

ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÝCH A POTRAVINÁŘSKÝCH INFORMACÍ

356 406

04/čas 0 4080  
NC 9493

NÁRODNÍ KNIHOVNA



\*1001132117\*

# ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

## Agricultural Economics

ČESKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÝCH VĚD

7

ROČNÍK 45  
PRAHA  
ČERVENEC 1999  
ISSN 0139-570X

Mezinárodní vědecký časopis vydávaný z pověření Ministerstva zemědělství České republiky a pod gestí České akademie zemědělských věd

An international journal published under the authorization by the Ministry of Agriculture and under the direction of the Czech Academy of Agricultural Sciences

## Redakční rada – Editorial Board

### Předseda – Chairman

Doc. Ing. Vladimír Jeníček, DrSc. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

### Členové – Members

Ing. Gejza Blaas, CSc. (Výzkumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

PhDr. Stanislav Buchta, CSc. (Národní úrad práce, GR, Bratislava, SR)

Doc. Ing. Juraj Cvečko, CSc. (OTIS spol. s r. o., Bratislava, SR)

Ing. Tomáš Doucha, CSc. (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

Prof. Ing. Jiří Erbes, CSc. (Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Brno, ČR)

Ing. Jiří Hanibal (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

Mgr. Helena Hudečková, CSc. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

Doc. Ing. Viera Ižáková, CSc. (Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

Prof. Ing. František Střeleček, CSc. (Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR)

PhDr. Jana Šindlářová (Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Brno, ČR)

Prof. Ing. Jozef Višňovský, CSc. (Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra, SR)

### Vedoucí redaktorka – Editor-in-Chief

Mgr. Alena Rottová

### Redakční kruh – Editorial circle

Prof. Dr. Konrad Hagedorn (Humboldt-Universität zu Berlin, Deutschland)

Prof. Dr. Alois Heißenhuber (Technische Universität München, Deutschland)

Prof. J. Sanford Rikoon, PhD. (University of Missouri-Columbia, USA)

**Cíl a odborná náplň:** Časopis publikuje autorské vědecké statě s agrární tematikou z oblasti ekonomiky, managementu, informatiky, ekologie, sociálně-ekonomické a sociologické. Od roku 1993 zajišťuje kontinuálně problematiku dosud uveřejňovanou ve zrušeném časopisu Sociologie venkova. Široké tematické spektrum zahrnuje prakticky celou sféru agrobusinessu, tj. ekonomickou problematiku dodavatelských inputových sfér pro zemědělství a potravinářský průmysl, sociálně-ekonomickou problematiku a sociologii venkova a zemědělství, až po ekonomiku výživy obyvatelstva. Statě jsou publikovány v jazyce českém, slovenském nebo anglickém. Abstrakty z časopisu jsou zahrnuty v těchto databázích: Agris, CAB Abstracts, Czech Agricultural Bibliography, WLAS.

**Periodicita:** Časopis vychází měsíčně (12x ročně), ročník 45 vychází v roce 1999.

**Přijímání rukopisů:** Rukopisy ve dvou vyhotoveních je třeba zaslat na adresu redakce: Mgr. Alena Rottová, vedoucí redaktorka, Ústav zemědělských a potravinářských informací, Slezská 7, 120 56 Praha 2, Česká republika, tel.: +420 2 24 25 79 39, fax: +420 2 24 25 39 38, e-mail: editor@login.cz. Den doručení rukopisu do redakce je publikován jako datum přijetí k publikaci.

**Informace o předplatném:** Objednávky na předplatné jsou přijímány pouze na celý rok (leden–prosinec) a měly by být zaslány na adresu: Ústav zemědělských a potravinářských informací, vydavatelské oddělení, Slezská 7, 120 56 Praha 2. Cena předplatného pro rok 1999 je 816 Kč.

**Aims and scope:** The journal publishes original scientific papers dealing with agricultural subjects from the sphere of economics, management, informatics, ecology, social economy and sociology. Since 1993 the papers continually treat problems which were published in the journal Sociologie venkova a zemědělství until now. An extensive scope of subjects in fact covers the whole of agribusiness, that means economic relations of suppliers and producers of inputs for agriculture and food industry, problems from the aspects of social economy and rural sociology and finally the economics of the population nutrition. The papers are published in Czech, Slovak or English. Abstracts from the journal are comprised in the databases: Agris, CAB Abstracts, Czech Agricultural Bibliography, WLAS.

**Periodicity:** The journal is published monthly (12 issues per year), Volume 45 appearing in 1999.

**Acceptance of manuscripts:** Two copies of manuscript should be addressed to: Mgr. Alena Rottová, editor-in-chief, Institute of Agricultural and Food Information, Slezská 7, 120 56 Praha 2, Czech Republic, tel.: +420 2 24 25 79 39, fax: +420 2 24 25 39 38, e-mail: editor@login.cz. The day the manuscript reaches the editor for the first time is given upon publication as the date of reception.

**Subscription information:** Subscription orders can be entered only by calendar year (January–December) and should be sent to: Institute of Agricultural and Food Information, Slezská 7, 120 56 Praha 2. Subscription price for 1999 is 195 USD (Europe), 214 USD (overseas).

## 40 ROKOV FAKULTY EKONOMIKY A MANAŽMENTU SLOVENSKEJ POĽNOHOSPODÁRSKEJ UNIVERZITY V NITRE (HISTÓRIA, SÚČASNOSŤ A PERSPEKTÍVY ROZVOJA)

Fakulta vznikla v roku 1959 na základe vládneho uznesenia číslo 58/1959 Zb. ako Prevádzkovo-ekonomická fakulta Vysoké školy poľnohospodárskej v Nitre. Pri svojom vzniku dostala do vienka výchovu poľnohospodárskych inžinierov so zameraním na prevádzku a ekonomiku podnikov poľnohospodárskej prvovýroby. Takto sa mala odstrániť absencia odborníkov s teoretickými vedomosťami a praktickými skúsenosťami v oblasti poľnohospodárstva a ekonomiky. Fakulta v čase svojho vzniku v roku 1959 bola konštituovaná na báze len dvoch odborných ekonomických katedrií. Výchova poľnohospodárskych ekonómov bola preto spočiatku postavená na báze disciplín vyučovaných na Agronomickej fakulte, s nepatrným zastúpením disciplín ekonomických. Z hľadiska ďalšieho rozvoja odbornej profilácie fakulty bol významný rok 1961, keď boli založené ďalšie odborné katedry, a to: Katedra ekonomiky, Katedra organizácie pracovných procesov a Katedra účtovníctva, štatistiky a práva.

Na týchto katedrách sa vyučovali odborné predmety súvisiace s ekonomikou a riadením poľnohospodárstva. Na pracoviskách sa vytvárala dobrá klíma pre rozvoj netradičného vedného odboru – ekonomika a riadenie poľnohospodárskych podnikov. V roku 1964 sa Katedra účtovníctva, štatistiky a práva rozdelila na Katedru štatistiky a matematických metód a Katedru účtovnej evidencie a práva.

Nakoľko teoretická výučba potrebovala zázemie praktickej aplikácie s cieľom overenia si teoretických vedomostí študentov spolu s upevňovaním praktických návykov, vzniká Katedra poľnohospodárskej praxe. V ďalšom období reštrukturalizáciou katedrií postupne vznikajú základné vedecko-pedagogické pracoviská predurčujúce profil absolventov fakulty, a to: Katedra účtovníctva a financovania, Katedra riadenia a pracovných procesov, Katedra pedagogiky a psychológie, Katedra vedeckého programovania.

Na konci šesťdesiatych rokov začínajú prenikať z priemyselne rozvinutých krajín sveta prostriedky výpočtovej techniky. V rezorte školstva boli dva počítače ponúknuté vysokým školám v Slovenskej republike. Vtedajšie vedenie PEF, na čele s dekanom prof. Ing. Milanom Špyrkom, CSc., videlo potrebu exaktizácie spracovania informácií pre rozhodovacie a riadiaci proces poľnohospodárskych podnikov a veľmi správne predikovalo ďalší trend rozvoja informatiky. Na Prevádzkovo-ekonomickú fakultu VŠP sa v roku 1968 inštaluje, popri Univerzite Komenského v Bratislave, počítač československej výroby – MSP 2A. S cieľom prevádzkovať tento moderný systém sa zriaďuje pri Katedre vedeckého programovania špecializované pracovisko – výpočtové stredisko. Kolektív programátorov,

technikov a operátorov začína spolu s vedecko-pedagogickými pracovníkmi fakulty s aplikáciou počítača nielen vo vedeckovýskumnej činnosti, kde prvotné aplikácie boli najprepracovanejšie, nakoľko v prevažnej miere išlo o vedeckotechnické výpočty, ale aj v oblasti výchovno-vyučovacej činnosti. Neboli zriedkavé ani úlohy z oblasti hromadného spracovania údajov a ekonomických analýz pre potreby rozhodovacej a riadiacej činnosti. Prevádzkovaním počítača sa výrazne pokročilo najmä v oblasti aplikácie ekonomicko-matematických metód. Aj vďaka skúsenostiam z prevádzky počítača na PEF VŠP mohol poľnohospodársky rezort začať s budovaním siete výpočtových stredísk s cieľom spracovať ekonomickú agendu podnikov poľnohospodárskej prvovýroby. Tieto strediská boli personálne budované predovšetkým na báze absolventov PEF.

Odborný rozvoj fakulty bol vždy kontinuálny a cieľavedomý. Jej vedecko-pedagogickí pracovníci určovali vždy najprogressívnejšie smery rozvoja a vývoja ekonomiky poľnohospodárstva. Fakulta vždy v predstihu riešila potrebu odbornej poľnohospodárskej praxe. Profil absolventa fakulty spočiatku niesol výrazné znaky poľnohospodára – technológa. Veď prvé štyri ročníky absolventov fakulty, 1960–1964, sa zrodili v lone zootecnickej fakulty. Pre potrebu riadiacej a výrobnjej sféry boli potrební inžinieri s ekonomickým nadhľadom na poľnohospodársku výrobu. Spoločenské prostredie si postupne vyžadovalo ekonomizáciu výrobných procesov a technologickej postupov. Extenzívne metódy boli vyčerpané, bolo nutné prikrčiť k metódam intenzívnym. Poslucháči fakulty preto mali možnosť odborne sa špecializovať na „prevádzkara“ či „ekonóma“. Rozpracovaním ekonomických nástrojov riadenia, v rámci možností vtedajšieho systému centralizovaného riadenia, sa čím ďalej, tým viac dostával do popredia profil absolventa so zameraním na ekonomiku poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov. Rozvojom informatizácie odvetví národného hospodárstva, kde poľnohospodárstvo hralo vždy významnú a prvoradú úlohu, vznikla potreba vyspecifikovať absolventa, ktorého profil integruje vedné odbory – poľnohospodárstvo, ekonomiku a informatiku. Ako reakcia na túto požiadavku vznikol v roku 1974 študijný odbor „Automatizované systémy riadenia v poľnohospodárstve“ – ASR. Učebný plán tohto odboru bol nesmierne náročný, nakoľko okrem poľnohospodárskych a ekonomických disciplín zahŕňal ešte, pre poľnohospodárov – ekonómov netradičné disciplíny matematicko-kybernetické. Otvorenie tohto študijného odboru pritiaľho na fakultu popri študentoch orientovaných biologicko-ekonomicky aj študentov s výrazným smerovaním do oblasti matematicko-kybernetickej. Pre náročnosť štúdia sa na tento odbor vyberali len študenti s výbornými

stredoškolskými výsledkami, najmä z matematiky. Z hľadiska študijných výsledkov to boli práve študenti odboru ASR, ktorí posunuli PEF na prvé miesto v rámci VŠP. Otvoreniu študijného zamerania ASR predchádzala reštrukturalizácia katedier fakulty. Gestormi odboru sa stali: Katedra informačných systémov a využitia počítačov a Katedra ekonomicko-matematických metód.

Výrazné zmeny v koncepcii rozvoja a vedecko-pedagogickej profilácie fakulty nastali v období po roku 1989. Zmena ekonomického prostredia si vyžadovala výraznú prestavbu prevažnej väčšiny, hlavne odborných – ekonomických disciplín. Rozpad veľkých podnikov poľnohospodárskej prvovýroby s družstevnou či štátnou formou vlastníctva a ich transformácia, zapríčinil zníženie dopytu po klasických poľnohospodárskych odborníkoch. Táto skutočnosť sa v podstate nedotkla absolventov PEF. Fakulta bola schopná napriek potrebnej transformácii, ak aj nie v predstihu, ale určite včas rozšíriť spektrum ponúkaných študijných zameraní a tým zvýšiť konkurencieschopnosť absolventov fakulty na trhu práce. Absolventi PEF mali v odbornej poľnohospodárskej praxi vždy vysoké renomé pre svoje široké spektrum vedomostí, adaptabilitu so schopnosťou absorbovať a prakticky využívať novozískané vedomosti. Bol o nich vždy mimoriadny záujem. Absolvent fakulty sa vedel veľmi dobre uplatniť nielen na jednotlivých postoch poľnohospodárskej prvovýroby a v riadiacej sfére, ale aj mimo rezortu. Táto skutočnosť spôsobovala, že o štúdiu na PEF bol vždy mimoriadny záujem. „Numerus clausus“ však nedovoľoval uspokojiť vysoké percento uchádzačov o štúdium na fakulte. Najhorší v tomto smere je práve tento rok, keď sa na štúdium do prvého ročníka prihlásilo rekordných 5 781 maturantov. Napriek vysokému počtu uchádzačov, ich stredoškolský priemer je 1,59 u uchádzačov na dennú formu štúdia a 1,82 u uchádzačov na diaľkovú formu štúdia. Tento vysoký záujem je iste aj z dôvodu vytvárania atraktívnych študijných špecializácií. Akreditačná komisia Vlády Slovenskej republiky schválila tri študijné odbory, a to:

- ekonomika poľnohospodárstva
- riadenie v poľnohospodárstve
- medzinárodný obchod.

Študijný odbor „Medzinárodný obchod“ s jedným zameraním „Zahraničný agrárny obchod“ má samostatný učebný plán už od prvého ročníka. Študijné odbory „Ekonomika poľnohospodárstva“ a „Riadenie v poľnohospodárstve“ majú spoločný prvý stupeň štúdia, t.j. prvé tri roky štúdia. Vo štvrtom ročníku sa delia na študijné špecializácie takto:

Ekonomika poľnohospodárstva:

- podniková ekonomika
- financie
- regionálny rozvoj a cestovný ruch
- účtovníctvo a auditorstvo
- ekonomika a právo.

Riadenie v poľnohospodárstve:

- podnikový manažment
- kvantitatívny manažment a informatika
- krízový manažment
- komerčný manažment.

Tieto študijné špecializácie umožňujú široké spektrum odbornej profilácie s ohľadom na perspektívne zaradenie toho-ktorého absolventa. Každá zo študijných špecializácií svojou štruktúrou zapadá do logického celku a tvorí ucelený systém štúdia na fakulte.

Akreditačná komisia ocenila vysokú kvalitu fakulty vo všetkých oblastiach jej činnosti a zaradila ju do evaluačného stupňa „A“, čo je najvyšší stupeň. V tomto stupni je fakulta zaradená od roku 1996. V kvantitatívnych ukazovateľoch sa stala fakulta druhou najvyššie hodnotenou ekonomickou fakultou v Slovenskej republike a má dobré meno aj v zahraničí. Vzhľadom na súčasný charakter výchovy absolventov fakulta bola premenovaná z „Prevádzkovo-ekonomickej“ na Fakultu ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre.

Vedenie fakulty si uvedomuje, že súčasné úspechy fakulty, čo sa odzrkadľuje aj neustálym zvyšujúcim sa počtom uchádzačov o štúdium, možno udržať, resp. gradovať len ďalším rozvojom všetkých oblastí svojej činnosti. Preto bola vypracovaná „Koncepcia rozvoja FEM SPU v Nitre“, ktorá predstavuje zábery súčasného vedenia FEM na najbližšie obdobie. Sme si vedomí, že globalizačné tendencie v národnom hospodárstve a plošné uplatnenie stratégie špecializovaného pokrytia trhu práce absolventmi našej fakulty mali za následok, že od roku 1990 sa takmer 12 % absolventov uplatnilo v sektore poľnohospodárstva, 8 % v sektore potravinárstva a 54 % v sektore služieb (bankovníctvo, poisťovníctvo, obchod a služby). Zvyšok nachádza uplatnenie v školstve, vede a v štátnej správe. Rozsiahla vedomostná úroveň, cielavedomá praktická príprava a dobré jazykové zručnosti stavajú našich absolventov na trhu práce do pozície všestranne pripravených, flexibilných a uprednostňovaných odborníkov. Aj v tomto prípade tomu nasvedčuje iba 2,5 % nezamestnanosť absolventov v diapazóne rokov 1990–1996.

Ďalšia orientácia fakulty preto musí smerovať k plošnému pokrytiu trhu práce. Rešpektujúc štruktúrne zmeny a postavenie poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu v národnom hospodárstve, bude fakulta preferovať vo výchovno-vzdelávacích projektoch univerzálnej základne prípravu budúcich ekonómov a manažérov s možnosťou ďalšej špecializácie v študijných odboroch a s cieľom dosiahnuť maximálnu špecializáciu fakulty na trhu pracovných síl. Do roku 2000 fakulta vypracuje a požiada o akreditáciu študijné odbory „Ekonomická informatika“ a „Účtovníctvo“.

