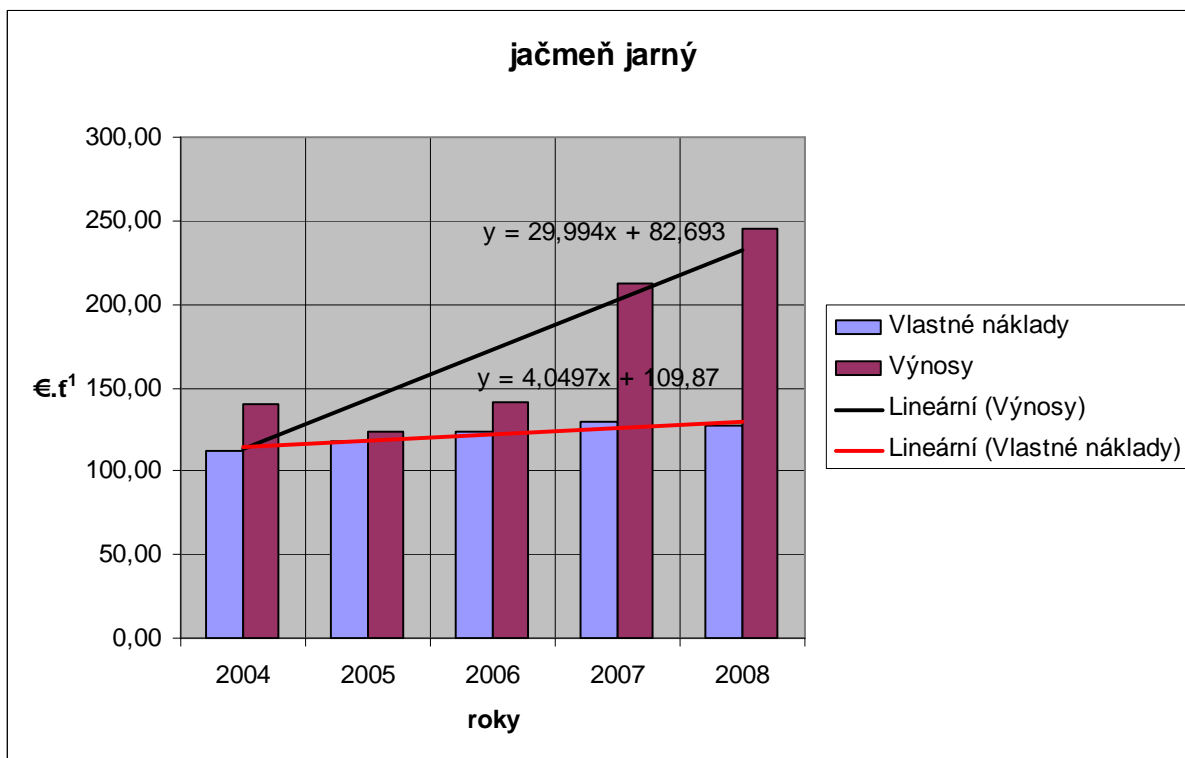
**Tabuľka č. 12: Výnosy v €·t<sup>1</sup>**

LÚČNICA spol. s.r.o.	Výnosy v €·t <sup>1</sup>						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
<b>Pšenica ozimná</b>	168,49	124,38	143,23	199,60	230,00	173,14	136,51
<b>Jačmeň jarný</b>	151,86	138,19	141,87	210,88	146,09	157,78	96,20
<b>Kukurica na zrno</b>	127,50	107,32	135,03	182,57	224,26	155,33	175,89
<b>Slničnica</b>	227,28	256,42	240,69	359,69	261,17	269,05	114,91
<b>Repka olejná</b>	283,18	224,42	281,15	279,49	398,33	293,31	140,66

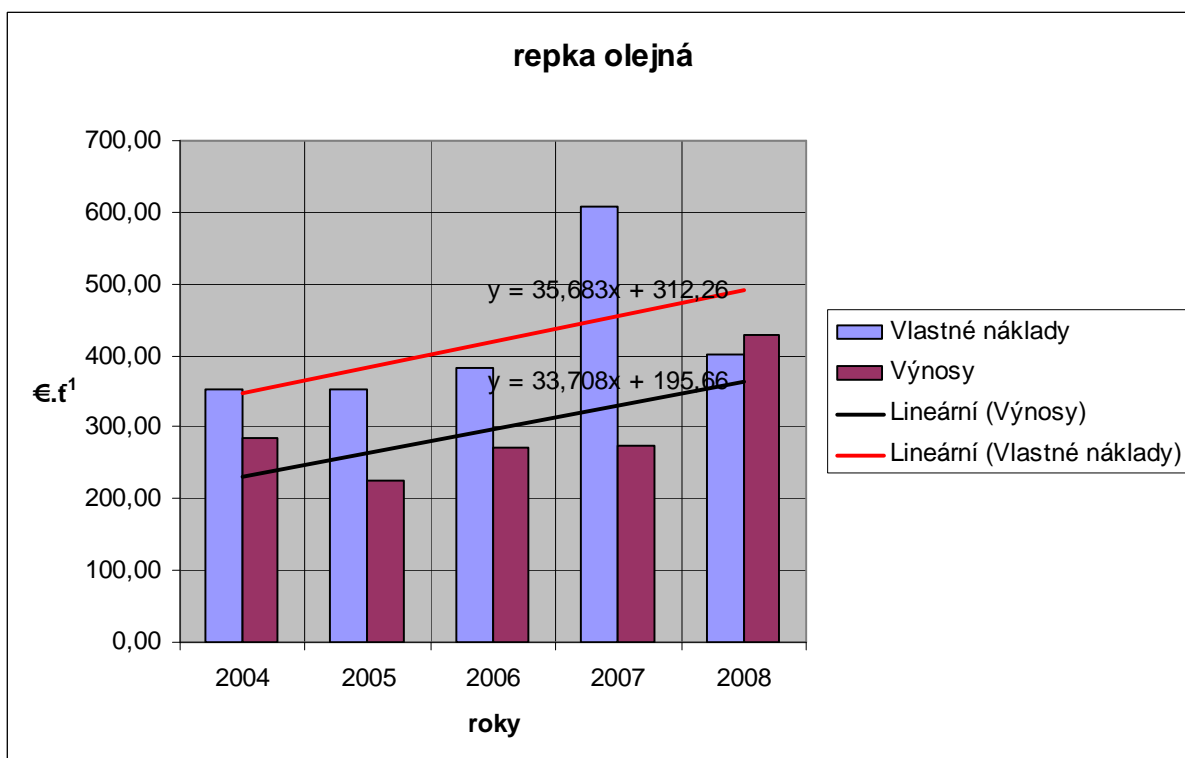
Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