Na fakulte sa pozitívne rozvíja aj spolupráca so zahraničnými partnermi. Zahraničné styky umožňujú vzájomnú výmenu informácií, udržanie vysokej vedeckej a odbornej úrovne fakulty a vybudovanie takého výchovno-vzdelávacieho systému, ktorý je kompatibilný s univerzitami v Európe a vo svete. Za posledné šesťročné obdobie si fakulta vybuďovala rozsiahlu sieť spolu-

pracujúcich zahraničných organizácií, ústavov, vysokých škôl a iných inštitúcií, z ktorých s mnohými podpísala memorandá porozumenia, resp. dohody o spolupráci pre dlhšie obdobie.

Fakulta popri graduovanom štúdiu sa stará aj o výchovu vedeckého dorastu, mladých vedeckých pracovníkov formou doktorandského štúdia. Každoročne sa prijíma na túto formu štúdia 12–15 absolventov, inžinierov na internú formu a asi rovnaký počet aj na externú formu štúdia. O túto formu štúdia začína byť záujem aj zo strany zahraničných absolventov a to nielen z rozvojových krajín, ale aj z priemyselne vyspelých štátov, napr. SRN. Fakulta gesturuje celoštátne pôsobiacu spoločnú odborovú komisiu pre „Prierezové a odvetvové ekonomiky“, ktorá má zástupcov z mnohých ekonomických fakúlt SR. Naopak, FEM má svojich zástup-

cov v komisiách na fakultách Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Ako vidieť, Fakulta ekonomiky a manažmentu je významnou súčasťou Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. Za uplynulé obdobie sa výrazne podieľala na rozvoji školy vo všetkých oblastiach jej činnosti. Fakulta má výrazný a vyhranený vedecko-pedagogický potenciál a je predpoklad, že v ďalších rokoch existencie Slovenskej poľnohospodárskej univerzity sa bude významnou mierou podieľať na šírení jej dobrého mena a postavenia tak v akademickej, ako aj vo vedeckej a odbornej poľnohospodárskej a ekonomickej komunite.

Predkladané monotematické číslo „Zemédelskej ekonomiky“ obsahuje články pracovníkov FEM SPU a je vydané pri príležitosti 40. výročia vzniku fakulty.

*Doc. dr. Ing. Imrich Okenka, CSc., dekan FEM SPU Nitra, Slovenská republika*

# INSTITUTE OF AGRICULTURAL AND FOOD INFORMATION

Slezská 7, 120 56 Praha 2, Czech Republic

Fax: (00422) 24 25 39 38

---

In this institute scientific journals dealing with the problems of agriculture and related sciences are published on behalf of the Czech Academy of Agricultural Sciences. The periodicals are published in the Czech or Slovak languages with long summaries in English or in English language with summaries in Czech or Slovak.

Subscription to these journals should be sent to the above-mentioned address.

---

Periodical	Number of issues per year
Rostlinná výroba (Plant Production)	12
Czech Journal of Animal Science (Živočišná výroba)	12
Veterinární medicína (Veterinary Medicine – Czech)	12
Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics)	12
Journal of Forest Science	12
Zemědělská technika (Agricultural Engineering)	4
Plant Protection Science (Ochrana rostlin)	4
Czech Journal of Genetics and Plant Breeding (Genetika a šlechtění)	4
Zahradnictví (Horticultural Science)	4
Czech Journal of Food Sciences (Potravinařské vědy)	6

---

# HODNOTENIE DOPADOV ALTERNATÍVNYCH SCENÁROV AGRÁRNEJ POLITIKY NA EKONOMICKÚ SITUÁCIU POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV SLOVENSKA

## ALTERNATIVE AGRICULTURE POLICY SCENARIOS IMPACTS ON THE ECONOMIC SITUATION OF FARMS IN SLOVAKIA

Z. Sojková, L. Kabát

*Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic*

**ABSTRACT:** This paper presents simulation of the effects of the alternative agriculture policy scenarios at the farm level. Following scenarios have been taken into consideration: the first one does not assume that Slovak Republic will join EU and takes into consideration only instruments currently applied by Slovak agriculture policy; another one called scenario "Agenda 2000" – payments included, represents the adjusted Common Agriculture Policy (CAP) and the liberal scenario that assumes total world trade liberalisation. Year 1996 has been considered as a basis where domestic farm prices are taken in consideration. Simulated effects of the above mentioned scenarios apply for years 2002 and 2007. Linear optimisation models represent the methodology which has been used for the purposes of the scenario effects quantification and to find the production structure maximising farm gross margin. Simulation results show the possibility of negative effect that Slovak Republic could face in the case that its integration with EU will be ignored. The subject treated here is part of ACE PHARE research project called "Evaluation of Farm Level Impacts of Agricultural Policy Developments in the Process of Further EU Integration in Selected Visegrad and EU Countries", where some Central European and EU countries have been chosen as participants. The authors of this paper are members of the group dealing with the solution of the above mentioned project.

**Key words:** agriculture policy scenarios, analysis of the agriculture policy effects, linear optimising models, farm gross margin

**ABSTRAKT:** V príspevku je simulovaný dopad alternatívnych scenárov agrárnej politiky na ekonomické ukazovatele a výrobnú štruktúru vybraných poľnohospodárskych podnikov Slovenska. Uvažuje sa so scenárom neprijatia Slovenska do Európskej únie, ktorý predpokladá zachovanie súčasnej dotačnej politiky, scenárom liberálnym, ktorý predstavuje úplnú liberalizáciu trhu a scenárom Agenda 2000, ktorý reprezentuje aktualizovanú Spoločnú poľnohospodársku politiku. Dopad uvažovaných scenárov sa simuluje k obdobiám roku 2002 a 2007. Vybranými podnikmi sú poľnohospodárske družstvá lokalizované v rôznych výrobných oblastiach Slovenska. Metodologickým nástrojom riešenia predmetnej problematiky sú lineárne optimalizačné modely. Výsledky modelových výpočtov pre jednotlivé scenáre a projektované obdobia sú komparované k referenčnému obdobiu roku 1996. Dopad jednotlivých scenárov je analyzovaný na základe ekonomických ukazovateľov: hrubého zisku a čistého príjmu podniku. Z výsledkov simulácie vyplýva, že scenár Agenda 2000 by mohol viesť k výraznému zvýšeniu hrubého zisku všetkých uvažovaných podnikov. Scenár liberálny by zvyšoval hrubý zisk len podnikov hospodáriacich v lepších výrobných podmienkach, zatiaľ čo u podnikov lokalizovaných v nekonkurenčných podmienkach by viedol k jeho zníženiu. Modelové prepočty zároveň poukazujú na rozdiely v úrovni dotácií a príplatkov súčasnej agrárnej politiky výrazne podporujúcej hospodárenie v horších výrobných podmienkach a agrárnej politiky Agendy 2000, ktorá by výraznejšie podporovala podniky konkurencieschopné.

**Kľúčové slová:** scenáre agrárnej politiky, dopad scenárov, lineárne optimalizačné modely, hrubý zisk podniku

### ÚVOD

Dňom vstupu do platnosti Európskej dohody o pridružení Slovenskej republiky k Európskym spoločenstvám dňa 1. februára 1995 nadobudlo postavenie Slovenska vo vzťahu k Európskej únii (EÚ) kvalitatívne nové dimenzie. Keďže po zasadnutí Európskej komisie v roku 1997 nebolo Slovensko zahrnuté do prvej vlny rokova-

ní o vstupe do EÚ, je žiadúce prehodnocovať dopad viacerých možných alternatív, vyplývajúcich z nového postavenia Slovenska. Súčasná pozícia Slovenska, jeho potenciálny vstup do EÚ a adaptovanie Spoločnej poľnohospodárskej politiky (SPP) bude viesť k výrazným zmenám v agropotravinárskom sektore a bude mať významné dopady aj na poľnohospodárskych prvovýrobcov. Aká výrazná môže byť táto zmena bude záležať

od mechanizmov uplatňovaných v rámci SPP v období vstupu. Existujú viaceré štúdie, ktoré kvantifikujú dopad rôznych scenárov agrárnej politiky na makroúrovni (napr. na Slovensku Božík 1996, 1998, v ČR Foltýn, Zedníčková 1997) a iné. Podniková úroveň však zatiaľ zostáva mimo záujmu skúmania.

V príspevku je simulovaný vplyv alternatívnych scenárov poľnohospodárskej politiky na ekonomickú situáciu podnikov poľnohospodárskej prvovýroby v procese potenciálnej integrácie Slovenska do EÚ. Dopady simulovaných politík a zmien v uplatňovaní konkrétnych nástrojov agrárnej politiky sú hodnotené na základe kvantifikácie hrubého zisku a čistého príjmu podnikov a na základe komparácie zmien vo výrobných štruktúrach.

Predmetná problematika je súčasťou riešenia výskumného grantového projektu VEGA 1/3109/96 a ACE PHARE projektu "Evaluation of Farm Level Impacts of Agricultural Policy Developments in the Process of Further EU Integration in Selected Visegrad and EU Countries", na ktorom participovali vybrané krajiny strednej a východnej Európy (Slovensko, Poľsko, Maďarsko) a vybrané krajiny EÚ (Škótsko, Nemecko). Autori príspevku sú členmi riešiteľského kolektívu uvedeného projektu. Projekt je širšie koncipovaný, v príspevku je prezentovaný len fragment riešenej problematiky so zameraním sa na niektoré výsledky za Slovensko.

## MATERIÁL A METÓDA

Metodologickým nástrojom riešenia predmetného problému sú podnikové modely, formulované ako modely lineárneho programovania. Úloha spočíva v hľadaní výrobného programu maximalizujúceho hrubý zisk podniku (Gross Margin), ktorý predstavuje rozdiel tržieb a variabilných nákladov. Výpočet hrubého zisku podniku sa odvíja od výpočtu hrubého zisku, kvantifikovaného pre všetky komodity, s ktorými sa vo výrobnom programe podniku uvažuje. Kvantifikácia hrubého zisku je pre jednotlivé poľnohospodárske komodity realizovaná v súlade s metodikou EÚ a predstavuje samostatnú rozsiahlu prácu, ktorá nie je predmetom tohto príspevku.

### Výber poľnohospodárskych podnikov

Hodnotenie dopadov alternatívnych scenárov agrárnej politiky je uskutočnené na vybraných poľnohospodárskych podnikoch. Vzhľadom ku skutočnosti, že relevantný podiel na poľnohospodárskej produkcii SR majú poľnohospodárske družstvá, do analýzy boli vybrané len tieto podniky. Ich výber sa realizoval podľa výrobných oblastí s cieľom rešpektovania rozdielných prírodných podmienok premietajúcich sa do rozdielných produkčných, úžitkových, ako aj nákladových parametrov a tým aj do rozdielnej výrobných štruktúr podnikov. Za každú výrobnú oblasť bol ako reprezentant vybraný jeden poľnohospodársky podnik. V snahe objektivizovať

vstupné údaje mnohé boli čerpané z publikácie VÚEPP „Vlastné náklady a výsledky hospodárenia PD...“. Pre východiskové – referenčné obdobie bol zvolený rok 1996, avšak úrody, úžitkové prametre, ceny a ďalšie vstupné veličiny boli počítané ako priemery rokov 1994–1996.

## SCENÁRE POĽNOHOSPODÁRSKEJ POLITIKY

Pri riešení problematiky je simulovaný dopad nasledovných scenárov:

*Liberálny scenár* – predpokladá úplnú liberalizáciu svetového trhu. V tomto scenári sa neuvažuje so žiadnymi podpornými opatreniami, ani ohrozeniami trhu.

*Agenda 2000* – v súčasnosti je považovaný za najpravdepodobnejší scenár vývoja SPP. Scenár zahŕňa zavedenie rôznych podporných opatrení a nástrojov poľnohospodárskej politiky v súlade s očakávanou reformou Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Scenár predpokladá kompenzačné platby na ornú pôdu, platby za ornú pôdu vyňatú z užívania, kvótu na cukrovú repu a kvótu na mlieko. V scenári sa uvažuje s príplatkami na hovädzí dobytok, kravy a bahnice. Scenár navyše zahŕňa extenzifikačnú prémie, ktorá reprezentuje environmentálny nástroj. Tento scenár je kvantifikovaný v dvoch variantoch: *s platbami a bez platieb*.

*Scenár neprijatia (CEEC)* – z hľadiska súčasného vývoja integračného procesu Slovenska do EÚ je nevyhnutné uvažovať s neprijatím Slovenska do európskych štruktúr a to v roku 2002, ako aj v roku 2007. Scenár neprijatia predpokladá, že existujúca národná agrárna politika bude platná pre obidva modelované roky. V scenári sa uvažuje s domácimi farmárskymi cenami odhadovanými pre rok 2002 a rok 2007 na základe vlastných projekcií a v komparácii s výsledkami VÚ VÚEPP.

V uvažovaných scenároch sa predpokladajú na základe štúdií Európskej únie dva trendy vývoja svetových cien. Prvý „trend“ predpokladá, že svetové ceny zostanú na úrovni roku 1996 (t.j. 0% zmena) – *optimistický variant*, druhý implicitne uvažuje s medziročným poklesom cien o dve percentá (t.j. –2% zmena) – *pesimistický variant*. V príspevku sú prezentované výsledky len prvého variantu, v ktorom sa očakáva stagnácia svetových cien. Dopad selektovaných scenárov je kvantifikovaný k horizontu rokov 2002 a 2007.

Nástroje agrárnej politiky, uplatňované v uvažovaných scenároch, boli dôsledne implementované do optimalizačných modelov. Postup hodnotenia dopadov uvažovaných scenárov spočíva v tom, že pre každý vybraný podnik, každý uvažovaný scenár bola optimalizovaná výrobná štruktúra podniku s cieľom maximalizácie hrubého zisku podniku. V referenčnom období roku 1996 sa uvažuje s domácimi farmárskymi cenami poľnohospodárskej produkcie, v ďalších obdobiach, t.j. v roku 2002 a 2007 je poľnohospodárska produkcia ocenená na úrovni svetových cien. Výsledky optimalizačných prepočtov pre jednotlivé scenáre sú komparované s referenčným obdobím s cieľom simulácie možného dopa-

du nástrojov, uplatňovaných v danom scenári na hrubý zisk podniku. Hodnotená je predovšetkým možná relatívna zmena ekonomickej situácie podniku ako dôsledok skumáňých scenárov oproti referenčnému obdobiu roku 1996.

## VÝSLEDKY

V tab. I až III sú uvedené vybrané výsledky optimaizačných prepočtov pre uvažované scenáre a pre poľnohospodárske družstvá lokalizované v rôznych výrobných oblastiach. Tabuľky prezentujú výsledky simulácie pre optimistický variant, ktorý predpokladá, že svetové ceny zostanú na úrovni východiskového obdobia roku 1996. Dopad selektovaných scenárov je hodnotený na základe zmien v ekonomických ukazovateľoch: hrubý zisk a čistý príjem podniku.

### Hrubý zisk podnikov

Agregovaný ukazovateľ hrubý zisk podniku sa výrazne odlišuje pre jednotlivé scenáre a simulované obdobia (tab. I a II). V roku 1996, ktorý predstavuje referenčné obdobie a reprezentuje aktuálnu agrárnu politiku, je hrubý zisk relatívne nízky, pretože sa v ňom uvažuje

s domácimi farmárskymi cenami a aktuálnou úrovňou dotácií. Z tab. I je zrejmé, že úroveň dosahovaného zisku v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy je v podnikoch lokalizovaných v rôznych podmienkach rozdielna, avšak nie je v pozitívnej korelácii s produkčnou úrovňou výrobných oblastí.

### Výsledky simulácií pre rok 2002

Scenár Agenda 2000 s príplatkami výrazne zvyšuje úroveň dosahovaného hrubého zisku (HZ) podnikov vo všetkých výrobných oblastiach. Zvýšenie hrubého zisku je dôsledkom všetkých nástrojov, s ktorými sa v scenári uvažuje, hlavne rôznych vyššie spomenutých platieb, ale tiež vyšších cien poľnohospodárskych komodít uvažovaných v scenári oproti domácim cenám. Koefficienty rastu hrubého zisku sa pohybujú od 1,35 do 2,04 (tab. II) a nárast HZ je vyšší v podnikoch lokalizovaných v lepších výrobných podmienkach. Scenár Agenda 2000 tak vedie k tomu, že hrubý zisk podnikov v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy výrazne klesá v smere k horším výrobným podmienkam. Príčinou tohto prerozdelenia tvorby hrubého zisku je skutočnosť, že väčšina platieb a príplatkov, s ktorými sa v scenári Agenda 2000 uvažuje, sú odvodené od úrod plodín, ktoré sú v horších podmienkach citeľne nižšie.

I. Hrubý zisk v ECU v prepočte na ha poľnohospodárskej pôdy v porovnaní s referenčným obdobím roku 1996 – Gross Margin in ECU per hectare of agricultural land compared to the reference period of 1996

Oblasť <sup>1</sup>	1996	Simulované scenáre <sup>2</sup>						
		2002	2002	2002	2002	2007	2007	2007
		Agenda	Agenda (bez príplatkov) <sup>3</sup>	liberálny <sup>4</sup>	neprijatia do EÚ <sup>5</sup> (CEEC)	Agenda	Agenda (bez príplatkov) <sup>3</sup>	liberálny <sup>4</sup>
Kukuričná <sup>6</sup>	413	844	557	484	524	924	626	516
Repárska <sup>7</sup>	286	638	385	277	372	642	402	355
Zemiakárska <sup>8</sup>	211	401	260	135	227	469	254	197
Zemiakársko-ovsená <sup>9</sup>	315	544	405	225	360	615	342	221
Horská <sup>10</sup>	246	367	253	137	297	382	251	140

<sup>1</sup>region, <sup>2</sup>simulation scenarios, <sup>3</sup>without payments, <sup>4</sup>liberal, <sup>5</sup>not assuming joining EU, <sup>6</sup>corn region, <sup>7</sup>sugar beet region, <sup>8</sup>potatoes region, <sup>9</sup>potato-oats region, <sup>10</sup>mountains region

II. Koefficienty rastu hrubého zisku v porovnaní s referenčným obdobím roku 1996 – Gross Margin growth rates compared to the reference period of 1996

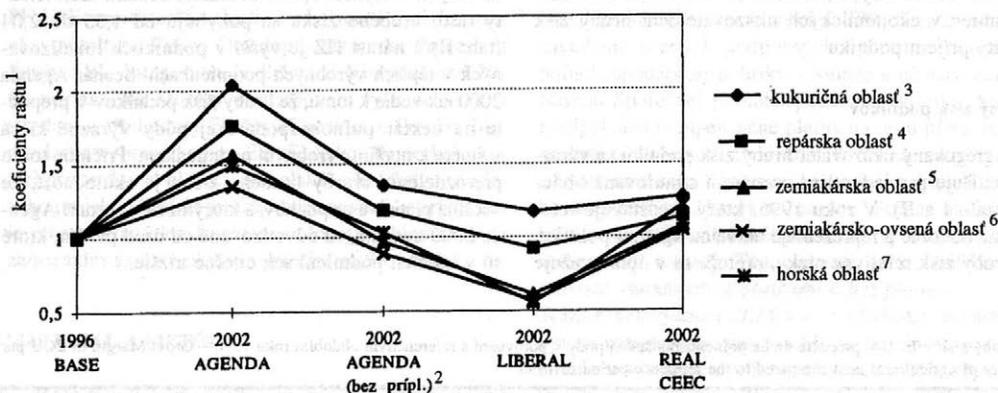
Oblasť <sup>1</sup>	1996	Simulované scenáre <sup>2</sup>								
		2002	2002	2002	2002	2002	2007	2007	2007	2007
		Agenda	Agenda (bez príplatkov) <sup>3</sup>	liberálny <sup>4</sup>	neprijatia do EÚ <sup>5</sup> (CEEC)	Agenda	Agenda (bez príplatkov) <sup>3</sup>	liberálny <sup>4</sup>	neprijatia do EÚ <sup>5</sup> (CEEC)	
Kukuričná <sup>6</sup>	1,00	2,04	1,35	1,17	1,27	2,19	1,48	1,25	1,51	
Repárska <sup>7</sup>	1,00	1,76	1,18	0,92	1,13	1,60	1,02	1,00	1,48	
Zemiakárska <sup>8</sup>	1,00	1,56	0,97	0,61	1,07	1,41	0,79	0,68	1,45	
Zemiakársko-ovsená <sup>9</sup>	1,00	1,35	0,89	0,57	1,04	1,13	0,67	0,51	1,31	
Horská <sup>10</sup>	1,00	1,49	1,03	0,55	1,21	1,49	0,96	0,57	1,55	

Explanation see Tab. I

III. Čistý príjem v ECU v prepočte na ha poľnohospodárskej pôdy v porovnaní s referenčným obdobím roku 1996 – Net yields in ECU per hectare of agricultural land compared to the reference period of 1996

Oblasť <sup>1</sup>	1996	Simulované scenáre <sup>2</sup>						
		2002	2002	2002	2002	2002	2007	2007
		Agenda	Agenda (bez príplatkov) <sup>3</sup>	liberálny <sup>4</sup>	neprijatia do EÚ <sup>5</sup> (CEEC)	Agenda	Agenda (bez príplatkov) <sup>3</sup>	liberálny <sup>4</sup>
Kukuričná <sup>6</sup>	20	417	151	39	80	524	237	90
Repárska <sup>7</sup>	66	349	129	37	143	345	110	66
Zemiakárska <sup>8</sup>	63	218	70	-26	83	243	34	-9
Zemiakársko-ovsená <sup>9</sup>	3	145	-49	-173	21	94	-145	-204
Horská <sup>10</sup>	47	152	37	-70	81	158	21	-77

Explanation see Tab. I



1. Koefficienty rastu hrubého zisku pre jednotlivé scenáre a podniky, rok 2002 – Gross Margin growth rate coefficients for the individual scenarios and enterprises, year 2002

<sup>1</sup> growth rates, <sup>2</sup> without payments, <sup>3</sup> corn region, <sup>4</sup> sugar beet region, <sup>5</sup> potatoes region, <sup>6</sup> potato-oats region, <sup>7</sup> mountains

*Liberálny scenár*, ktorý nepredpokladá žiadne platby a ohraničenia trhu, vedie k zvýšeniu hrubého zisku len v kukuričnej výrobní oblasti, čo je dôsledok vyšších svetových cien oproti domácim u väčšiny poľnohospodárskych komodít a taktiež vyšších produkčných a úžitkových parametrov. V podnikoch hospodáriacich v horších výrobných podmienkach vedie liberálny scenár napriek tomu k poklesu hrubého zisku, pričom sa pokles zvyšuje v smere k horším výrobným podmienkam. V horskej výrobní oblasti vedie až k poklesu tvorby hrubého zisku na 55 % východiskového obdobia. Dôsledkom výrazného poklesu tvorby hrubého zisku je odbúranie akejkoľvek podpory zo strany štátu.

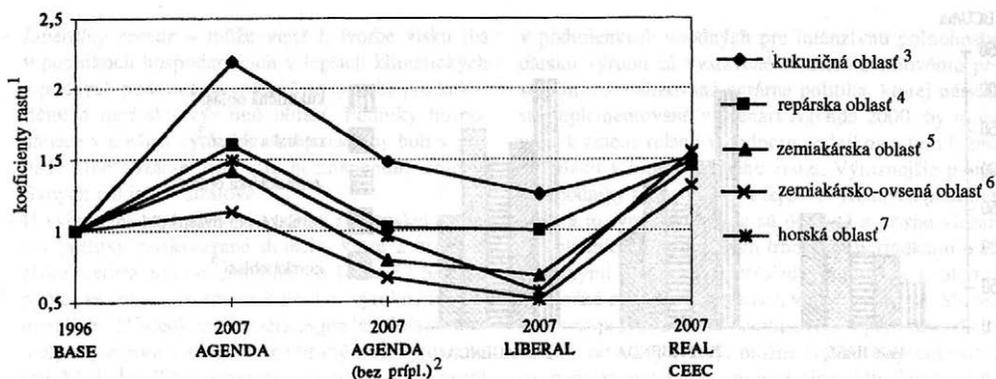
V scenári *Agenda 2000 bez platieb* sú všetky platby odpočítané a tak sa GM tohto scenára líši od liberálneho scenára len nepatrne a rozdiel predstavuje nepriamu podporu agrárneho sektora. Rozdiel v dosahovanej úrovni hrubého zisku oproti scenára Agenda s platbami možno interpretovať ako priame platby podnikom.

Scenár *neprijatia (CEEC)*, ktorý predstavuje zachovanie aktuálnej slovenskej dotačnej politiky, vedie vo

všetkých uvažovaných podnikoch k nárastu hrubého zisku podnikov. Koefficienty rastu však klesajú v smere horších výrobných podmienok (od 1,27 po 1,04). Nárast hrubého zisku je vyvolaný multiplikačným efektom rastu úrodových, resp. úžitkových parametrov a rastu cien pri súčasnom projektovanom pomalšom náraste nákladov (konvergencia k úrovni nákladov v EÚ) a nezmenenej dotačnej politike.

#### Výsledky simulácií pre rok 2007

Výsledky simulácií pre rok 2007 vedú k analogickým tendenciám ako pre rok 2007. Scenár *Agenda 2000* vyvoláva ešte výraznejšie zvýšenie hrubého zisku podnikov v dôsledku vyšších uvažovaných úžitkových a úrodových parametrov, čo vedie okrem iného aj k zvýšeniu úrovne podpory pri nemenných cenách a k zvyšovaniu hrubého zisku v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy. Pokles hrubého zisku pri scenári *liberálnom* sa zmiernuje v dôsledku zvyšovania úžitkovosti zvierat a úrod plodín. Scenár *neprijatia* výraznejšie zvyšuje hru-



2. Koefficienty rastu hrubého zisku pre jednotlivé scenáre a podniky, rok 2007 – Gross Margin growth rate coefficients for the individual scenarios and enterprises, year 2007

Explanation see Fig. 1

IV. Porovnanie dotácií a príplatkov pre referenčné obdobie roku 1996 a scenár Agenda – Comparison of subsidies and payments of the reference period and the AGENDA scenarios

Oblasť <sup>1</sup>	1996	Simulované scenáre <sup>2</sup>		1996	Simulované scenáre <sup>2</sup>	
		2002	2007		2002	2007
		Agenda	Agenda		Agenda	Agenda
dotácie a príplatky (ECU/ha) <sup>3</sup>				dotácie a príplatky/hrubý zisk (%) <sup>4</sup>		
Kukuričná <sup>5</sup>	57	300	313	14	36	34
Repárska <sup>6</sup>	92	213	236	32	33	37
Zemiakárska <sup>7</sup>	96	157	211	46	39	45
Zemiakársko-ovsená <sup>8</sup>	134	184	252	42	34	41
Horská <sup>9</sup>	144	121	143	59	33	37

<sup>1</sup>region, <sup>2</sup>simulation scenarios, <sup>3</sup>subsidies and payments (ECU per hectare), <sup>4</sup>subsidies and payments per Gross Margin, <sup>5</sup>corn region, <sup>6</sup>sugar beet region, <sup>7</sup>potatoes region, <sup>8</sup>potato-oats region, <sup>9</sup>mountains region

bý zisk podniku oproti základnému roku v dôsledku pozitívnej projekcie rastu úrod, úžitkovosti zvierat a miernejšom raste nákladov. Hrubý zisk podnikov v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy klesá v smere horších výrobných podmienok.

Dopady jednotlivých scenárov na hrubý zisk podnikov v komparácii s referenčným obdobím roku 1996 názorne prezentujú grafy 1 a 2.

### Čistý príjem podnikov

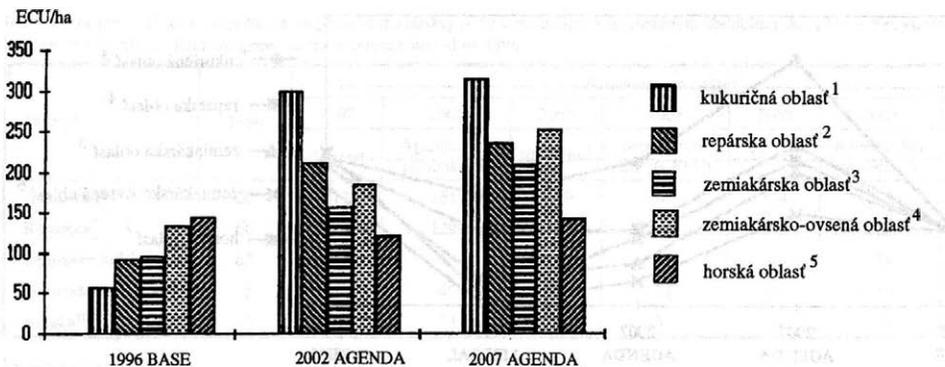
Dopad jednotlivých scenárov je hodnotený aj prostredníctvom ukazovateľa čistý príjem podniku. Výsledky sú prezentované v tab. III. Keďže sa pri jednotlivých scenároch a projektovaných obdobiach rokov 2002 a 2007 neuvažovalo so zmenami objemu fixných nákladov, možno výsledky prezentovať len ako simuláciu vplyvu nástrojov implementovaných v jednotlivých scenároch na schopnosť podniku dosahovať zisk.

Vo východiskovom období roku 1996 by každý z uvažovaných podnikov dosahoval pozitívny čistý príjem, aj keď na nízkej úrovni. Scenár *Agenda 2000 s príplat-*

*kami* výrazne zvyšuje čistý príjem podnikov, ktorý v smere k horším výrobným podmienkam klesá. Za podmienok liberalizácie trhu – *scenár liberálny* – by už boli schopné dosahovať zisk a byť konkurencieschopnými na svetovom trhu len podniky hospodáriace v lepších výrobných podmienkach (kukuričná a repárska výrobná oblasť).

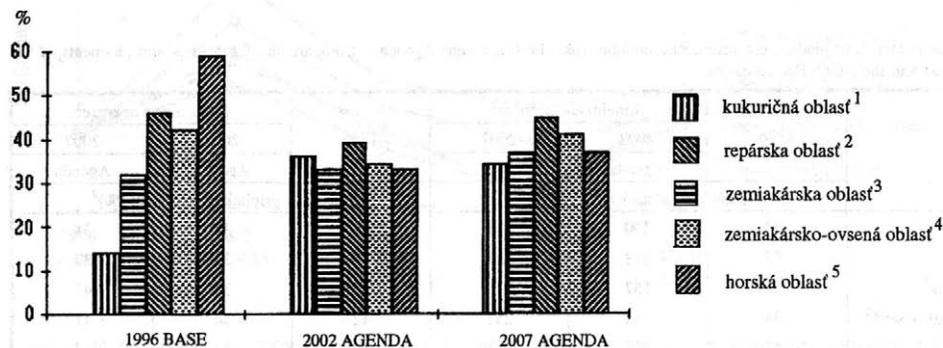
### Dotácie a príplatky

Pre východiskový scenár a scenár Agenda 2000 je na základe modelových prepočtov kvantifikovaný objem dotácií a príplatkov v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy a v prepočte k objemu dosahovaného hrubého zisku (tab. IV, graf 3 a 4). Z výsledkov simulácií je zrejme, že objem dotácií pre rok 1996, ktorý reprezentuje aktuálnu agrárnu politiku, výrazne stúpa v smere k horším výrobným podmienkam, čo je dôsledkom rastúceho podielu systémových dotácií v ich celkovom objeme. Podiel dotácií na hrubom zisku podniku sa pohybuje od 14 % v kukuričnej výrobné oblasti do 59 % v horskej výrobné oblasti (rok 2002).



3. Dotácie a príplatky v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy – Subsidies and payments per hectare of agricultural land

<sup>1</sup>corn region, <sup>2</sup>sugar beet region, <sup>3</sup>potatoes region, <sup>4</sup>potato-oats region, <sup>5</sup>mountains



4. Dotácie a príplatky prepočítané na hrubý zisk (v %) – Subsidies and payments per Gross Margin in %

Explanation see Fig. 3

Scenár Agenda 2000, ktorého nástroje agrárnej politiky sú viazané na splnenie určitých podmienok a odvíjané od úrovne úrodových a iných parametrov, vedie k opačnej tendencii. Objem platieb v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy výrazne klesá v smere k horším výrobným podmienkam. Podiel príplatkov na hrubom zisku sa však vyrovnáva a pohybuje sa v rozpätí od 33 do 36 % pre rok 2002. Vyrovnanie podielu príplatkov na hrubom zisku v scenári Agenda 2000 je spôsobené nižšou úrovňou dosahovaného hrubého zisku v smere k horším výrobným podmienkam a nižšou úrovňou objemu príplatkov v dôsledku nižších úrod na ktoré sú platby viazané.

#### DISKUSIA A ZÁVER

Z výsledkov simulácie dopadov uvažovaných scenárov agrárnej politiky na ekonomickú situáciu a výrobnú štruktúru vybraných podnikov vyplýva:

- V referenčnom období roku 1996, ktorý reprezentuje aktuálnu agrárnu politiku, úroveň dosahovaného hrubého zisku nekoreluje s úrovňou produkčného potenciálu výrobných oblastí. Príčinou je predovšetkým rozdielna úroveň dotácií, ktorá sa zvyšuje v smere k horším výrobným podmienkam. Podnikom hospodáriacim v horších výrobných podmienkach sú poskytované vyššie dotácie. V celkovom objeme poskytovaných dotácií sa v smere k horším výrobným podmienkam zvyšuje podiel systémových dotácií.
- Scenár Agenda 2002 môže viesť za predpokladu nemenných svetových cien v oboch modelovaných obdobiach k výraznému zvýšeniu hrubého zisku podnikov. Úroveň dosahovaného hrubého zisku v prepočte na ha poľnohospodárskej pôdy však klesá v smere horších výrobných podmienok, čo je prirodzené. Zvýšenie hrubého zisku je spôsobené vyššími farmárskymi cenami a tiež vyššou úrovňou dotácií, ktoré však v smere k horším výrobným podmienkam klesajú.

- *Liberalný scenár* – môže viesť k tvorbe zisku iba v podnikoch hospodáriacich v lepších klimatických a pôdných podmienkach, ktoré sú typické pre kukuřičnú a repársku výrobnú oblasť. Podniky hospodáriace v horších výrobných oblastiach by boli v prípade liberalizácie trhu pri nezmenenom objeme fixných nákladov stratové.
- U vybraných podnikov sú v rámci slovenskej agrárnej politiky poskytované dotácie, ktoré z hrubého zisku predstavujú percentuálne od 14 do 59 % a ich podiel sa zvyšuje v smere k horším výrobným podmienkam. Dôsledkom scenára Agenda 2000 sa rozdiely v podpore v prepočte na hrubý zisk vyrovnajú (od 33 do 30 %) a nemožno hovoriť o preferovaní hospodárenia v horších podmienkach.
- Štruktúra rastlinnej výroby len málo reaguje na nástroje uplatňované v jednotlivých scenároch a to aj preto, že do modelov sú implementované určité ohraničenia na dodržiavanie osevných postupov. Avšak jednotlivé odvetvia živočíšnej výroby citlivo reagujú na zmeny cien v jednotlivých scenároch a zmeny v úrovni príplatkov v rámci scenára Agenda 2000, obzvlášť výkrm ošipaných a chov oviec. Stav dojníc sú v scenári Agenda limitované kvótami na mlieko, takže sú ich stavy v dôsledku rastúcej užitočnosti mierne znižované.