U oboch podnikoch sledujeme nárast výnosov pšenice ozimnej v roku 2008 oproti roku 2004. V PPD Komjatice mal tento nárast hodnotu 7% a v LÚČNICI spol. s.r.o. viac ako 36%. Jačmeň jarný zaznamenal v PPD Komjatice nárast výnosov až o 75%. Naopak v LÚČNICI spol. s.r.o. má táto cena klesajúcu tendenciu a to takmer o 4%. PPD Komjatice nemalo v sledovanom období takmer žiadnu zmenu pri výnosoch kukurice na zrno. Naproti tomu v LÚČNICI spol. s.r.o. bol zaznamenaný nárast až o takmer 76%.

Výnosy slnčnice ako v tabuľke 11 vidíme poklesli o takmer 7% v PPD Komjatice a v LÚČNICI spol. s.r.o. nastal ich nárast o takmer 15%. Tento nárast možno sledovať v tabuľke 12. Ďalšia olejnína, repka olejná v PPD Komjatice zaznamenala nárast o 50% a v LÚČNICI spol. s.r.o. bol nárast 40%-ný.



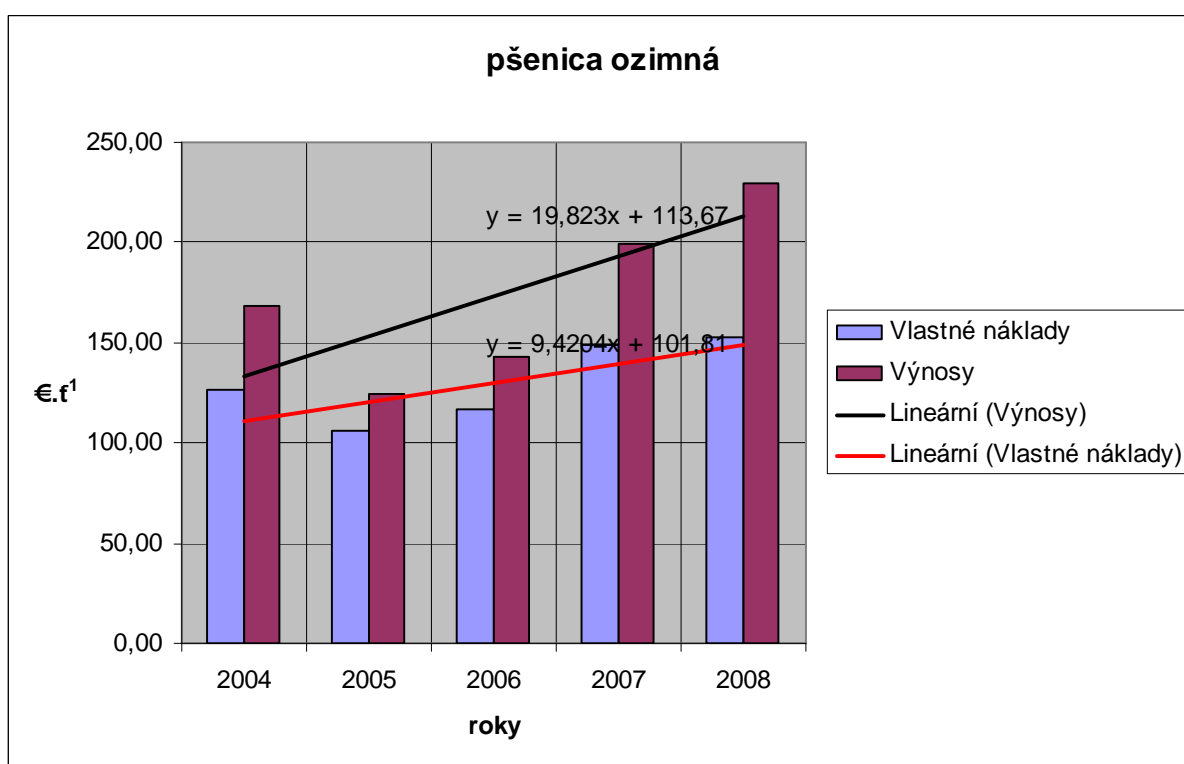
Obrázok č. 11: Trend vývoja nákladov a výnosov jačmeňa jarného v PPD Komjatice  
 Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie



Obrázok č. 12: Trend vývoja nákladov a výnosov repky olejnej v PPD Komjatice  
 Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie

Ako môžeme v grafe vidieť, jačmeň jarný má v družstve Komjatice pozitívny trend vývoja výnosov. Hoci rastú aj náklady, no ich nárast má pomerne malý sklon oproti sklonu výnosov. Vidíme ako sa nožnice roztvárajú a predpokladá sa optimistický vývoj do budúcnosti. Výnosy budú rásť rýchlejším tempom ako náklady.