Z výsledkov simulácií je zrejmé, že aktuálna agrárna politika Slovenska výrazne podporuje podniky hospodáriace v horších výrobných podmienkach a vďaka tomu sú tieto podniky schopné dosahovať vyšší hrubý zisk z ha poľnohospodárskej pôdy. Podniky hospodáriace

v podmienkach vhodných pre intenzívnu poľnohospodársku výrobu sú vystavené tvrdšiemu trhovému prostrediu. Aktualizovaná agrárna politika, ktorej nástroje sú implementované v scenári Agenda 2000, by mohla viesť k zmene relácií v podpore podnikov a tým k zmene relácií v tvorbe hrubého zisku. Výraznejšie podporuje podniky hospodáriace v lepších výrobných podmienkach a to tým, že dotácie sú účelové a prísne viazané na splnenie limitov daných trhovými poriadkami a komoditnými programami. Výsledky simulácie poukazujú na možné negatívne dôsledky, vyplývajúce pre Slovensko v prípade, že by sa neuvažovalo s jeho integráciou do EÚ, resp. signalizujú možné citeľné zlepšenie situácie podniku uplatňovaním nástrojov aktualizovanej agrárnej politiky v „Agende 2000“, ale tiež liberalizovaním trhu.

#### LITERATÚRA

- Božík M. (1996): Dopady pripojenia k spoločnej poľnohospodárskej politike EÚ na slovenské poľnohospodárstvo. Bratislava, VÚEPP.
- Božík M. (1997): Agenda 2000 a jej dopady na slovenské poľnohospodárstvo z pohľadu Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ. Zem. Ekon., 43, (12): 547-557.
- Foltýn I., Zedníčková I. (1997): Nabídkové poptávkové modely agrárnej politiky a modelování zahraničního obchodu. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Agrárni perspektivy, s. 267-274.

Došlo 3. 3. 1999

---

#### Kontaktná adresa:

Doc. Ing. Zlata Sojková, CSc., doc. Ing. Ladislav Kabát, Katedra štatistiky a operačného výskumu, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel. +421 87 601 183, e-mail: sojkova@kstat.uniag.sk

---

## ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÝCH A POTRAVINÁŘSKÝCH INFORMACÍ

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna (ÚZLK)

Slezská 7, 120 56 Praha 2, tel.: 02/24 25 79 39, fax: 02/24 25 39 38

---

Máte zájem o pravidelné sledování nejčerstvějších informací ze zahraničních odborných časopisů?

Tento požadavek Vám rádi splníme, objednáte-li si naši informační reprografickou službu „Obsahy zahraničních časopisů a články“ typu „Current Contents“.

Vyberete-li si z každoročně aktualizovaného **Seznamu časopisů objednaných do fondu ÚZLK** sledování nejzajímavějších časopisů z Vašeho oboru, zašleme Vám nejprve kopie obsahů nejčerstvějších čísel časopisů a na základě výběru kopie požadovaných článků.

Chtěli bychom Vás také upozornit na další reprografickou službu ÚZLK, a to na poskytování kopií článků z knih a časopisů, které jsou ve fondu ÚZLK. Požadavky na tyto kopie můžete uplatňovat v průběhu celého roku na formulářích „Objednávka reprografické práce“, které si můžete objednat v Technickém ústředí knihoven, Solniční 12, 601 74 Brno, pod katalog. č. TÚK 138-0.

Veškeré další informace a objednávky na reprografické služby včetně Vašich připomínek Vám poskytneme na adrese:

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna – ÚZPI

Odd. reproslužeb

Slezská 7, 120 56 Praha 2

Poštovní schránka 39

Telefonické dotazy: 02/24 25 79 39, linka 329, 421 nebo 306

# AGENDA 2000 IMPACTS ON THE FINANCIAL SITUATION OF FARMS IN SELECTED EXISTING AND FUTURE MEMBER STATES

## DOPADY AGENDY 2000 NA FINANČNÚ SITUÁCIU POLNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV VO VYBRANÝCH STÁVAJÚCICH A BUDÚCICH ČLENSKÝCH ZEMÍCH EÚ

E. Majewski<sup>1</sup>, S. Davies<sup>1</sup>, E. Berg<sup>2</sup>, G. Dalton<sup>3</sup>, L. Kabát<sup>4</sup>, Cs. Szekely<sup>5</sup>, Z. Sojtková<sup>4</sup>

<sup>1</sup>*Ministry of Agriculture, Warsaw, Poland*

<sup>2</sup>*University of Bonn, Bonn, Germany*

<sup>3</sup>*Scottish Agricultural College, Aberdeen, Scotland*

<sup>4</sup>*Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic*

<sup>5</sup>*University of Agricultural Sciences at Gödöllő, Hungary*

**ABSTRACT:** Common Agricultural Policy (CAP) of EU addresses several problems in the context of acceptance of other member countries. Quite a long time some politicians and research community as well are pointing out the necessity of changes in the content and tools of the CAP. In the paper we present some partial results of the research project "Evaluation of Farm Level Impacts of Agricultural Policy Developments in the Process of Further EU Integration in Selected Visegrad and EU Countries". Within the project, selected farms of five countries (Germany, Scotland, Hungary, Poland and Slovakia) were investigated. Several scenarios of agricultural policy were applied in the research. Except the scenario containing the elements of existing policy, we examined impact of Agenda 2000 on economic results of selected countries farms in years 2002–2007. As a basic methodological tool, we used linear programming models, which were build on information reflecting current technological and economic conditions of selected farms. In models we used extrapolated values for expected revenues and yields. Price relations were set following the Agenda 2000. Calculations of models show that application of Agenda 2000 would not have significant impact on economics of EU farms. There is a different situation in case of candidates for EU countries and Slovakia. Impact of Agenda 2000 is very significant. Presented results were obtained on the base of model approach with use of wide spectrum of estimated parameters, but also on the base of considering concrete tools presented in Agenda 2000. Due to changes of some tools within the period of the project, it should be stressed, that presented results have a rather methodological character.

**Key words:** agriculture policy scenarios, analysis of the agriculture policy effects, linear optimising models, financial situation of farms

**ABSTRAKT:** Doteraz uplatňovaná spoločná poľnohospodárska politika Európskej únie navodzuje celý rad problémov v kontexte rozširovania Únie o ďalšie členské krajiny. Na nevyhnutnosť zmien v obsahu i nástrojoch spoločnej poľnohospodárskej politiky preto už dlhú dobu upozorňujú niektorí politickí predstavitelia ako aj výskumná fronta. V príspevku sa uvádzajú čiastkové výsledky riešenia výskumného projektu Evaluation of Farm Level Impacts of Agricultural Policy Developments in the Process of Further EU Integration in Selected Visegrad and EU Countries. V rámci riešenia projektu sledovali jeho autori vybrané poľnohospodárske podniky v piatich krajinách (Nemecko, Škótsko, Maďarsko, Poľsko, Slovensko). Pre všetky sledované podniky sa uvažovalo niekoľko scenárov poľnohospodárskej politiky. Okrem scenára obsahujúceho prvky súčasne uplatňovanej politiky (Existing) sa skúmali dopady vyplývajúce z Agendy 2000 na ekonomické výsledky poľnohospodárskych podnikov v týchto krajinách v rokoch 2002 a 2007. Metodologickým nástrojom tejto analýzy bol systém modelov lineárneho programovania vybudovaný na informačnej základni, odrážajúcej súčasne technologické a ekonomické podmienky vybraných poľnohospodárskych podnikov. Pre modelovanie situácie týchto podnikov v rokoch 2002 a 2007 sa použili extrapolované hodnoty pre očakávané výnosy a úžitkovosť. Cenové relácie sa uvažovali v zmysle Agendy 2000. Na základe modelových prepočtov možno očakávať, že u sledovaných fariem v krajinách EÚ by plné uplatnenie nástrojov Agendy 2000 nemalo podstatný vplyv na ich ekonomiku. Odlišná situácia je u poľnohospodárskych podnikov kandidátskych krajín a Slovenska. V týchto prípadoch by sa realizácia Agendy 2000 prejavila veľmi výrazne. Prezentované výsledky boli dosiahnuté na základe modelového riešenia s využitím veľmi širokého spektra odhadovaných parametrov, ale aj na základe uvažovania konkrétnych

nástrojov (uvažované ceny výrobcov) obsiahnutých v Agende 2000. Vzhľadom k tomu, že tieto nástroje sa už aj počas riešenia projektu menili, je potrebné zdôrazniť, že predkladané výsledky majú skôr metodologický význam.

**Kľúčové slová:** scenáre agrárnej politiky, dopad scenárov, lineárne optimalizačné modely, finančná situácia podnikov

## INTRODUCTION

The paper is based on the results of the PHARE-ACE research project "Evaluation of farm level impacts of Agricultural Policy developments in the process of further EU integration in selected Visegrad and EU countries". The objective of the project was to examine the possible implications of EU enlargement for farms in the existing Member States (Germany and Scotland in the UK) and selected Candidate Countries (Poland, Hungary and the Slovak Republic). Several macroeconomic studies of this have been previously conducted, but the microeconomic implications have been largely ignored. Farmers in the EU and associated countries seem equally worried of integration. Farmers in member states typically worry about a flood of cheap commodities, whilst farmers in Central and Eastern Europe Countries (CEECs) are afraid of the perceived efficiency of EU farms. Consequently the farm income and production implications of accession have been investigated by modelling farms in two member states and three candidate countries.

European enlargement is still at least a few years away even for the first wave of five candidate countries from Central and Eastern Europe. It was, therefore, necessary to make a number of assumptions regarding production and price trends between 1996 (the year to which the base data related) and the assumed years of accession. Since it is unlikely that enlargement could take place in the absence of a reform of the Common Agricultural Policy (CAP), it was also necessary to elaborate a number of policy scenarios. The modelled farms were selected to typify farming conditions in the selected countries and their likelihood of being affected by the assumed policy changes<sup>1</sup>.

## POLICY SCENARIOS

It is notoriously difficult to predict with any degree of precision the future agricultural policy of the European Union. Such predictions are complicated by: divergence of opinion between the European Commission (which must propose the legislation), the fifteen Member States, representative organisations of farmers, processors, consumers and environmental organisations, and the Union's trading partners; and the need for consensus both within the EU and in international forum. One prediction is safe to make – none of the policy scenarios used in this research will come true in its entirety. Rather, the scenarios were selected for their

ability to be representative of the policy debate that has been and still is on-going within the Union and to provide 'bounds' within which the eventual policy selection is likely to lie.

Policy scenarios were formulated for two distinct years, 2002 and 2007. The year 2002 was one, which has commonly been suggested as the first realistic date upon which selected applicant countries from Central and Eastern Europe could join. In European agricultural policy terms, 2007 is in the distant future, beyond the end of the next financial planning period of the Union and possibly close to or after the end of the next round of multilateral trade negotiations – the first to be held under the auspices of the World Trade Organisation (WTO).

The policy scenarios centred around the following three concepts:

- the continuation of existing policies in the Member States and the applicant countries,
- the European Commission's policy reform ideas presented in the 'Agenda 2000',
- the complete liberalisation of European agricultural policy.

The continuation of existing policies in both the Member States and the applicant countries also provides a useful base against which to measure the impact of reform proposals. Policy-makers and farmers' representatives have a greater knowledge of the existing policies applied than they do of the implications of the liberal scenario so often used by academics. The inclusion of the liberal scenario provides a reference base for other academic studies and a base against which to measure support provided to the modelled farms.

For farms in current Member States (Germany and Scotland), the "Existing" policy scenario represents the assumption that all the Common Agricultural Policy measures that were applied in 1996 were continued to 2002 at unchanged rates. For farms in the applicant countries, the "Existing" scenario represents the extension of these countries' individual 1996 national agricultural policy measures to 2002 – also at unchanged rates.

- Details of the "Agenda 2000" scenario are given in the "Agenda 2000 Proposal". Due the ambiguity surrounding whether farmers in the applicant countries would receive the direct payments made under the CAP, for these countries two sub-scenarios were considered:
- farmers in applicant countries are eligible for direct payments under the CAP, and

1 As the estimation of the aggregate effects of enlargement was not an objective of the study, the modelled farms were not intended to be representative farm types capable of consistent aggregation.

- farmers are ineligible for direct payments under the CAP.

For the "Liberal" scenario all policy measures (including price support) were assumed to be removed – even those that currently look least likely to be removed e.g. the sugar regime.

- In addition to these policy scenarios, the level of world market prices had to be forecast (or assumed) because:
- for some policy regimes world market prices do affect internal market prices,
- for the liberal scenario, internal market prices would be world market prices, and
- world market prices are required to be able to analyse the extent of support provided to the farms under the "Existing" and the "Agenda 2000" policy scenarios.

Such forecasting is exceedingly complex and the forecasts are potentially subject to large errors due to shocks to the world trading regime (such as the recent Asian crisis). Consequently, in this study a simplified procedure was used: two alternative assumptions were made that world market prices remained unchanged at their 1996 levels and that they declined by 2% in real term per annum. The latter assumption was used to simulate the implications of the long run decline in the world market prices of basic agricultural products. In this paper, only the results from the former price assumption – that world market prices remain unchanged – are presented to highlight the implications of changes to internal policy measures.

## METHODOLOGY

A common modelling approach was applied for all countries. The LP models for typical farms were developed to analyse the implications of policy adjustments at the micro level. The initial situation models (FS model) were based on the description of available resources as well as the base 1996 income position. In the second stage of modelling (FC model – farm choices), assuming farm fixed resources remain unchanged, potential effects of different policy developments on farmers production decisions and the resulting farm income were measured<sup>2</sup>.

The selection of typical farms to be modelled was based on the following criteria:

- the extent to which farms are likely to be affected by policy measures, i.e. the expected alteration of endogenous variables by the policy scenarios; the farm size as one of the main factors influencing the farm income, which in turn forms the most important endogenous variable;
- the natural conditions of the region, which limit the possibilities to adjust the farming activities to particular policy scenarios.

The farms were chosen on the basis of an expert opinion to be representative of relatively better performing farms in each country (the top one third of farms by physical and financial results).

Yields for the future points in time (e.g. crop and milk yields, weight gain, etc.) were derived by extrapolating observed trends. Country specific yields between 1990 and 1996 were taken as a reference. A 3% yield increase per year was assumed for all crops for Poland and Slovakia and 1% in the member states and Hungary, because of an overall higher yield level in the EU. Additionally, yields on good and poor soils were differentiated. As inputs such as fertiliser and feedstuffs have to be consistent with the yield assumptions, where appropriate, adjustments were made for future periods using known input-output relationships.

Common standards for prices of inputs and costs were determined for the years 2002 and 2007. The basic assumption was that present EU costs and prices are relatively high and an increase in real terms, due to low inflation rate, is not expected. Input prices differ between CEE countries and presently they tend to be somewhat lower than EU prices. It is, however, expected that as a result of the harmonisation process, after EU enlargement input prices in CEE countries will converge with those in the EU.

## AGENDA 2000 SIMULATED IMPACT ON FARMS

An underlying principle of the reforms outlined in Agenda 2000 is that the implications of price reductions for farm incomes would be mitigated through the provision of production linked direct payments paid per area of crops grown or per head of animal kept or produced. The results from the existing member state farm models largely reflect this basic premise that underlays the design of the proposals. Indeed the results indicate that in Member States in 2002 under the Agenda 2000 scenario most farms have largely unchanged or even increased incomes (table I). Only the German dairy and beef farms and the Scottish arable farms have falls in their incomes.

The implications of the Agenda 2000 scenario, however, differ between the two Member States. The German arable farms benefit from the reduction of the obligatory set-aside rate to zero. The increased land available to the German arable farms is devoted to wheat production. The Scottish arable farms, which also have some livestock activities, lose from reduced subsidies for oil-seed rape and from reduced livestock prices.

In contrast, whereas Scottish dairy and livestock farms benefit from Agenda 2000, German dairy and beef farms loose from it. This is probably due to the high yields on the modelled German farms (which reflects their being amongst the top third of farms) and that forage maize is ineligible for 'compensatory payments' in the Agenda 2000 scenario modelled.

2 In the third stage of modelling, which is not discussed in the paper ...

I. Farm income under Agenda 2000 scenarios in relation to existing agricultural policies continued in member states and applicant countries

Country & Farm type	Size	Existing (CAP or real CEEC continued)	Agenda (no EU payments)	Agenda	Agenda (no EU payments)	Agenda
		2002	2002	2002	2007	2007
	ha	ECU/ha	index (existing 2002 = 100%)			
<b>Germany</b>						
Arable – intensive	70	740		108		117
Arable – extensive	100	227		113		124
Dairy	40	1 171		97		106
Dairy – on grassland	33	742		95		100
Beef	95	890		87		92
Mixed	80	782		102		111
<b>Scotland</b>						
Arable – with pigs	132	543		90		101
Arable – with cattle	61	485		80		94
Dairy & sheep	137	591		107		128
Mixed	78	338		103		114
Mixed	66	262		109		112
Sheep	74	20		118		126
<b>Hungary</b>						
Arable – small scale	20	296	174	252	158	236
Arable – large scale	90	256	108	223	64	180
Pig farm	42	455	125	191	120	186
Dairy	255	393	152	203	129	214
Arable co-op	1 866	8	134	384	84	334
Seed + dairy	2 041	397	102	140	65	112
<b>Slovakia</b>						
Corn region	2 346	80	147	323	181	361
Sugar beet region	5 039	125	109	207	81	181
Potatoes region	4 336	82	82	184	51	158
Potato-oats region	4 274	19	32	218	-61	136
Mountains region	2 234	81	69	150	56	150
<b>Poland</b>						
Arable – small scale	50	183	311	379	285	356
Arable – large scale	504	15	-4	998	-224	788
Dairy – small scale	27	-37	1 587	2 000	1 586	2 049
Pig farm – large scale	24	283	286	327	299	340
Pig farm with cows	22.4	247	362	411	392	455
Mixed farm	15	205	268	340	261	388

The effect of the increasing yields is such that with unchanged world prices by 2007 for both the Scottish and German farms farm incomes in real terms have largely returned to or exceeded the levels that would result in 2002 from the application of unchanged policies.

The situation is significantly different for all the applicant countries. In Hungary, even in the absence of receiving the direct payments under the CAP, application of the Agenda 2000 policy scenario would significantly increase incomes on all the modelled farms from the levels that would result from the extension of cur-

rent agricultural policy to the year 2002. This is mainly due to price increases that would occur in Hungary from the application of the Agenda 2000 policy scenario. Since all product prices do not rise to the same extent, the changes in relative prices would result in adjustments in the product mix. If the modelled Hungarian farms were to receive the direct payments of the CAP, farm incomes would rise by over 100%.

By the year 2007, the benefits to the Hungarian farms of the application of Agenda 2000 diminish due to an assumed convergence of the prices of variable inputs with those prices in EU. Were general economic libe-

realisation and restructuring policies to be pursued in Hungary, these increases in variable input prices would probably occur even in the absence of accession to the EU. Such a decline in farm incomes would probably, therefore, occur anyway and with the implementation of Agenda 2000 in Hungary, it would occur from a higher base than would be the case if existing Hungarian policies were extended into the future.

Model results indicate that in general the implementation in Poland of Agenda 2000 without direct payments would raise farm incomes in 2002 above the levels that would result from a continuation of existing Polish agricultural policies. The increased price of milk would result in a particularly large increase in the income of small Polish dairy farms. The one exception to this general pattern of farm increases is for the large scale arable farm which is located on poor soils. This is due to the fact that world market prices used in the model were based on the November 1996 levels which, for cereals, were particularly high and exceeded EU prices. Since 1996, world market prices have fallen considerably. The provision of CAP direct payments to Polish farmers under Agenda 2000 would further increase their farm incomes in 2002. If the payments were not modulated (that is reduced on larger farms) the large scale arable farm would particularly benefit from such payments. As with Hungary, the assumed increase in variable input prices acts to reduce farm incomes in 2007. This tendency is, however, offset to a greater or lesser extent depending upon the farm, by increases in yields which are assumed to be 3% per annum. This is in contrast to the Hungarian case where realistic yield increases were determined to be only 1% per annum, low enough so that the increased variable input prices were not sufficiently offset.

Slovakia presents an interesting case for the implications of EU accession, which is largely determined by current Slovakian agricultural policy, with large subsidies, amounting to 4–22% of total input depending on farming conditions. In the absence of the direct payments from the CAP, Slovak farms in the potatoes, potato-oats and mountainous regions fair particularly badly whereas farms in the corn and sugar beet regions fair better with the farm income on the farm in the corn region rising by 88%. The Slovak regions are defined according to their productive potential, which declines from the corn region, sugar beet region, potatoes region, potato-oats region to the mountainous region. Thus, Slovak farms in the more productive regions would gain, and those in the less productive regions would lose from the adoption of Agenda 2000 with the direct payments of the CAP. Whereas in 2002 incomes on farms in the cereals, potato and mountain regions would fall with the adoption of Agenda 2000 without direct payments, with these payments farm incomes would rise. As in the case of Poland in 2007, the assumed yield increases of 3% per annum generally offset the assumed increases in variable input prices leaving the 2007 farm incomes similar to those in 2002, although

the 2007 income of the potato region farm drops proportionately more than is the case with the other farms.

## DIRECT SUBSIDY DEPENDENCE

Farmers in the existing EU member states currently receive large direct transfers under the Common Agricultural Policy. Direct payments also formed part of the Slovak agricultural policy operated in 1996 (the base year for modelling). In contrast, such direct payments are not utilised in Hungary and in Poland they form only a minor part of agricultural policy being mainly intended to support genetic improvement of crop and livestock production and to maintain sheep production.

Given that the whole rationale of the proposed Agenda 2000 CAP reforms is to further replace price support with direct subsidies, it is unsurprising that the introduction of these reforms tends to increase the dependence of the modelled German and Scottish farms on direct subsidies (table II). The level of subsidies per hectare varies between farms depending on farm type, size and scale of livestock production. Per hectare subsidies tend to be higher on livestock farms (with the exception of pig farms) than arable farms. Direct subsidies in 2002 are between 190 ECU/ha on the German extensive dairy farm and 498 ECU/ha on the Scottish mixed farm. On the arable farms, direct subsidies per hectare in 2002 varying between 137 ECU/ha on the small scale Polish arable farms and 384 ECU/ha on the German extensive arable farm.

As a consequence of poorer farming conditions, Scottish farms are particularly dependant upon direct payments. For Scottish sheep and mixed farms, with the Agenda 2000 reforms these payments in 2002 represent between 39% and 47% of total output.

Slovak farms received large direct subsidies under the agricultural policy applied in 1996. In consequence, accession to the EU operating the CAP reformed according to the Agenda 2000 proposals would reduce the dependence of Slovak farms on direct subsidies despite the fact that total direct subsidies per farm increase. Modulation (rules that would tend to reduce direct subsidies to larger farms) was not, however, applied in these models and were modulation to be adopted as part of the Agenda 2000 reforms (as has more recently been proposed), the direct subsidies to large Slovak farms would be reduced.

Assuming that applicant country farms were to be eligible for the direct payments of the CAP, the subsidies that Slovak, Hungarian and Polish farms would receive would generally be lower per hectare of agricultural land than those received by German and Scottish farmers. The main reason for this result is the lower regional yield of cereals used as a basis for the calculation of arable aid payments.

For Hungarian and Polish farms, accession to the EU and the Agenda 2000 reformed CAP would substantially increase the total agricultural policy support they receive. Due to the absence of modulation in the

## II. Level of direct payments and dependence on subsidies in model farms under different policy scenarios

Country & farm type	Subsidies ECU/ha			% of total output		
	Existing	Agenda		Existing	Agenda	
	2002	2002	2007	2002	2002	2007
<b>Germany</b>						
Arable – intensive	166	201	205	8	9	9
Arable – extensive	388	384	384	33	31	30
Dairy	324	413	477	9	12	13
Dairy – on grassland	0	190	261	0	7	9
Beef	422	533	534	16	21	20
Mixed	315	354	382	11	12	12
<b>Scotland</b>						
Arable – with pigs	256	241	241	9	10	9
Arable – with cattle	412	371	371	30	28	26
Dairy & sheep	370	478	528	19	25	25
Mixed	395	498	486	31	33	32
Mixed	362	460	460	45	47	47
Sheep	183	200	200	35	39	39
<b>Hungary</b>						
Arable – small scale		230	230		16	16
Arable – large scale		295	297		24	25
Pig farm		297	297		6	6
Dairy		201	338		12	17
Arable co-op		296	296		32	31
Seed + dairy		169	188		5	5
<b>Slovakia</b>						
Corn region	57	300	307	4	18	21
Sugar beet region	92	168	169	12	17	16
Cereals region	96	129	133	19	15	19
Potatoes region	134	144	145	17	12	17
Mountains region	144	121	137	22	15	16
<b>Poland</b>						
Arable – small scale		137	141		9	9
Arable – large scale		172	187		27	26
Dairy – small scale		153	179		6	6
Pig farm – large scale		153	123		5	3
Pig farm with cows		132	174		4	4
Mixed farm		190	225		9	10

models, the increase in support substantially depends upon farm size. In part these results may be slightly overstated in that the models suggest that current agricultural policies 'tax' some of the Polish and Hungarian farms (especially the pig farms). These results are, however, mainly due to low beef and pig prices (below the world price) which are probably the result of lower quality and underdeveloped marketing structures.

#### CONCLUSION

The results reflect country specific problems and clearly show the different policy scenario impacts for

the modelled farms in each country. The agricultural structures in countries represented in the project are very diverse. Hungarian agriculture is characterised by a large number of small, private part-time farms, in Poland family farms dominate, with emerging larger private farms, whilst in Slovakia large co-operatives have the greatest share. The private farms in Germany and Scotland which were selected for modelling are large in size, and have a significantly higher intensity of production and yields and higher farm incomes than farms in the CEE countries.

The study shows, that the alternative policy scenarios would influence farm incomes substantially. The

impact of the Agenda 2000 policy scenario increases farm incomes in applicant countries from both the base 1996 situation and from a continuation of existing policies. The adoption of the Agenda 2000 without direct payments would result in farm incomes in CEEC's being on average 25–35% lower than under the full extension of the reformed CAP. For the EU countries, financial results are comparable under the Agenda 2000 and existing CAP extended to the year 2002, with the noticeable increase of direct payments for some of the modelled farms.

The Agenda 2000 policy scenario would give substantial support to farmers in both existing member states and applicant countries. Some of the farms examined were heavily dependant on subsidies, mainly beef and sheep, but also arable and mixed farms located in less productive regions. Dairy farms are the most supported, with price protection substantially exceeding the amount of direct payments. Even with the adoption of Agenda 2000 for all farms types total policy transfers to farms, measured as the difference between farm income generated under the subsidised Agenda 2000 policy scenario and the liberal scenario, would still be greater than direct subsidies.

## REFERENCES

- Agenda 2000 proposal (1989). Commission of the European Communities, Brussels.
- Adams E., Thoer K., Mersch F., Sekul, W., Köckler, D. (1994); MAO – Methode zur Analyse und Optimierung der Betriebsorganisation. Bonn, Landwirtschaftskammer Rheinland.
- Farm Accountancy Data Network (an A to Z of methodology) (1989). Commission of the European Communities, Luxembourg.
- Hemme T., Heinrich I., Isermeyer F. (1996): Die Wettbewerbsfähigkeit der Milchproduktion im internationalen Vergleich. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Majewski E., Berg E., Dalton G., Davies S., Kabat L., Szekely C. (1998): Evaluation of farm level impacts of agricultural policy developments in the process of further EU integration in selected Visegrad and EU countries. Final report and country reports, manuscript, Warsaw.
- Peter G. (1994): Eine Ermittlung der langfristigen Durchschnittskostenkurve von Marktfruchtbetrieben anhand des "economic engineering" Ansatzes. Diss., Göttingen.

Arrived on 30th March 1999

---

### Contact address:

Dr. Eward Majewski, Dr. Simon Davies, Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, ul. Wspólna 30, Warszawa, Poland, tel. +48 22 623 1403

Prof. Dr. Csaba Szekely, Godolloi Agrartudományi Egyetem, Páter K. str. 1, Godolloi, Hungary, Phone +36 28 310 971  
Dr. Ladislav Kabat, Dr. Zlata Sojková, Katedra štatistiky a operačného výskumu, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Tr. A. Hlinku 2 949 76, Slovenská republika, tel. +421 87 601 183

---

Nejčerstvější informace o časopiseckých článcích  
poskytuje automatizovaný systém

## **Current Contents**

na disketách

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna odebírá časopis „**Current Contents**“ řadu „**Agriculture, Biology and Environmental Sciences**“ a řadu „**Life Sciences**“ na disketách. Řada „**Agriculture, Biology and Environmental Sciences**“ je od roku 1994 k dispozici i s abstrakty. Obě tyto řady vycházejí 52krát ročně a zahrnují všechny významné časopisy a pokračovací sborníky z uvedených oborů.

Uložení informací z **Current Contents** na disketách umožňuje nejrozmanitější referenční služby z prakticky nejčerstvějších literárních pramenů, neboť báze dat je **doplňována každý týden** a neprodleně expedována odběratelům. V systému si lze nejen prohlížet jednotlivá čísla **Current Contents**, ale po přesném nadefinování sledovaného profilu je možné adresně vyhledávat informace, tisknout je nebo kopírovat na disketu s možností dalšího zpracování na vlastním počítači. Systém umožňuje i tisk žádank o separát apod. Kumulované vyhledávání v šesti číslech **Current Contents** najednou velice urychluje rešeršní práci.

**Přístup k informacím Current Contents je umožněn dvojím způsobem:**

**1) Zakázkový přístup** – po vyplnění příslušného zakázkového listu (objednávky) je vhodný především pro mimopražské zájemce.

Finanční podmínky: – použití PC – 15 Kč za každou započatou půlhodinu  
– odborná obsluha – 10 Kč za 10 minut práce  
– vytištění rešerše – 1,50 Kč za 1 stranu A4  
– žádanky o separát – 1 Kč za 1 kus  
– poštovné + režijní poplatek 15 %

**2) „Self-service“** – samoobslužná práce na osobním počítači v ÚZLK.

Finanční podmínky jsou obdobné. Vzhledem k tomu, že si uživatel zpracovává rešerši sám, je to maximálně úsporné. (Do kalkulace cen nezapočítáváme cenu programu a databáze **Current Contents**.)

V případě Vašeho zájmu o tyto služby se obraťte na adresu:

**Ústřední zemědělská a lesnická knihovna**

Dr. Bartošová

Slezská 7

120 56 Praha 2

Tel.: 02/24 25 79 39, l. 520, fax: 02/24 25 39 38

Na této adrese obdržíte bližší informace a získáte formuláře pro objednávku zakázkové služby. V případě „self-servisu“ je vhodné se předem telefonicky objednat. V případě zájmu je možné si objednat i průběžné sledování profilu (cena se podle složitosti zadání pohybuje čtvrtletně kolem 100 až 150 Kč).

# THE WELFARE ANALYSIS OF THE CENTRAL EUROPEAN FREE TRADE AGREEMENT (CEFTA) WITH RESPECT TO THE AGRICULTURAL SECTOR OF MEMBER COUNTRIES

## ANALÝZA BLAHOBYTNÉHO EFEKTU DOHODY CEFTA V AGRÁRNOM SEKTORE ČLENSKÝCH ŠTÁTOV

P. Bielik, A. B. Dawit

*Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic*

**ABSTRACT:** In this article the welfare and trade effect of CEFTA agreement is analyzed using the Slovak concession as an example. The symmetric approach of CEFTA is the main characteristics of the agreement as it determines the total trade and welfare effect for each member country. The agreement has a positive trade effect since the amount of exports from member countries increases. The total welfare effect depends on the difference between the level of welfare improvement to the producers and the amount of state income reduced due to uncollected tariffs as tariffs are either abolished or reduced under the agreement. Therefore, special effort should be given to the full utilization of the concessions, especially for concessions provided with quota.

**Key words:** CEFTA, agricultural trade, concession, quota, welfare analysis

**ABSTRAKT:** Dohoda CEFTA má pozitívny obchodný efekt pre členské krajiny. V dôsledku slovenských koncesí sa množstvo vývozu z krajín CEFTA zvýšilo. To znamená, že výrobcom z ostatných krajín CEFTA prinieslo vývozné možnosti. Symetrický prístup dohody CEFTA je najdôležitejšou charakteristikou dohody, pretože určuje celkový efekt pre jednotlivé krajiny z obchodu a blahobytu. Preto jednotlivé krajiny musia splniť dohodnuté kvóty tak, aby bola dodržaná symetrická výmena poľnohospodárskych produktov, najmä pre poľnohospodárske komodity, ktoré sa vyvážajú s určitou kvótou. Táto snaha musí smerovať hlavne k poskytovaniu potrebných informácií výrobcom vývozom poľnohospodárskych komodít o možnosti vývozu.

**Kľúčové slová:** CEFTA, agroobchod, koncesia, kvóta, blahobytná analýza

### INTRODUCTION

For the purpose of creating a free trade zone not only for industrial products but also for agricultural and food product, the Central European Free Trade Agreement was signed in 1992 among the Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic. This agreement was effective since 1. 3. 1993. The creation of this free trade zone was motivated by:

- 1) the loss of the CMEA markets and the need to regain some of this trade;
- 2) the bilateral agreements between the Visegrad countries and EU and the EFTA countries which have the potential to reduce trade between the Visegrad countries; and
- 3) the lack of access to EU and EFTA markets for major export products (textiles, steel, coal, and agricultural products).

The effect of the agreement with respect to agricultural trade has been minimal during the first years after the agreement was signed. Later on as some sensitive agricultural products were subject to concessions under the agreement, agricultural trade has become the main issue in the negotiations for further liberalization and creation of free trade zone among member countries. In addition to the above four countries, Slovenia (since 1996), Rumania (since 1997) and Bulgaria (since 1998) are full members of CEFTA. Other countries like Lithuania, Latvia, Macedonia, Croatia and Ukraine showed interest to join CEFTA. The preconditions to join the agreement are membership in WTO and association agreement with European Union.

The objective of this paper is to analyze the welfare effect of the agreement with respect to the agricultural trade for each member country by paying attention to the type of concessions commonly provided.

## CHARACTERISTICS OF CEFTA

Although CEFTA is a multilateral agreement, bilateral negotiations took place to decide on the products to be put under the various liberalization schedules that were negotiated multilaterally. This means that the pace and degree of liberalization of quantitative restrictions and trade duties differ between countries depending on the sensitivity attached to the respective products. The major difference with the association agreement with EU is that CEFTA agreement takes a symmetric approach to concessions.