Obrázok 12 poukazuje na silno rastúci trend vývoja nákladov pri repke olejnej v PPD Komjatice. Rastúci trend majú síce aj výnosy tejto plodiny, no náklady ich veľmi preyšujú. Pri tejto plodine sa nevytvárajú tzv. nožnice, ale vidíme, že trendy rastú rovnobežne a v budúcnosti by sa nemali pretnúť, teda náklady aj výnosy repky olejnej rastú rovnakým tempom.



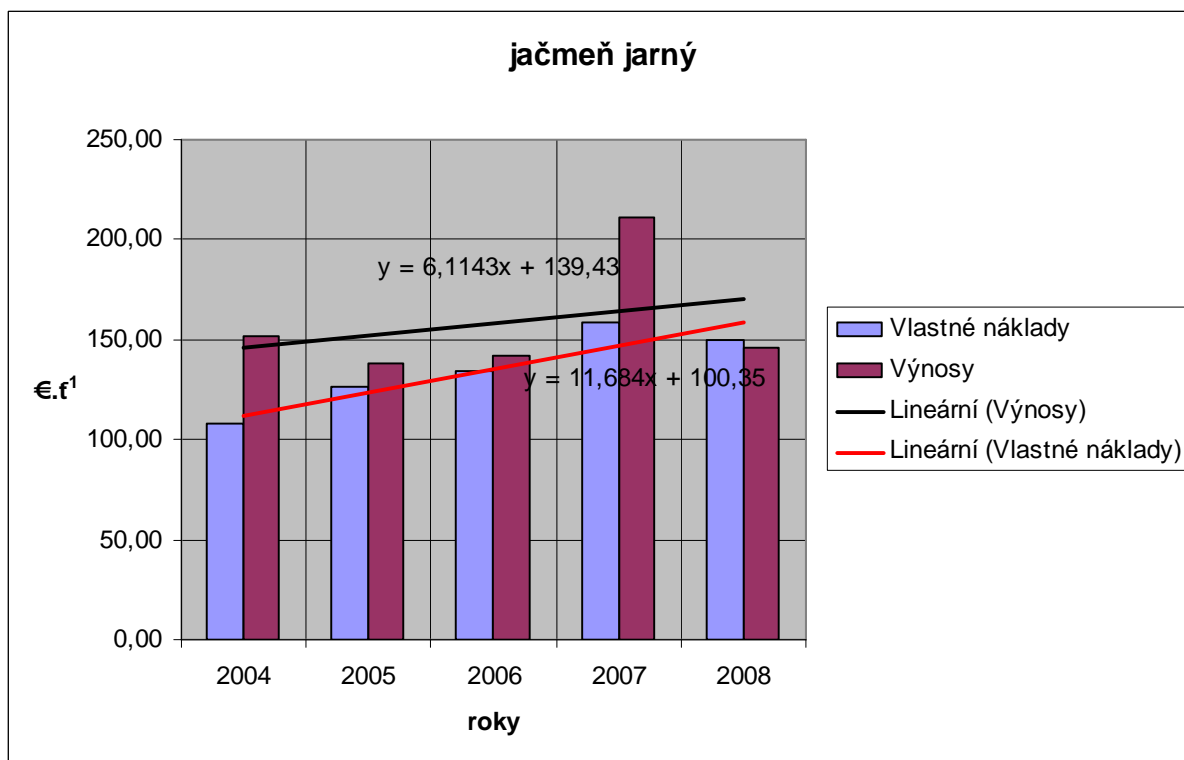
Obrázok č. 13: Trend vývoja nákladov a výnosov pšenice ozimnej v spoločnosti LÚČNICA  
Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

Pri pšenici ozimnej v spoločnosti LÚČNICA badáme pozitívny trend vývoja výnosov a hoci nastáva aj nárast nákladov, môžeme na obrázku 13 vidieť ako sa nožnice roztvárajú. Je to práve väčším sklonom výnosov tejto plodiny. Predpokladáme, že v budúcnosti budú náklady rásť pomalšie ako výnosy.

Obrázok 14 zobrazuje jačmeň jarný spoločnosti LÚČNICA a jeho trendy vývoja nákladov a výnosov. Môžeme vidieť ako sa vývoj nákladov so svojím väčším sklonom približuje k výnosom jačmeňa jarného a nastáva uzatváranie nožníc. Existuje predpoklad, že



náklady budú v budúcnosti vyššie ako výnosy, lebo ich trend vývoja má väčší sklon a teda budú rásť rýchlejším tempom ako výnosy jačmeňa jarného.



Obrázok č. 14: Trend vývoja nákladov a výnosov jačmeňa jarného v spoločnosti LÚČNICA  
Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

Tabuľka č. 13: Výsledok hospodárenia v €·t¹

PPD Komjatice	VH v €·t						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
Pšenica ozimná	35,19	4,32	1,93	81,36	35,68	31,69	101,42
Jačmeň jarný	27,22	6,64	17,73	82,85	118,83	50,65	436,59
Kukurica na zrno	44,15	29,54	58,22	68,18	29,81	45,98	67,52
Slničnica	-	46,80	86,30	-111,20	47,47	13,88	101,42*
Repka olejná	67,72	126,80	109,54	335,09	-26,56	122,52	-39,22