In 1995 member countries agreed on reducing tariffs in their mutual trade for agricultural products by 50% from January 1, 1996 and abolishing them totally from January 1998 (Zelená správa MP SR 1997). Based on the agreement, agricultural products are categorized into 3 groups:

- The first group includes 350 from 630 agricultural products included in the agreement. For this group of products, trade is conducted without tariffs and represents 14% of the mutual agricultural trade of CEFTA countries. These products are either not produced in the CEFTA countries or are not sensitive. The main products in this group are coffee, tea, tropical fruits, fish, breeding animals, potato for planting, soya oil.
- For the second group of agricultural products, the tariffs are reduced in average by 13.8%. This group includes 101 agricultural products and represents 31% of the value of the mutual trade. Products that belong to this group are beef, pork, poultry, eggs, dried milk, cereals, apples and so on.
- The third group includes 179 sensitive agricultural products that represent 55% of the total value of the mutual trade. There is no multilateral agreement for these products but member countries agree on the trade arrangements bilaterally. The following products belong to this group: milk products, chocolate, wine, beer and potatoes.

## METHODOLOGY

The CEFTA agreement, especially with respect to agriculture, is mainly oriented to the reduction of import tariffs either with or without import quota.

The symmetric approach of the agreement legitimates that the effect of CEFTA for one member country can be analogically transferred to the other member country. Therefore, the welfare effect of CEFTA is theoretically analyzed using a partial equilibrium analysis for the Slovak Republic under the following assumptions:

- CEFTA countries are assumed to be small countries,
- trade is also conducted with the rest of the world at world price,
- the Slovak trade policy is unchanged for the rest of the world,

- the demand and supply are linear functions of price,
- the imposed tariff level is equal for all countries,
- the imposed tariff affects the price level proportionally i.e. domestic price is equal to the world price plus the tariff level ( $P_{w+t} = P_w + t$ ).

## RESULTS AND DISCUSSION

(The welfare analysis of the Slovak concession within the CEFTA)

### The trade effect

The effect of the tariff "t" imposed by the Slovak Republic on all agricultural imports is depicted in Figure 1. The tariff decreases the import demand of Slovakia from  $ED_{SR}$  to  $ED^*_{SR}$  and also generates income from tariffs represented by area "a" to the state which is the amount of imports multiplied by the tariff level. At world price level ( $P_w$ ) the CEFTA countries cannot export to Slovakia as import demand will be covered from exports of the rest of the world. With the imposed tariff, the domestic level of production increases to " $Q_1$ " as the domestic price increases from " $P_w$ " to " $P_{w+t}$ " and the amount of trade will be  $(Q_2 - Q_1)$ .

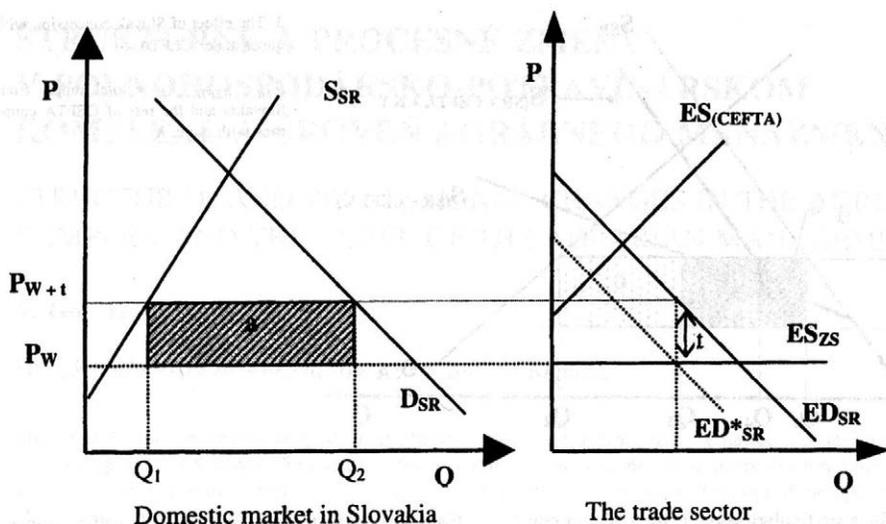
The effect of the Slovak concessions under the CEFTA agreement is depicted in Figure 2. This situation applies to the second group of agricultural products in the agreement for which imports tariffs are reduced. As the import tariffs are reduced to exports of CEFTA countries to Slovakia, the total amount of the Slovak import is divided to imports from CEFTA countries ( $Q_3 - Q_1$ ) and imports from the rest of the world ( $Q_2 - Q_3$ ). Therefore, it can be concluded that the Slovak concession has got a positive trade effect for the rest of CEFTA countries as the amount of exports increased.

The situation for agricultural products for which the Slovak concessions are provided with quota limits ( $Q_4 - Q_1$ ) is depicted in Figure 3. As the quota limits the amount of exports, the CEFTA countries' export decreases to the quota level ( $Q_4 - Q_1$ ), meanwhile, exports from the rest of the world increase to  $(Q_2 - Q_4)$ .

### Welfare effects

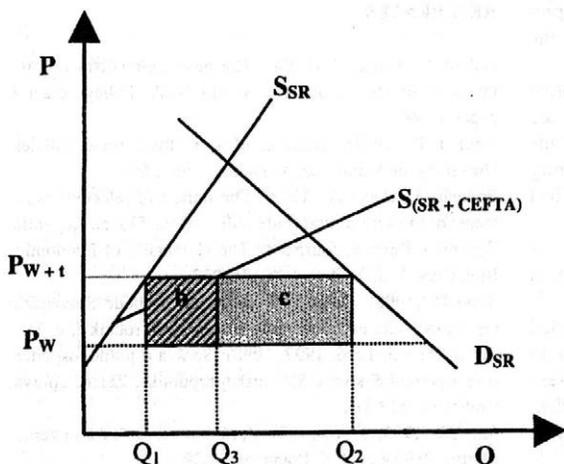
The effect of the Slovak concession under the CEFTA agreement can also be shown through its welfare effect to consumers, producers and the state income.

Under the assumption that Slovakia imports from the rest of the world, consumers' welfare does not change as the domestic price remains unchanged at  $P_{w+t}$  and the level of consumption at  $Q_2$  for both cases i.e. when the tariffs are reduced with or without quota (see Figure 2 and 3). The Slovak producers' welfare also remains unchanged since the domestic price at  $P_{w+t}$  and the level



1. The Slovak agro-trade before the CEFTA agreement

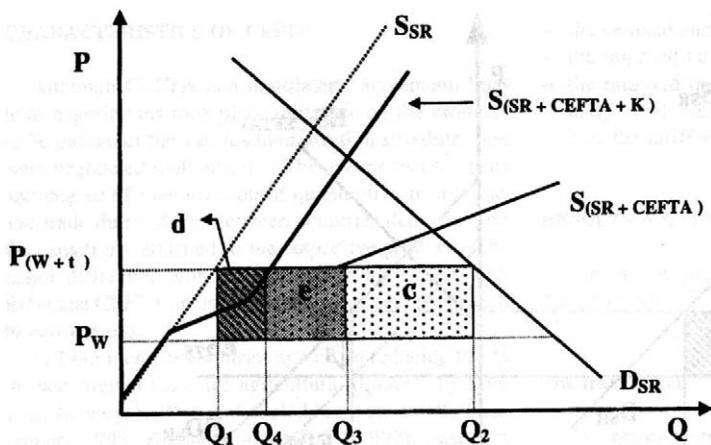
- $D_{SR}$  = Slovak domestic demand
- $S_{SR}$  = Slovak domestic supply
- $ES_{CEFTA}$  = excess supply of the CEFTA countries excluding Slovakia
- $ES_{ZS}$  = excess supply of the rest of the world
- $ED_{SR}$  = excess demand of Slovakia
- $ED^*_{SR}$  = excess demand of Slovakia with imposed tariff
- $Q$  = level of production, consumption or trade
- $S_{(SR + CEFTA)}$  = total supply from Slovakia and the rest of CEFTA countries



2. The effect of Slovak concessions under the CEFTA agreement

of domestic production at  $Q_1$  remained unchanged. The main welfare improvement occurs to the producers from other CEFTA countries as their export has increased by  $Q_3 - Q_1$  in case of the Slovak concession without quota and by  $Q_4 - Q_1$  in case of the concession with quota limitations. Concerning the state income from tariff, it decreases by the area "b" in case of Slo-

vak concession without quota (Figure 2) and by area "d" in case of the concession with quota (Figure 3). The reason is that for exports from CEFTA countries tariff is either not paid or it is reduced. Area "b" can be quantified as the amount of exports from CEFTA countries multiplied by the tariff level ( $b = t * [Q_3 - Q_1]$ ) and area "d" as  $t * [Q_4 - Q_1]$ . Therefore, the total welfare



3. The effect of Slovak concession with quota under CEFTA

$S_{(SR + CEFTA + K)}$  = total supply from Slovakia and the rest of CEFTA countries with quota  $K$

for Slovakia for a particular product, for which a concession is provided, is reduced by the area "b" in case of concession without quota and by "d" in case of the concession with quota. However, the symmetric approach of the CEFTA agreement creates a welfare improvement for Slovak producers of other products which are exported to CEFTA countries (in theory that should be equal to the welfare improvement of producers from other CEFTA which is gained from exports to Slovakia). The total welfare improvement for Slovakia from the agreement then is the difference between the welfare reduction due to the loss of state income from tariffs and the welfare improvement for the Slovak producers of other products that are exported to the CEFTA countries.

The results of the analysis should be seen in relation to the underlying assumptions. If the assumptions are changed the results will also change. For example, the assumption that Slovakia is considered as a small country may not hold as through its intervention it can affect the reference price for certain products.

The actual results of the CEFTA agreement show that it has a little effect with regard to trade stimulation in the short-run due to the following reasons:

- the dominant part of the mutual trade is conducted under bilateral agreements. Products belonging to the third group - "sensitive products" - represent more than half of the mutual trade in terms of value,
- the share of agricultural trade in the total trade of each CEFTA country is too small,
- trade between the Slovak and Czech Republics is conducted under the Custom Union arrangements.

Even though the trade stimulation and welfare impact of the agreement seems to be small, special attention should be given to the full utilization of the concession provided. In 1995, most CEFTA countries did not utilize concessions provided. For example, the concessions with quota provided by the Czech Republic were utilized as follows: Hungary about 50% of the quota, Poland did not utilize about 35% of the quota and there is also a similar trend with this respect in the trade among other CEFTA countries.

#### REFERENCES

Hallett A., Braga C. (1994): The new regionalism and the threat of protectionism. The World Bank, Policy research paper 1 349.

Houk J. P. (1992): Elements of agricultural trade policies. University of Minnesota, Waveland press, Inc.

Podolák A., Dawit A. (1998): The impact of selected instruments of the agricultural trade policy of the Slovak Republic. Economic Review, Journal of The University of Economics Bratislava, Vol. XXVII, (3): 271-277.

Šimo D. (1998): Obilniny v agrárnom obchode Slovenskej republiky. Acta oeconomica et informatica, ročník I, č. 1.

MP SR (1995, 1996, 1997, 1998): Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike. Zelená správa, Bratislava, MP SR.

MZ ČR (1995, 1996, 1997): Zpráva o stavu českého zemědělství. Zelená zpráva, Praha, MZe ČR.

Arrived on 30th March 1999

#### Contact address:

Doc. Ing. Peter Bielik, PhD., Ing. Dawit Alemu, Department of Economics, Faculty of Economics and Management, Slovak Agricultural University, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovak Republic, E-mail: bielik@sun.uniag.sk, dawit@sun.uniag.sk

# ŠTRUKTÚRNE A PROCESNÉ ZMENY V POĽNOHOSPODÁRSKO-POTRAVINÁRSKOM KOMPLEXE A ÚROVEŇ AGRÁRNEHO MANAŽMENTU

## STRUCTURAL AND PROCESSIONAL CHANGES IN THE AGRIFOOD COMPLEX AND THE LEVEL OF THE AGRARIAN MANAGEMENT

V. Gozora

*Slovak University of Agriculture Nitra, Slovak Republic*

**ABSTRACT:** The contribution analyses the structural and processional changes in the agrifood complex and the level of the agrar management in Slovakia. The main attention is given to the development of business structure from 1989 up to 1998 and to the influence of the external and internal environment from the viewpoint of behavior of the agricultural enterprises, labour quality and the factors of the agrar management successfulness. In the conclusion, there are the recommendations on the increase of efficiency of the business structure and agrar management on the performance of the agrifood complex.

**Key words:** restructuralization, revitalization, agrar and enterprise management, business structure, fusion, integration and cooperation

**ABSTRAKT:** Príspevok analyzuje štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe a úroveň agrárneho manažmentu na Slovensku. Hlavný dôraz kladie na vývoj podnikateľskej štruktúry v rokoch 1989–98 a na vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia na chovanie poľnohospodárskych podnikov. Osobitnú pozornosť venuje kvalite práce a faktorom úspešnosti agrárneho manažmentu. V záverečnej časti uvádza odporúčenia na zvýšenie účinnosti podnikateľskej štruktúry a agrárneho manažmentu na výkonnosť poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu.

**Kľúčové slová:** reštrukturalizácia, revitalizácia, agrárny a podnikový manažment, podnikateľská štruktúra, fúzia, integrácia a kooperácia

### ÚVOD

Prebiehajúca ekonomická reforma determinovala zmeny podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu. Od základu sa zmenili vlastnícke vzťahy a hospodársky mechanizmus. Pôvodné agropodnikateľské subjekty sa nahradili novými organizačno-právnymi formami podnikania a združenými formami hospodárskej činnosti. Výrazné zmeny sa uskutočnili v podnikových organizačných štruktúrach, vo vnútro-podnikovom manažmente a v kúpno-predajných vzťahoch. Charakteristickým znakom prebiehajúcich zmien je reštrukturalizácia agropotravinárskej výroby, redukcia distribučných kanálov, kvantitatívna a kvalitatívna obmena pracovníkov na všetkých úrovniach agrárneho manažmentu. Sprievodnými atribútmi sú eliminované peňažné a materiálové toky, nesolventnosť a vysoká zadlženosť agropodnikateľských subjektov. Nedostatok vlastných zdrojov a neprístupnosť cudzích zdrojov financovania nepriaznivo ovplyvňuje transformačné procesy a podnikateľskú činnosť agropotravinárskych subjektov.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať faktory podnikateľskej činnosti, ich účinnosť na podnikateľskú štruk-

túru a charakterizovať súčasnú úroveň agrárneho manažmentu. V neposlednom rade zistiť faktory podnikateľskej úspešnosti a kvality práce podnikového manažmentu v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe.

### MATERIÁL A METÓDA

V predvýskume boli získané informácie z 1 260 poľnohospodárskych podnikov v Slovenskej republike. Výsledky prieskumov sme overovali v súbore 195 poľnohospodárskych podnikov, ktoré boli rozmiestnené v 8 krajoch SR.

Z obsahového hľadiska sme prieskum zamerali na vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia na chovanie poľnohospodárskych podnikov, na kvalitu práce podnikového manažmentu a na faktory úspešnosti agrárneho manažmentu. Pri zisťovaní podkladových údajov sme použili dotazníkovú metódu, v rámci ktorej sa uplatnila technika dotazníka a riadeného rozhovoru, metódu analýzy, syntézy a komparácie. Pri kvantifikácii koeficienta a účinnosti prostredia sme vychádzali z odpovedí vedúcich pracovníkov, ktorí determinovali váhy vplyvu

jednotkových faktorov prostredníctvom bodovacej škály (0–10). V syntetickej časti sme zvýraznili silné a slabé stránky agrárneho manažmentu a uviedli odporúčenia na zvýšenie účinnosti agropodnikateľskej štruktúry v treťom tisícročí.

## DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

Vonkajšie prostredie a vnútropodniková podnikateľská klíma sú určujúcimi faktormi štruktúrnych a procesných zmien v poľnohospodárstve. Výsledky prieskumu uvedené skutočnosť dokumentujú na účinnosti vonkajšieho prostredia a vnútropodnikových faktorov v podnikateľskej činnosti. Zvýrazňuje prebiehajúce zmeny v podnikovo-hospodárskej základni a vo výrobkovej vertikále v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. Charakteristickým znakom uvedených zmien je systémovo-cielená reštrukturalizácia a transformácia podnikovo-hospodárskej základne, organizačných stupňov a nástrojov agrárneho manažmentu na kvalitatívne novú podnikateľskú štruktúru poľnohospodárstva. Najväčšiu váhu pri ovplyvňovaní činnosti podnikov sme zaznamenali u ekonomického (0,8) a sociálneho prostredia (0,5), politického (0,4) a eticko-právneho prostredia (0,3) – tab. I a II.

Výsledky prieskumu naznačujú, že to bolo turbulentné ekonomické prostredie a sociálny tlak v takmer 50 % okresov Slovenska, ktoré ovplyvňovali podnikovo-

vé manažmenty pri výbere organizačno-právnych foriem podnikania a pri zmenách podnikových štruktúr. K týmto determinantom sa pridružila úroveň manažmentu, ekonomických a ľudských zdrojov, vnútropodniková prevádzková klíma a podniková kultúra.

Spríevodnými atribútmi formujúcej sa podnikateľskej štruktúry je postupujúca redukcia podielu poľnohospodárskych družstiev (68,5 %) a zvyšovanie podielu obchodných spoločností (29,0 %) na celkovom počte poľnohospodárskych podnikov, ale aj vcelku stagnujúci počet samostatne hospodáriacich roľníkov (7 200), ktorých podiel na obhospodarovanej pôde nepresahuje 5 % (tab. III).

Zvyšujúci sa podiel obchodných spoločností je determinovaný transformáciami družstiev na družstevné akciové spoločnosti, likvidáciou družstiev alebo vnútropodnikovým nájmom novovzniknutými spoločnosťami, akvizíciami a vytváraním dcérskych spoločností. Dôsledkom dlhodobého transformačného procesu je takmer 23% podiel nečinných podnikov z celkového počtu 1 260 šetrených podnikov na Slovensku.

Divizionalizáciou veľkých poľnohospodárskych podnikov a vznikom menších podnikateľských subjektov sa posilnila kategória malých a stredných podnikov. Ich podiel na celkovom počte poľnohospodárskych podnikov dosahuje takmer 95 %. Plošná koncentrácia malých podnikov dosiahla 462 ha, stredných 1 738 ha a veľkých 5 231 ha. Celkove sa výmera poľnohospodárskeho podniku znížila na 1 540 ha, a to pri 0,55 hodno-

### I. Vplyv vonkajšieho prostredia na chovanie podnikov – Influence of external environment on enterprise behavior

Prostredie <sup>1</sup>	Charakteristika <sup>2</sup>	Koeficient účinnosti <sup>3</sup>	Poradie vplyvu <sup>4</sup>
Politické prostredie <sup>5</sup>	relatívne stabilné <sup>9</sup>	0,4	3
Ekonomické prostredie <sup>6</sup>	veľmi premenlivé, turbulentné <sup>10</sup>	0,8	1
Eticko-právne prostredie <sup>7</sup>	relatívne vhodné <sup>11</sup>	0,3	4
Sociálne prostredie <sup>8</sup>	veľmi diferencované podľa regiónov, krajov i okresov <sup>12</sup>	0,5	2

Prameň – source: Gozora, VÚ E-41, 1998

<sup>1</sup>environment, <sup>2</sup>characteristic, <sup>3</sup>efficiency coefficient, <sup>4</sup>sequence of influence, <sup>5</sup>political environment, <sup>6</sup>economic environment, <sup>7</sup>ethic and legal environment, <sup>8</sup>social environment, <sup>9</sup>relatively stable, <sup>10</sup>very changing, turbulent, <sup>11</sup>relatively suitable, <sup>12</sup>very differentiated according to regions, counties and districts

### II. Efektívnosť vnútropodnikových faktorov podnikateľskej činnosti – Efficiency of the intra-enterprise factors of business management

Faktor <sup>1</sup>	Charakteristika <sup>2</sup>	Koeficient účinnosti <sup>3</sup>	Poradie vplyvu <sup>4</sup>
Úroveň podnikového manažmentu <sup>5</sup>	veľmi diferencovaná podľa regiónov, krajov a produkčno-ekonomických oblastí <sup>9</sup>	0,8	1
Vybavenosť ekonomickými zdrojmi <sup>6</sup>	diferencovaná s prevažujúcim nedostatkom vlastných zdrojov a neprípustnosťou cudzích zdrojov financovania <sup>10</sup>	0,5	2
Úroveň ľudských zdrojov <sup>7</sup>	diferencovaná skôr nedostatočná <sup>11</sup>	0,4	3
Podniková kultúra <sup>8</sup>	skôr nedostatočná až na niektoré výnimky podnikov <sup>12</sup>	0,3	4

Prameň – source: Gozora, VÚ E-41, 1998

<sup>1</sup>factor, <sup>2</sup>characteristic, <sup>3</sup>efficiency coefficient, <sup>4</sup>sequence of influence, <sup>5</sup>enterprise management level, <sup>6</sup>economic resources level, <sup>7</sup>human resources level, <sup>8</sup>corporate culture, <sup>9</sup>very differentiated according to regions, districts and production-economic areas, <sup>10</sup>differentiated with the prevailing lack of own resources and non-acceptable foreign capital resources, <sup>11</sup>differentiated, rather insufficient, <sup>12</sup>rather insufficient, with some exceptional enterprises

## III. Štruktúra a priemerná veľkosť poľnohospodárskych podnikov v SR k 31. 12. 1997 – Structure and average area of agricultural enterprises in SR by December 31, 1997

Ukazovateľ <sup>1</sup>	PoIn. pôda celkom v ha <sup>2</sup>		Počet podnikov hospodáracích na pôde <sup>3</sup>		Priemerná výmera v ha <sup>4</sup>		Počet podnikov bez pôdy (len ZV) <sup>5</sup>		Produkčné podniky spolu <sup>6</sup>		Počet nežinných podnikov <sup>7</sup>		Celkový počet podnikov <sup>8</sup>	
	V	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Poľnohospodárske družstvá <sup>10</sup>	1 333 625	68,48	851	89,11	1 567	–	10	50,00	861	88,31	260	91,23	1 121	88,97
Štátne podniky vrátane ŠM <sup>11</sup>	48 570	2,49	9	0,94	5 397	–	1	5,00	10	1,02	21	7,37	31	2,46
Obchodné spoločnosti <sup>12</sup>	565 361	29,03	95	9,95	5 951	–	9	45,00	104	10,67	4	1,40	108	8,57
Spolu <sup>13</sup>	1 947 556	100,00	955	100,00	2 039	100,00	20	100,00	975	100,00	285	100,00	1 260	100,0

Prameň – source: VÚEPP v Bratislave a vlastné výpočty – RIAFE Bratislava, own calculation

Podiel nežinných podnikov na celkovom počte PD činí 23,19 %, štátnych podnikov 67,74 % a obchodných spoločností 3,70 % a na celkovom počte podnikov 22,62 % – Proportion of non-production enterprises in the total number of agricultural cooperatives is 23.19%, of state enterprises 67.74% and of business enterprises 3.70% and in the total number of agricultural enterprises 22.62%

<sup>1</sup>feature, <sup>2</sup>agricultural land in total, ha, <sup>3</sup>number of enterprises farming land, <sup>4</sup>average area in ha, <sup>5</sup>number of enterprises without land (animal production only), <sup>6</sup>production enterprises together, <sup>7</sup>non-production enterprises, <sup>8</sup>total number of enterprises, <sup>9</sup>legal form, <sup>10</sup>agricultural cooperatives, <sup>11</sup>state enterprises incl. State Farms, <sup>12</sup>business enterprises, <sup>13</sup>together

## IV. Vývoj zamestnanosti a produktivity práce v poľnohospodárskych podnikoch nad 24 zamestnancov v rokoch 1989–1998 – Development of employment and productivity of labour in agricultural enterprises with more than 24 employees in the years 1989–1998

Diapazón rokov <sup>1</sup> Ukazovateľ <sup>2</sup>	1989	1993	1995	1996	1997	Odhad <sup>4</sup> 1998	Predpokladaný index rastu 1998/89 <sup>3</sup>
Počet prepočítaných pracovníkov v poľnohospodárstve <sup>5</sup>	360 699	178 809	143 878	132 011	120 200	108 700	0,30
Percentuálny podiel pracovníkov na celkovom počte ekonomicky činného obyvateľstva <sup>6</sup>	12,20	9,00	7,20	6,60	4,53	4,10	0,34
Relatívna zamestnanosť na 100 ha poľnohospodárskej pôdy <sup>7</sup>	14,70	7,31	5,88	5,40	4,92	4,45	0,30
Výmera poľnohospodárskej pôdy na 1 pracovníka v poľnohospodárstve <sup>8</sup>	6,80	13,68	17,01	18,52	20,32	22,47	3,30
Produktivita práce z výnosov v tis. SK <sup>9</sup>	198	294	380	431	485	537	2,71

Prameň – source: Z podkladov štatistického úradu SR a vlastných výpočtov – Slovak Bureau of Statistics data, own computations

<sup>1</sup>diapazon of years, <sup>2</sup>feature, <sup>3</sup>expected growth rate 1998/89, <sup>4</sup>estimate for 1998, <sup>5</sup>number of labour units (LU) in agriculture, <sup>6</sup>share of workers in the total number of economically active population in %, <sup>7</sup>relative employment per 100 ha of agricultural land, <sup>8</sup>agricultural land area per 1 worker in agriculture, <sup>9</sup>labour productivity from yields in the SK

tovom indexe rastu oproti východnému roku 1989. Priemerná veľkosť farmy dosahuje 104 ha poľnohospodárskej pôdy. So zmenšováním sa poľnohospodárskych podnikov a redukcíou počtu pracovníkov sa zmenšili podnikové skupiny pracovníkov na 90, pričom sa adekvátne znížil počet technicko-hospodárskych pracovníkov (15) a podiel manuálnych pracovníkov na 1 THP (5,2). Zvýšil sa podiel pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním na 1 000 pracovníkov a podiel pracovníkov na 1 vysokoškolačka sa znížil z 28 na 17 (tab. IV a V).

Predpokladáme, že v roku 1999 sa priemerná výmera podnikov stabilizuje na 1 500 ha a veľkosť fariem sa zvýši na 120 ha. V tejto súvislosti očakávame ďalšie zmenšovanie podnikových pracovných skupín a znižovanie počtu technicko-hospodárskych pracovníkov.

Diferenciácia poľnohospodárskych podnikov podľa veľkostných skupín zvyrazňuje rozdiely v podnikateľskej úspešnosti, ktoré možno charakterizovať nasledovne:

#### – *Malé podniky*

pružnejšie sa prispôbujú požiadavkám trhu, sú životaschopné a kapitálovo menej náročné dosahujúce vysokú produktivitu práce, na druhej strane sú však veľmi stratové, zadĺžené, úverovo zafaržené a málo likvidné.

#### – *Stredne veľké podniky*

prispôbujú sa zmeneným podmienkam, vyžadujú väčšie kapitálové vstupy a dosahujú štandardnú likviditu. Sú najmenej zadĺžené a úverovo zafaržené s najnižšou produktivitou práce a sú neziskové.

#### – *Veľké podniky*

pomalšie sa prispôbujú meniacim sa trhovým podmienkam, dosahujú najväčšiu zadĺženosť a úverovú zafarženosť, vykazujú najvyššiu produktivitu práce, najnižšiu stratovosť a sú likvidné.

Značná diferenciácia podnikov pretrváva podľa regiónov a produkčno-ekonomických skupín. Proklamovaná závislosť ziskových podnikov od uplatňovanej organizačno-právnej formy podnikania však nie je štatisticky preukazná.

### **Kvalita práce podnikového manažmentu**

Prebiehajúce štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodárskych podnikoch sú determinované podnikovými manažmentami. Preto možno vysloviť názor, že revitalizácia podnikov musí byť založená na oživení vecných a ľudských zdrojov, podnikového manažmentu a finančných tokov.

Dostať podniky do ekonomickej rovnováhy môže len schopný vrcholový manažment, účinne zainteresovaný na výsledkoch podnikov a zosúladený s oprávnenými požiadavkami vlastníkov, podielníkov či akcionárov v podnikateľských subjektoch. Výsledky výskumu naznačujú, že sú to podnikové manažmenty, ktoré s 80–90% účinnosťou ovplyvňujú činnosť podnikov a ich podnikateľskú úspešnosť v trhovom konkurenčnom prostredí. V tejto súvislosti musia podnikové manažmenty vynaložiť väčšie úsilie k zosúladeniu individuálnych záujmov pracovníkov s celopodnikovými záujmami.

Pri skúmaní poľnohospodárskych podnikov sa zistilo, že práve v podnikovom manažmente prišlo k najväčším štruktúrnym a procesným zmenám. Počet inžinierskych pracovníkov v podniku sa v priemere znížil na 4,7, pričom za touto úrovňou výrazne zaostávajú podniky v Bansko-Bystrickom (3,4), v Prešovskom (3,9) a v Košickom kraji (4,1). Väčší počet inžinierov pracuje v podnikoch Bratislavského (6,0), Nitrianskeho (5,6), Trenčianskeho (5,3) a Trnavského kraja (5,2).

Väčšina inžinierskych pracovníkov (3,3) pracuje vo vrcholových funkčných pozíciách (predseda – riaditeľ, ekonóm, agronóm, zootechnik, mechanizátor), čo je 70,2 %. Priemernú úroveň nepresahujú poľnohospodárske podniky Prešovského (2,8), Žilinského (3,2) a Košického kraja (3,3).

Najväčší podiel inžinierskych pracovníkov bol v zamestnanectve pomere v obchodných spoločnostiach a družstvách. Najnižšia kvalifikačná úroveň (3,4), resp.aktívne (1,7) bola zistená v štátnych podnikoch.

Uvedené kvalifikačné zmeny sú dôsledkom rozsiahlej vertikálnej a horizontálnej mobility. Od roku 1993 sa uskutočnilo vo vrcholovom manažmente 28,6 % horizontálnych zmien po vzájomnej výmene nositeľov podnikových funkčných miest. Mímopodniková mobilita dosiahla až 31,6% podiel. K najväčším zmenám vrcholového manažmentu prišlo v podielnických družstvách a obchodných spoločnostiach.

Na strednom a základnom stupni podnikového manažmentu prevažovala vertikálna mobilita pred horizontálnou. Uvedený jav je vysvetliteľný rozširovaním organizačných štruktúr a obsadzovaním vrcholových funkčných miest z nižšej organizačnej úrovne. Zmeny kvalifikačnej úrovne a fluktuácie vedúcich pracovníkov determinovali parciálnu účinnosť podnikového manažmentu v podnikateľskej činnosti. Uvedenú skutočnosť možno vysvetliť vplyvom ďalších determinantov (bonita pôdy, klimatické podmienky, úroveň ľudských zdrojov, dostupnosť finančných zdrojov a iných), ktoré spoločne vyvolávajú synergický efekt.

Významnú úlohu pri mobilite vedúcich pracovníkov na vrcholovom stupni manažmentu a pri plnení hlavných cieľov podnikateľských subjektov zohrala motivácia. Výsledky dotazníkového šetrenia súboru vrcholových manažérov naznačujú, že odchod skúsených a osvedčených vedúcich pracovníkov podmienili nasledovné činitele: nestabilita vonkajšieho ekonomického prostredia a rozhodovanie v podmienkach neistoty, podniková kultúra a sociálny tlak vonkajšieho prostredia, nedostačujúca hmotná zainteresovanosť a lepšie pracovné a platobné podmienky v lukratívnejších sektoroch a odvetviach národného hospodárstva, nízke spoločenské uznanie a kultúrna práca, požiadavky, aby vo vedúcich funkciách rozhodovali vlastníci pôdy a podielníci.

Pri uskutočnených výmenách odišlo z funkčných pozícií vrcholových manažérov 75,8 % odborníkov, z toho 38,5 % do dôchodku a 36,1 % na iné pracoviská v rámci rezortu. Vyše 25,4 % odišlo pracovať mimo rezort pôdohospodárstva. Najväčší podiel nežiaducej fluktuácie dosahujú družstevné vrcholové manažmenty

## V. Dynamika počtu a štruktúry pracovníkov v poľnohospodárskych podnikoch v rokoch 1989-1998 – Dynamics of the workers number and structure in agricultural enterprises in the years 1989-1998

Diapazón rokov <sup>1</sup>	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Odhad <sup>2</sup> 1998	Predpokladaný index rastu 1998/89 <sup>4</sup>
Ukazovateľ <sup>2</sup>											
Priemerná výmera podniku v ha <sup>5</sup>	2 700	2 200	2 120	2 000	1 820	1 700	1 640	1 602	1 540	1 500	0,55
Priemerný počet pracovníkov v podniku <sup>6</sup>	574	416	338	290	228	134	119	100	93	90	0,16
Priemerný počet technicko-hospodárskych pracovníkov <sup>7</sup>	77	52	41	35	28	18	16	16	15	15	0,19
Podiel ostatných pracovníkov na 1 THP <sup>8</sup>	6,5	7,0	7,2	7,3	7,1	6,5	6,4	5,3	5,2	5,0	0,77
Počet pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním <sup>9</sup>	20	14	11	9	7	6	6	5	5	5	0,25
Podiel pracovníkov s VŠ na celkovom počte pracovníkov <sup>10</sup>	3,40	3,36	3,25	3,10	3,07	4,49	5,04	5,00	5,38	5,55	1,63
Podiel pracovníkov s VŠ na 1 000 pracovníkov v % <sup>11</sup>	36	34	32	31	31	44	50	50	54	55	1,53
Počet pracovníkov na 1 vysokoškolača <sup>12</sup>	27,7	28,7	29,7	31,2	32,6	21,3	18,8	19,0	17,6	17,0	0,61

Prameň – source: Informačných listy MP SR a vlastných výpočtov – data Ministry Agriculture SR, own calculation

<sup>1</sup>diapazon of years, <sup>2</sup>feature, <sup>3</sup>expected growth rate 1998/89, <sup>4</sup>estimate for 1998, <sup>5</sup>average area of enterprise in ha, <sup>6</sup>average number of workers in enterprise, <sup>7</sup>average number of management workers, <sup>8</sup>other workers per 1 management worker, <sup>9</sup>number of university graduates, <sup>10</sup>share of university graduates in the total number of workers, <sup>11</sup>share of university graduates per 1 000 workers in %, <sup>12</sup>number of workers per 1 university graduate

## VI. Úspešnosť agropodnikateľských subjektov podľa krajov a regiónov SR v roku 1997 – Successfulness of agribusiness subjects according to districts and regions in 1997

Región <sup>1</sup>	Západoslávsky kraj <sup>2</sup>				Stredoslávsky kraj <sup>3</sup>		Východoslávsky kraj <sup>4</sup>		Spolu <sup>5</sup>
Ukazovateľ <sup>6</sup>	BL	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	
Celkový počet podnikov <sup>7</sup>	58	166	110	222	110	164	215	171	1 216
Z toho ziskových podnikov <sup>8</sup>	34	122	60	174	52	86	96	92	716
Percentuálny podiel ziskových podnikov <sup>9</sup>	58,6	73,5	54,5	78,4	47,3	52,4	44,6	53,8	58,9
Výnosy na 1 pracovníka v tis. Sk <sup>10</sup>	676	629	564	549	472	462	334	454	505
Percentuálny podiel zmien vrcholového manažmentu <sup>11</sup>	41,7	67,7	53,8	81,9	6,2	37,5	86,1	90,3	74,8
Koeficient úspešnosti <sup>12</sup>	0,750	0,765	0,469	0,625	0,187	0,094	0,016	0,125	0,347
Poradie krajov <sup>13</sup>	2	1	4	3	5	7	8	6	0
Poradie regiónov <sup>14</sup>	I.				II.		III.		