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie, \*-index 2008/2005

**Tabuľka č. 14: Výsledok hospodárenia v €.<sup>t</sup>**

LÚČNICA spol. s.r.o.	VH v €. <sup>t</sup>						Index (08/04)
	2004	2005	2006	2007	2008	Priemer	
<b>Pšenica ozimná</b>	42,02	18,12	26,75	50,72	77,74	43,07	184,99
<b>Jačmeň jarný</b>	44,31	11,98	7,17	51,95	-3,52	22,38	-7,94
<b>Kukurica na zrno</b>	-22,61	0,30	31,63	-22,07	65,06	10,46	-287,81
<b>Snečnica</b>	-10,39	-8,56	-125,44	57,26	46,74	-8,08	-449,84
<b>Repka olejná</b>	30,24	-128,13	68,28	-84,88	103,50	-2,20	342,26

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

V oboch sledovaných podnikoch v roku 2008 oproti roku 2004 vzrastá zisk pri pšenici ozimnej. V PPD Komjatice má tento nárast hodnotu necelých 2% a v spoločnosti LÚČNICA je tento nárast až takmer 85%. Čo sa týka jačmeňa jarného, zisk nastáva v PPD Komjatice a to až hodnotou 336%. V spoločnosti LÚČNICA je táto plodina stratová. Pri kukurici na zrno nastáva v roku 2008 oproti roku 2004 pokles zisku o takmer 33% v družstve Komjatice. Spoločnosť LÚČNICA bola v roku 2004 pri jej pestovaní stratová a počas ostatných rokov sa stáva ziskovou plodinou.

PPD Komjatice dosiahlo pri pestovaní snečnice v roku 2008 oproti roku 2005 nárast zisku o viac ako 1%. V spoločnosti LÚČNICA sa z tejto stratovej plodiny v priebehu sledovaného obdobia stáva zisková plodina. Pri repke olejnej, ktorá bola ziskovou plodinou v roku 2004 dochádza k poklesu zisku a v roku 2008 je dokonca stratovou plodinou. Naopak pestovanie repky olejnej bolo úspešné v spoločnosti LÚČNICA kde bol nárast zisku až o 242%.

V roku 2004 pšenica ozimná aj jačmeň jarný dosahovali zisk u oboch podnikov. Pšenica ozimná dosiahla hodnotu zisku 35,19 €.<sup>t</sup> u sledovaného družstva Komjatice a 42,02 €.<sup>t</sup> v spoločnosti LÚČNICA. Hodnota zisku jačmeňa jarného u družstva Komjatice bola 27,22 €.<sup>t</sup> a u spoločnosti LÚČNICA 44,31 €.<sup>t</sup>. Kukurica na zrno bola ziskovou plodinou družstva Komjatice v hodnote 44,15 €.<sup>t</sup> a naopak stratovou pre spoločnosť LÚČNICA hodnotou 22,61 €.<sup>t</sup>. Družstvo Komjatice v roku 2004 neuvádza výsledok hospodárenia snečnice a v spoločnosti LÚČNICA bola táto plodina stratová v hodnote 10,39 €.<sup>t</sup>. Repka olejná dosahuje kladný výsledok hospodárenia u oboch podnikov. V PPD Komjatice je hodnota zisku až 67,72 €.<sup>t</sup> a v spoločnosti LÚČNICA nadobúda hodnotu 30,24 €.<sup>t</sup>

Rok 2005 boli obilniny ziskové v oboch sledovaných podnikoch. Pšenica ozimná v PPD Komjatice dosahovala zisk 4,32 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. bol jej zisk 18,12 €<sup>1</sup>. Jačmeň jarný, ďalšia zisková obilnina v PPD Komjatice dosiahla hodnotu zisku 6,64 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. to bolo 11,98 €<sup>1</sup>. Zisk kukurice na zrno mal v PPD Komjatice hodnotu 29,54 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. 0,30 €<sup>1</sup>. PPD Komjatice dosahovalo zisk aj pri pestovaní olejní. U slnečnici to bolo 46,80 €<sup>1</sup> a u repky olejnej 126,80 €<sup>1</sup>. LÚČNICA spol. s.r.o. zas dosahovala pri olejninách stratu. Pri slnečnici mala táto strata hodnotu 8,56 €<sup>1</sup> a pri repke olejnej bola jej hodnota 128,12 €<sup>1</sup>.

Obilniny boli ziskové aj v roku 2006 u oboch podnikoch, ako to môžeme vidieť v tabuľkách 13 a 14. PPD Komjatice dosahovalo zisk pri pšenici ozimnej v hodnote 1,93 €<sup>1</sup>, pri jačmeni jarnom bola jeho hodnota 17,73 €<sup>1</sup> a u kukurice na zrno nadobúdala hodnotu 58,22 €<sup>1</sup>. V LÚČNICI spol. s.r.o. bola hodnota zisku pšenice ozimnej 26,75 €<sup>1</sup>, pri jačmeni jarnom to bolo 7,17 €<sup>1</sup> a kukurica na zrno dosahovala zisk 68,28 €<sup>1</sup>. V roku 2006 obe olejniny dosahovali zisk v PPD Komjatice. Hodnota zisku pri slnečnici bola 86,30 €<sup>1</sup> a pri repke olejnej to bolo 109,54 €<sup>1</sup>. LÚČNICA spol. s.r.o. dosahovala stratu pri pestovaní slnečnice a tá mala hodnotu 125,44 €<sup>1</sup> a zisk pri repke olejnej bol zas 68,28 €<sup>1</sup>.

Pšenica ozimná v roku 2007 v PPD Komjatice dosahovala zisk 81,36 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. mal zisk hodnotu 50,72 €<sup>1</sup>. Jačmeň jarný bol ziskový pre oba sledované podniky. V PPD Komjatice bola jeho hodnota 81,36 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. to bolo 51,95 €<sup>1</sup>. Zisk kukurice na zrno v PPD Komjatice mal hodnotu 68,18 €<sup>1</sup>. V LÚČNICI spol. s.r.o. dosahovala stratu 22,07 €<sup>1</sup>. Slnečnica bola pre PPD Komjatice stratová a to hodnotou – 111,20 €<sup>1</sup> a pre LÚČNICU zisková hodnotou 57,26 €<sup>1</sup>. Repka olejná dosahovala v PPD Komjatice zisk 335,09 €<sup>1</sup> naproti tomu v LÚČNICI spol. s.r.o. dosahovala stratu v roku 2007 v hodnote 84,88 €<sup>1</sup>.

V roku 2008 dosahovala pšenica ozimná zisk u oboch podnikoch. V PPD Komjatice mal hodnotu 35,68 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. to bolo 77,74 €<sup>1</sup>. Jačmeň jarný bol v PPD Komjatice ziskovou plodinou a to hodnotou 118,83 €<sup>1</sup>. Naopak v LÚČNICI spol. s.r.o. dosahoval stratu v hodnote 3,52 €<sup>1</sup>. Kukurica na zrno dosahovala zisk v PPD Komjatice hodnotou 29,81 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. to bolo 65,06 €<sup>1</sup>. Slnečnica nadobúdala v roku 2008 u oboch podnikoch zisk, ktorý mal takmer rovnakú hodnotu. V PPD Komjatice to bolo 47,47 €<sup>1</sup> a v LÚČNICI spol. s.r.o. bola jeho hodnota 46,74 €<sup>1</sup>. PPD Komjatice dosahovalo stratu 26,56 €<sup>1</sup> pri pestovaní repky olejnej a LÚČNICA spol. s.r.o. zisk 103,50 €<sup>1</sup>.

**Tabuľka č. 15: Miera rentability v %**

PPD Komjatice	Miera rentability v %				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Pšenica ozimná</b>	32,72	3,98	1,53	63,33	30,45
<b>Jačmeň jarný</b>	24,19	5,65	14,32	64,00	93,72
<b>Kukurica na zrno</b>	59,11	38,36	76,26	82,13	33,20
<b>Slnečnica</b>	-	14,52	26,00	-36,22	15,49
<b>Repka olejná</b>	19,26	35,97	28,70	55,01	-6,61

Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie

**Tabuľka č. 16: Miera rentability v %**

LÚČNICA spol. s.r.o.	Miera rentability v %				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Pšenica ozimná</b>	33,23	17,06	22,97	34,07	51,06
<b>Jačmeň jarný</b>	41,20	9,50	5,32	32,69	-2,35
<b>Kukurica na zrno</b>	-15,06	0,28	30,59	-10,79	40,87
<b>Slnečnica</b>	-4,37	-3,23	-34,26	18,93	21,80
<b>Repka olejná</b>	11,96	-36,34	32,08	-23,29	35,10

Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s r.o., vlastné spracovanie

Miera rentability vypovedá o efektívnosti pestovania vybraných odvetví rastlinnej výroby. Rok 2004 bol úspešný pri pestovaní pšenice ozimnej, ktorá dosahovala viac ako 32 centov zisku na 1 € vložených nákladov u družstva Komjatice. V spoločnosti LÚČNICA bola jej hodnota viac ako 33 centov na 1 € vložených nákladov. Družstvo Komjatice dosahuje pri pestovaní jačmeňa jarného zisk 24% a spoločnosť LÚČNICA až 41% zisku. Kukurica na zrno dosahuje zisk 59 centov na 1 € vložených nákladov v PPD Komjatice a stratu 15 centov v LÚČNICI spol. s.r.o. V roku 2004 bola Slnečnica pestovaná len v spoločnosti LÚČNICA a dosahovala stratu 4 centy na 1 € vložených nákladov. Repka olejná dosahovala zisk 19% v PPD Komjatice a 11% v spoločnosti LÚČNICA.

V roku 2005 všetky sledované plodiny dosahovali v PPD Komjatice zisk. Pri pšenici ozimnej mal tento zisk hodnotu takmer 4%, pri jačmeni jarnom to bolo 6% a v prípade kukurice na zrno zisk dosahoval hodnotu 38%. Obilniny boli ziskovou plodinou aj v spoločnosti LÚČNICA. Pšenica ozimná dosiahla zisk 17%, jačmeň jarný 9% a u kukurice na zrno nedosahoval ani 1%. V PPD Komjatice slnečnica zaznamenala zisk v hodnote 14 centov na 1 € vložených nákladov a v prípade repky olejnej to bolo takmer 36 centov na 1 € vložených nákladov. Slnečnica dosiahla zápornú mieru rentability v spoločnosti LÚČNICA a to hodnotou 3% a repka olejná hodnotou 36%.

PPD Komjatice pri pestovaní pšenice ozimnej dosahovalo zisk viac ako 1%, pri jačmeni jarnom bola jeho hodnota 14% a pri kukurici na zrno až 76%. LÚČNICA spol. s.r.o. bola tiež v roku 2006 úspešná. V tabuľke 16 vidíme, že dosahuje zisk pri všetkých obilninách. V prípade pšenice ozimnej je jeho hodnota takmer 23 centov na 1 € vložených nákladov, pri jačmeni jarnom je táto hodnota 5 centov a u kukurice na zrno nadobúda hodnotu 30 centov na 1 € vložených nákladov. PPD Komjatice dosahuje pri pestovaní slnečnice zisk v hodnote 26% a pri repke olejnej je jeho hodnota 28%. Slnečnica v LÚČNICI spol. s.r.o. nadobúda stratu v hodnote 34 centov na 1 € vložených nákladov a v prípade repky olejnej je to zisk v hodnote 32 centov na 1 € vložených nákladov.

Rok 2007 bol pre PPD Komjatice úspešný, čo sa pestovania obilnín týka. Pšenica ozimná vytvárala zisk v hodnote 63 centov na 1 € vložených nákladov. Jačmeň jarný dosahuje zisk 64 centov na 1 € vložených nákladov a kukurica na zrno až 82 centov. V spoločnosti LÚČNICA pšenica ozimná dosiahla zisk 34% a jačmeň jarný 32%. V prípade kukurice na zrno vznikla strata v hodnote 10%. Strata 36 centov na 1 € vložených nákladov vznikla v PPD Komjatice pri pestovaní slnečnice. V spoločnosti LÚČNICA zas pri jej pestovaní dosiahli zisk takmer 19 centov na 1 € vložených nákladov. Ako uvádza tabuľka 15, repka olejná dosiahla zisk 55% v PPD Komjatice. Jej hodnota dosiahla stratu 23% v spoločnosti LÚČNICA.

V roku 2008 PPD Komjatice dosiahlo pri pestovaní pšenice ozimnej zisk 30%. Kladnú mieru rentability tiež mala LÚČNICA spol. s.r.o. s hodnotou 51%. Jačmeň jarný v prípade PPD Komjatice dosahoval zisk v hodnote 93%, no v prípade spoločnosti LÚČNICA vykazoval stratu 2%. Kukurica na zrno zaznamenala kladnú mieru rentability u oboch komparovaných podnikoch. V prípade PPD Komjatice to bolo hodnotou 33% a v LÚČNICI spol. s.r.o. takmer 41%. V roku 2008 družstvo Komjatice zaznamenalo zisk pri slnečnici v hodnote 15 centov a v prípade repky olejnej stratu 6 centov na 1 € vložených nákladov. Spoločnosť LÚČNICA v tomto roku pri olejninách dosiahla zisky. Pri slnečnici bola jeho hodnota 21 centov a v prípade repky olejnej 35 centov na 1 € vložených nákladov.

## 5 Záver

Základným odvetvím hospodárstva je poľnohospodárstvo a poľnohospodárska výroba. Hlavnou úlohou poľnohospodárstva je zabezpečenie výživy pre obyvateľstvo. Rastlinná výroba predstavuje dôležitú zložku poľnohospodárskej výroby, ktorej základ tvorí pôda. Jej úloha je nezastupiteľná z viacerých hľadísk a to:

- výrobného,
- prírodného,
- ekologického,
- ekonomického.

V diplomovej práci som skúmala a porovnávala dva podniky poľnohospodárskej prvovýroby. Jedným bolo družstvo Komjatice, ktoré sa nachádza v okrese Nové Zámky a druhým bola LÚČNICA spoločnosť s ručením obmedzeným z okresu Nitra. Práca je zameraná na rastlinnú výrobu z hľadiska manažmentu a ekonomiky rastlinnej výroby. Skúmala som a porovnávala vybrané odvetvia rastlinnej výroby a boli nimi: obilie, olejniný a okrajovo aj strukoviny. Rozloha poľnohospodárskej pôdy družstva Komjatice je 1874,26 ha a spoločnosti LÚČNICA 2800 ha poľnohospodárskej pôdy.

Obidva podniky majú pomerne stálu organizačnú štruktúru. Počet zamestnancov klesá každým rokom v PPD Komjatice i v spoločnosti LÚČNICA. V roku 2008 malo družstvo Komjatice 56 zamestnancov a spoločnosť LÚČNICA 72 zamestnancov.

Z rozsahu výrobných odvetví, najväčšie plochy zaberá odvetvie obilnín a konkrétnou komoditou s najväčšou výmerou je pšenica ozimná, ktorá v priemere bola pestovaná na 620ha ornej pôdy v PPD Komjatice a na 705ha v spoločnosti LÚČNICA.

Pri hektárových úrodách najlepšie výsledky dosahovali obilniny. Kukurica na zrno mala v priemere hektárové úrody až 8 až 9 t.ha<sup>-1</sup> u oboch sledovaných agrosubjektov. Hektárové úrody pšenice ozimnej a jačmeňa jarného boli v priemere okolo 5 až 6 t.ha<sup>-1</sup> v oboch porovnávaných podnikoch. Pri olejninách hektárové úrody v priemere počas sledovaných rokov dosiahli v PPD Komjatice okolo 2,5 t.ha<sup>-1</sup> a v spoločnosti LÚČNICA to bolo priemerne 3,5 t.ha<sup>-1</sup>.

Náklady na pestovanie rastlinnej výroby boli pomerne vysoké. V priemere najväčšie náklady boli vynaložené na pestovanie odvetvia olejnin. Náklady na pestovanie repky olejnej predstavovali priemerne v PPD Komjatice hodnotu 419 €·t<sup>-1</sup> a v spoločnosti LÚČNICA mali nižšiu hodnotu a to 295 €·t<sup>-1</sup>.

Odbytové ceny dosahovali najväčšiu výšku pri olejninách. Repka olejná v priemere dosahovala pri odbytových cenách hodnotu 296 €·t<sup>1</sup> v družstve Komjatice a podobnú hodnotu aj v spoločnosti LÚČNICA a to 293 €·t<sup>1</sup>. Pri odbytových cenách slnečnice bol tento rozdiel vyšší. Zatiaľ čo v PPD Komjatice bola odbytová cena slnečnice v priemere takmer 300 €·t<sup>1</sup> v LÚČNICI spol. s.r.o. to bolo 270 €·t<sup>1</sup>. Pri obilninách boli priemerné odbytové ceny približne porovnateľné u oboch podnikoch.

Výsledky hospodárenia komparovaných podnikov v rastlinnej výrobe boli pomerne pozitívne. Počas sledovaných rokov z odvetvia obilnín dosahovala pšenica ozimná a jačmeň jarný takmer každý rok u oboch podnikoch zisk. Jedine v roku 2008 v spoločnosti LÚČNICA zaznamenal jačmeň jarný stratu v hodnote - 3,52 €·t<sup>1</sup>, pričom v PPD Komjatice bola jeho hodnota vysoko zisková 118 €·t<sup>1</sup>. Pri olejninách sa výsledky hospodárenia v priebehu sledovaného obdobia pomerne dosť menili a kým v určitých rokoch jeden podnik dosahoval zisk z danej olejliny, pre druhý podnik bola stratová vo väčšine prípadov.

Miera rentability u odvetvia obilnín je u oboch sledovaných podnikoch takmer každý rok kladná. Najlepšie výsledky dosahovala kukurica na zrno a jačmeň jarný v prípade PPD Komjatice. V spoločnosti LÚČNICA bola v priebehu rokov 2004 až 2008 obilnina s najlepšou mierou rentability pšenica ozimná. Miera rentability olejní v spoločnosti LÚČNICA začína naberať pozitívny trend a v roku 2008 mala u oboch sledovaných olejní klanú mieru rentability. Naproti tomu družstvo Komjatice, ktoré dosahovalo počas rokov pomerne dobré výsledky v roku 2008 dosiahlo zápornú mieru rentability pri predtým pomerne ziskovej repke olejnej.

PPD Komjatice ako aj spoločnosť LÚČNICA patria medzi prosperujúce a perspektívne agropodnikateľské subjekty. K ziskovosti oboch podnikov prispieva v najväčšej miere z rastlinnej výroby odvetvie obilnín.

Z predchádzajúceho vyplýva, že spoločnosť LÚČNICA by sa mala snažiť zabezpečiť lepšie výsledky pri pestovaní jačmeňa jarného, lebo pri tejto obilnine dosť zaostáva za PPD Komjatice. Na druhej strane LÚČNICA spol. s.r.o. dosahuje pomerne dobré výsledky pri pestovaní repky olejnej a družstvo Komjatice by sa pri jej pestovaní malo snažiť znižovať náklady.

Na základe rozboru a získaných výsledkov navrhujem a odporúčam nasledovné opatrenia pre efektívnejšie riešenie vybraných odvetví rastlinnej výroby:

- správne riadiť a dokázať motivovať zamestnancov k dosahovaniu lepších výsledkov,

- kvalitnou správnu základnou a predsejbovou úpravou pôdy zvyšovať hektárové úrody,
- obstarávať kvalitné osivo, ktoré bude zvyšovať produkciu i hektárové úrody družstva,
- zavedenie systému riadenia kvality v podniku a poveriť ním určitého zamestnanca alebo vytvoriť oddelenie, ktorého úlohou bude prispôbovanie kvality dosahovanej produkcie normám ISO,
- sledovať nové druhy technológie výroby jednotlivých plodín a snažiť sa ich aplikovať prakticky,
- dôkladne vypracovať podnikateľský plán,
- splniť podmienky pre poskytovanie dotácie a iných externých finančných prostriedkov,
- poistiť plodiny v prípade živelných pohrôm a nepriaznivým vplyvom počasia.



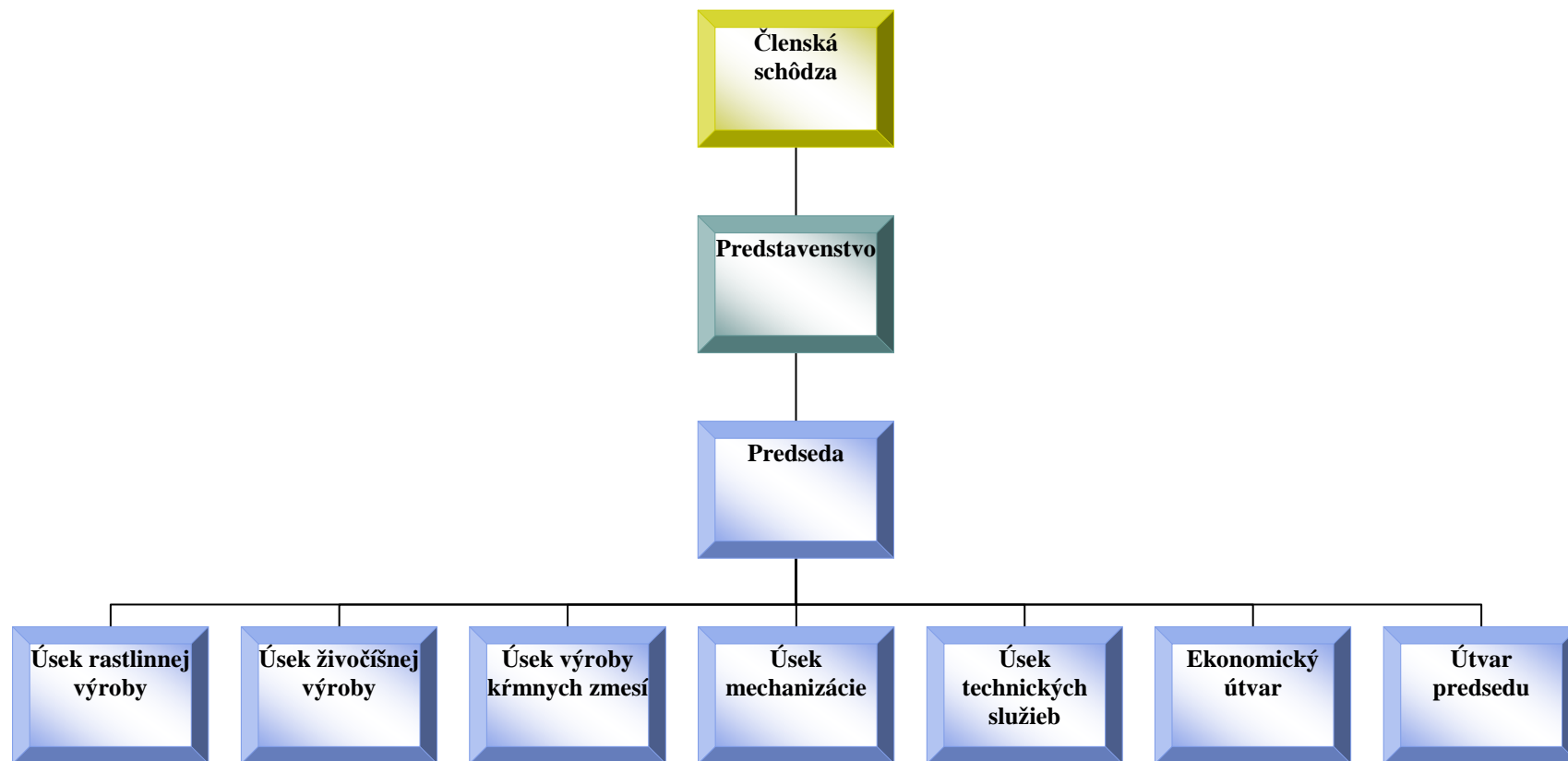
## 6 Bibliografia

1. BIELIK, P. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2008. 319 s. ISBN 978-80-552-0010-1.
2. DONNELLY, J., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. 1997. *Management*. Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. DRUCKER, F. P. 1992. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
4. GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment*. 2. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 193 s. ISBN 80-7137.690-6.
5. GURČÍK, Ľ. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. 2. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2004. 157 s. ISBN 80-8069-449-4.
6. HEŘMAN, J. 2001. *Řízení výroby*. 1. vyd. Slaný: MELANDRIUM, 2001. 167 s. ISBN 80-86175-15-4.
7. HUDÁK, J., TÖRÖK, J., VICEN, M. 2001. *Manažment*. 2. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2001. 135 s. ISBN 80-7137-832-1.
8. KEŘKOVSKÝ, M. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.
9. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1993. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
10. MALEJČÍK, A. 2006. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2006. 144 s. ISBN 80-8069-644-6.
11. MIŽIČKOVÁ, Ľ., ŠIMO, D., UBREŽIOVÁ, I. 2005. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2005. 95 s. ISBN 80-8069-608-X.
12. MONTANA, J. P., CHARONOV, H. B.. 2000. *Management*. 3. vyd. Barron's Educational Series, 2000. 541s. ISBN 0-7641-1276-7.
13. PAŠKA, Ľ. 2004. *Manažment výroby*. 3. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2004. 182 s. ISBN 80-8069-374-9.
14. SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
15. SVOBODOVÁ, H., VEBER, J. 2006. *Produktový a provozní management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, 2006. 153 s. ISBN 80-245-1083-9.

16. ZOBORSKÝ, M. I. 2006. *Ekonomika poľnohospodárstva*. 1. vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2006.319 s. ISBN 80-8069-758-2.
17. SLÁDEČKOVÁ, D. 2008. *Manažment vybraných odvetví rastlinnej výroby*. Bakalárska práca.
18. MPSR. 2009. Zelená správa. In *Pol'nohospodárstvo a potravinárstvo* [on line]. 2009 [cit. 2010-04-05]. Dostupné na internete:  
<http://www.land.gov.sk/sk/index.php?navID=122&id=1964>

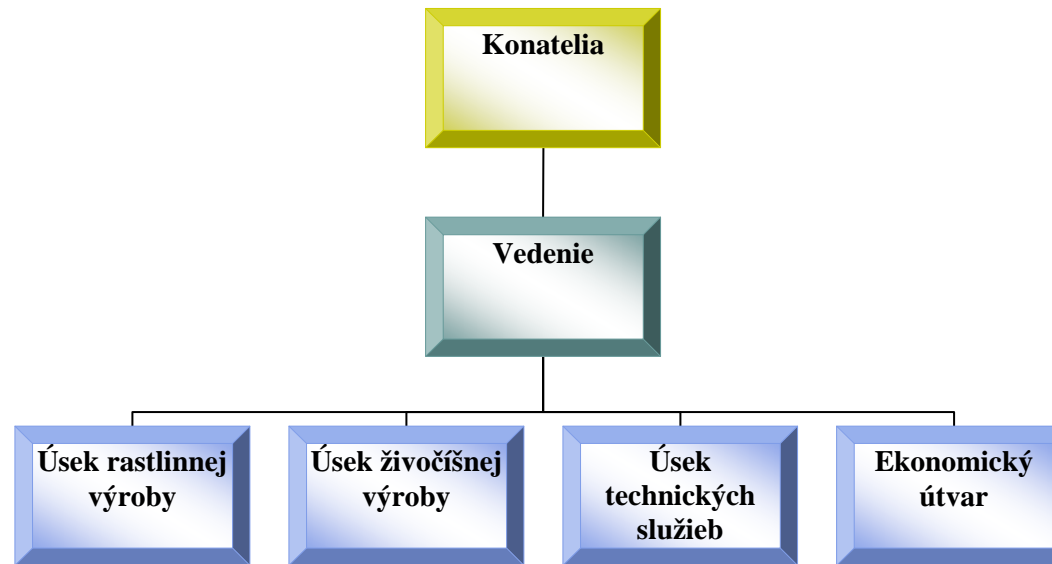
## 7 Prílohy

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra PPD Komjatice



Zdroj: Interná dokumentácia PPD Komjatice, vlastné spracovanie

**Príloha č. 2: Organizačná štruktúra LÚČNICA spol. s.r.o.**



Zdroj: Interná dokumentácia LÚČNICA spol. s.r.o.