Prameň – source: Z podkladov štatistického úradu SR a VÚ E-41, SPU Nitra, 1998 – Slovak Bureau of Statistics data, SPU Nitra, 1998

<sup>1</sup>region, <sup>2</sup>West Slovakia region, <sup>3</sup>Mid-Slovakia region, <sup>4</sup>East Slovakia region, <sup>5</sup>together, <sup>6</sup>feature, <sup>7</sup>total number of enterprises, <sup>8</sup>in that profit-making enterprises, <sup>9</sup>percentage of profit-making enterprises, <sup>10</sup>yields per 1 worker in the SK, <sup>11</sup>percentage of top management changes, <sup>12</sup>coefficient of successfulness, <sup>13</sup>sequence of districts, <sup>14</sup>sequence of regions

(85 %). Odchod kvalifikovaných agromanažérov vyvolal zvýšený dopyt po absolventoch SPU v Nitre, ktorý sa však vzhľadom na uvedené spoločenské a egoidné motívy nedarí pokryť.

Z výskumu podnikových manažmentov ďalej vyplýva, že v podnikoch, ktoré zachovali svoju organizačnú a ekonomickú celistvosť, so staronovým adaptabilným manažmentom sa vlastnícke vzťahy prejavili najúčinnejšie vo vzťahu ku kvalite práce manažérov. Táto skutočnosť vyplýva zo systémovo-cielených prístupov vrcholových manažmentov, ktoré smerovali k posilneniu rozhodovacích právomocí členov podielnických družstiev a predstavenstiev s vyššími kapitálovými vkladmi do agropodnikateľských subjektov, k zvýšeniu pracovnej a technologickej disciplíny členov, akcionárov a podnikových manažérov. Účinnosť vlastníckych vzťahov je umocnená kvalifikovanosťou a motivačnou schopnosťou podnikových manažmentov.

Značné rozdiely pretrvávajú v uplatňovaní vnútro-podnikového manažmentu. Aj v tomto prípade sa ukázalo, že manažmenty takmer 70,0 % podnikov svoje rozhodnutia prijímajú na základe informačného systému manažmentu, založenom na pôvodných alebo inovovaných ekonomických štruktúrach, vnútro-podnikových ekonomických nástrojoch a podnikovom kontrolingu. Ostatné manažmenty sa opierajú pri rozhodovaní len o informácie celopodnikového významu a peňažné toky (Cash-flow). Uvedená diferenciácia determinuje rozdiely v hĺbke a podrobnosti podnikových plánov, v kvalite vnútro-podnikových plánov, ekonomických rozborov a finančných analýz. Nedostatočne sa využívajú normálové kalkulácie a zainteresovanosť vnútro-podnikových útvarov na hospodárskom výsledku.

## Faktory podnikateľskej úspešnosti agrárneho manažmentu

Skúmaním agropodnikateľských subjektov sa zistila diferenciácia účinnosti podnikového manažmentu podľa krajov a regiónov. Ukazuje sa, že najlepšie fungujúce manažmenty poľnohospodárskych podnikov sa prejavujú v Trnavskom, Bratislavskom a Nitrianskom kraji, najhoršie v Prešovskom a Banskobystrickom kraji. Určujúcimi faktormi podnikateľskej úspešnosti sa ukazujú stabilita a kvalifikačná úroveň vrcholových manažmentov, organizačná celistvosť podnikov, dynamické výrobné a organizačné štruktúry, zadĺženosť a likvidnosť podnikov. Z regionálneho hľadiska sa účinnosť manažmentu výrazne prejavuje v Západoslovenskom regióne, najhoršie vo Východoslovenskom regióne (tab. VI a VII).

Výsledky výskum naznačujú, že v podnikovo-hospodárskej základni agropotravinárskeho komplexu sa postupom času vyšpecifikovali tri skupiny podnikových manažmentov:

### a) Úspešné manažmenty

Sú prezentované manažermi, skúsenými a rozhodnými v rozhodovacích procesoch, ktorí od začiatku štruktúrnych a procesných zmien využívajú dostupné zdroje financovania, aktivizujú ľudské zdroje a uplatňujú ofenzívnu stratégiu. Podnikateľský úspech podniku vidia v podnikovom manažmente a efektívnej podnikateľskej klíme. Verejne proklamujú názor, že podporné a úverové prostriedky treba smerovať len do prosperujúcich podnikov. Podiel takýchto manažérov nepresahuje 30 %.

### b) Menej úspešné manažmenty

Sú tvorené vedúcimi pracovníkmi, ktoré sa po od-

VII. Determinanty úspešnosti agrárneho manažmentu v porovnateľných podmienkach – Determinants of agrar management successfulness in comparable conditions

P.č.	Determinant	P.č.	Determinant
1.	Organizačná a ekonomická celistvosť podnikov	6.	Systém hmotnej zainteresovanosti a osobnej stimulácie manažérov
2.	Dynamické výrobné a organizačné štruktúry, počet organizačných stupňov	7.	Pracovná a technologická disciplína, stupeň hospodárskej identity
3.	Zosúladenosť samosprávnych a exekutívnych orgánov podnikateľských subjektov	8.	Informačný systém manažmentu
4.	Stabilita a kvalifikačná úroveň podnikových manažmentov	9.	Podniková kultúra, podniková misia a manažérska komunikácia
5.	Deľba práce, rozhodovacích právomocí, kompetencií a zodpovednosti	10.	Medzipodniková kooperácia, integrácia a koncentrácia kapitálu
Number	Determinant	Number	Determinant
1.	Organization and economic wholeness of enterprises	6.	System of material interest and personal stimulation of managers
2.	Dynamic production and organization structures, number of organization steps	7.	Working and technological discipline, economic identity level
3.	Harmonized self-governing and executive organs of business subjects	8.	Information system of management
4.	Stability and qualification level of management	9.	Culture of enterprise, enterprise mission and managerial communication
5.	Division of labour, decisive power, competencies and responsibility	10.	Inter-enterprise cooperation, integration and capital concentration

Prameň – source: Gozora, E-41, 1998

stupe času vrátili do ekonomicky zaostávajúcich podnikov, alebo stoja na čele podnikov, ktoré sa po predchádzajúcej divizionálizácii právne i ekonomicky osamostatnili. Úspech podniku vidia v kvalitnom manažmente a vo vhodnom podnikateľskom prostredí. V prípade oddĺženia podnikov a uplatnenia pevných pravidiel v kúpno-predajných vzťahoch sú manažmenty schopné zabezpečiť trvale udržateľný rozvoj. Podiel takýchto manažmentov nepresahuje 45–50 percent.

#### c) Neúspešné manažmenty

Sú tvorené vedúcimi pracovníkmi, ktorých do vedúcich funkcií vyniesla transformácia a privatizácia podnikov, neformálne vedúce postavenie v pracovných kolektívoch a osobné ambície. Sú to vedúci pracovníci, ktorí sa z jedného dňa na druhý stali vrcholovými manažermi bez požadovaných teoretických poznatkov a praktických skúseností. Ich rozhodovanie je veľmi neisté a riskantné. Za hlavnú príčinu neúspechu podniku považujú vonkajšie prostredie, odmietajú akúkoľvek zodpovednosť za hospodárske výsledky. Sú agresívni voči okoliu a u väčšiny z nich sa prejavuje defenzívny prístup k riešeniu ekonomických problémov s nádejou, že všetky nedostatky za nich vyrieši štát. Podiel takýchto manažérov už presahuje 20 percent.

Systémovo-cieľené prístupy úspešných manažmentov nachádzajú uplatnenie v strategickom a inovačnom rozvoji poľnohospodárskych podnikov, v ochranárskej politike a združovaní kapitálu k zvýšeniu objemu výroby, k dosiahnutiu väčšej hospodárnosti a výhodnejšej pozície na domácom agrárnom trhu. Následkom uvedených prístupov sa začala rozvíjať dlhodobá a sezónna kooperácia poľnohospodárskych podnikov, združovať investície na nákup techniky, či výstavbu produkčných kapacít. Integrované tendencie badať v podnikoch služieb, kde sa vertikálna integrácia realizuje kapitalizáciou pohľadávok v podnikoch prvovýroby a rozvíjaním poľnohospodárskych podporných programov. Integrované prístupy možno očakávať od spracovateľských podnikov. Kapitalizácia pohľadávok a zvyšovanie koncentrácie aktívneho kapitálu bude umocňovať horizontálnu integráciu a vznik plošných podnikateľských štruktúr aj v budúcnosti. Na základe doterajšieho procesu horizontálnej integrácie predpokladáme fúzie a vznik volných a užších združení podnikateľských subjektov. Predznačené integračné tendencie sú dôsledkom rastúceho konkurenčného prostredia a globalizačných tendencií vo výrobe potravín.

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Reštrukturalizácia a transformácia poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu bude naďalej pokračovať. Nevyhnutne však treba uskutočniť likvidáciu nečinných a trvale zaostávajúcich podnikov, uskutočniť majetkové vysporiadanie a vytvoriť podmienky pre aktivovanie existujúcich organizačných zdrojov v novoutvorených

právnych formách podnikania. V tejto súvislosti sa žiada realizovať právnu normu o rozvoji malého a stredného podnikania a vytvárať rovnaké podmienky pre všetky organizačno-právne formy podnikania.

Podporný systém rozvoja poľnohospodárstva treba podmieniť výrobou zdravotne nezávadných potravín, ekologizáciou výrobných podmienok a skracovaním distribučných kanálov.

Rozširovaním medzipodnikovej kooperácie vytvárať podmienky efektívneho využívania vecného kapitálu, eliminovania dubiozného majetku a združovania finančných prostriedkov do spoločných investícií. Trvalú a sezónnu medzipodnikovú kooperáciu účelovo zamerať na biologické, technické a poradenské služby, na prieskum trhu a využívanie spoločných distribučných kanálov, na obchodnú činnosť a personálny leasing.

Popri volných združeniach podporovať užšie formy združení podnikateľských subjektov. V tejto súvislosti treba vytvárať podmienky pre vertikálnu integráciu prvovýrobcov so spracovateľským priemyslom. Horizontálnu integráciu využiť ako metódu združovania kapitálu podnikateľskej činnosti a rozširovania podnikateľského priestoru. V tejto súvislosti sa žiada realizovať právnu normu o holdingových, koncernových a kartelových podnikateľských štruktúrach.

Zvýšiť účinnosť agrárneho manažmentu v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. Pozornosť sústrediť na revitalizáciu a kvalitatívnu reprodukciu podnikových manažmentov. V tejto súvislosti účelovo zamerať podporné finančné programy na získavanie absolventov vysokých škôl, na ich stabilizáciu a na celoživotné vzdelávanie vedúcich pracovníkov v PPOK. Získanie podporných prostriedkov na rozvoj podniku podmieniť kvalifikačnou úrovňou a výsledkami práce vrcholových manažmentov.

Zvýšiť výkonnosť a transparentnosť informačného systému v poľnohospodárstve, ako nevyhnutného predpokladu hodnotenia výkonnosti trhu, podnikateľských subjektov a účinnosti agrárneho manažmentu.

V súvislosti s reštrukturalizáciou výroby a znížením výmery poľnohospodárskych podnikov na 1 500 ha uplatniť dvojstupňové organizačné štruktúry. Trojstupňové štruktúry uplatniť v podnikoch s koncentráciou vyššou ako 2 500 ha poľnohospodárskej pôdy.

Zvýšiť ekonomické a právne vedomie manažérov na všetkých organizačných stupňoch a zosúladiť ich osobné záujmy so záujmami celopodnikovými. V tejto súvislosti uplatniť efektívne formy osobnej zainteresovanosti manažérov na hospodárskych výsledkoch na báze zmlúv, podielov a ekonomický nájom majetku.

Dosiahnuť konsenzus samosprávnych a exekutívnych orgánov v strategickom, inovačnom a kvalitatívnom manažmente, v manažmente cieľov a organizačných zmien. Podporovať sociálnu zodpovednosť podnikového manažmentu a rozvoj podnikovej kultúry.

Zlepšiť komunikáciu vrcholových manažmentov s vonkajším prostredím. V tejto súvislosti zlepšiť jazykové zručnosti, rozvinúť komunikačné schopnosti a zvýšiť poznatkovú úroveň z marketingového riadenia výroby,

medzinárodných financií, z obchodu s nemovitostami, s pôdou a s cennými papiermi.

Zlepšit vybavenosť podnikových manažmentov komunikačnou a kancelárskou technikou. Vstup vrcholových manažérov do medzinárodných počítačových sietí umožní lepšiu komunikáciu a informovanosť o komoditných a kapitálových burzách, o segmentácii a predpokladanom vývoji trhu, o ponukách zahraničných investorov, o medzinárodnom agrárnom obchode a vývoji svetových cien.

## LITERATÚRA

Baranovič R. (1997): Kvantitatívna a kvalitatívna úroveň podnikových manažmentov v poľnohospodárstve. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie k spoločnému výskumu Reštrukturalizácia a revitalizácia podnikateľských subjektov v PPK, Agrotar, s. 106–112, ISBN 80-967538-5-1.

Bielik P. (1998): Komparácia výkonnosti slovenského poľnohospodárstva. In: Acta oeconomica et informatica, 1, (1): 11–15.

Bitter J. (1997): Reštrukturalizácia a transformácia školských podnikov v meniacom sa ekonomickom prostredí. In: Zborník z Medzinárodných vedeckých dní 97, SPU Nitra, Agrotar, s. 293, ISBN 80-967538-5-1.

Grznár M. (1996): Neviditeľná ruka trhu. Roľnícke noviny č. 49.

Gozora V. (1997): Uplatňovanie agrárnej a výživovej politiky a ďalší rozvoj poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu na Slovensku. In: Zem. Ekonomika, 43, (10): 437–443.

Gozora V. ( ): Štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie k spoločnému výskumu Revitalizácia podnikového manažmentu a reštrukturalizácia subjektov PPK, Agroinštitút Nitra, s. 5–15, ISBN 80-7137-572-1.

Hudák J. (1997): Vplyv vonkajšieho ekonomického prostredia na hospodársku prosperitu podnikateľských subjektov v PPK. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie k spoločnému výskumu Reštrukturalizácia a revitalizácia podnikateľských subjektov v PPK, Agrotar, s. 16–24, ISBN 80-967538-5-1.

Hudáková M. (1997): Vertikálna a horizontálna mobilita vedúcich pracovníkov v poľnohospodárstve. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie k spoločnému výskumu Reštrukturalizácia a revitalizácia podnikateľských subjektov v PPK, Agrotar, s. 83–86, ISBN 80-967538-5-1.

Šajbidorová M. (1996): Úroveň vnútropodnikového manažmentu vo vybraných hospodárskych subjektoch v PPK. In: Zborník vedeckých prác PEF VŠP Nitra, s. 46–56.

Žaja J. (1997): Kvantitatívna a kvalitatívna reprodukcia ľudských zdrojov v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie k spoločnému výskumu Reštrukturalizácia a revitalizácia podnikateľských subjektov v PPK, Agrotar, s. 66–72, ISBN 80-967538-5-1.

Zoborský M. I. a kol. (1998): Ekonomika poľnohospodárstva. SPU Nitra, 167 s., ISBN-80-7137-533-0.

Došlo 30. 3. 1999

---

### Kontaktná adresa:

Prof. Ing. Vladimír Gozora, PhD., KMM, Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel.: +421 87 511 151

---

# THE THEORY AND PRACTICE OF RURAL DEVELOPMENT

## TEÓRIA A PRAX V ROZVOJI VIDIEKA

A. Belajová, A. Siebenmannová

*Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic*

**ABSTRACT:** Opinions on the significance, functions and the development of rural areas change over time in the same fashion as the social and economic conditions change in countries. The paper presents confronting opinions of scholars related to the term "rural area" and to its identification, it highlights the specifications of rural space and applies the existing spatial development theories to rural space.

**Key words:** rural area, rural space, rural settlement, the spatial development theory, theory of cumulative causality, theory of endogenous spatial development.

**ABSTRAKT:** Názory na význam, funkcie a rozvoj vidieka sa menia v čase tak, ako sa menia spoločenské a hospodárske podmienky v krajinách. Príspevok predstavuje konfrontáciu názorov autorov k pojmu vidiek a k jeho identifikácii, vymedzuje špecifiká vidieckeho priestoru a aplikuje existujúce teórie priestorového rozvoja na podmienky vidieckeho priestoru.

**Kľúčové slová:** vidiek, vidiecky priestor, vidiecke sídlo, teória rozvoja priestoru, teória kumulatívnej príčinnosti, teória endogénneho priestorového rozvoja.

### INTRODUCTION

The rural development is a frequent topic of theoretical discussions and practical solutions at different administrative levels beginning from local governments and ending with the European Parliament.

The term "rural" means more than just the delimitation of a certain area or a population living in rural settlements. Rural space is a multifunctional space and in its nature it represents a certain economic and social model for the major part of a social system in every country. In each state, a rural space represents certain part of a disposable economic potential which is being less and less utilized due to a long-lasting outmigration of people to urban areas. On the other hand, the migration of population into cities brings with it a faster growth of costs due to overcrowding and the loss of effects of rational agglomeration of capital and human resources.

The conceptions presented in the paper are based on generalization of the knowledge achieved in the supported research work "Structural changes in Slovak rural areas".

### MATERIAL AND METHODS

In the evaluation of rural development, it is necessary to draw upon a clear terminology and spatial development theories. In papers dealing with rural development, we are finding a diverse understanding of the term "rural area/rural space." In the theoretical field, theories on the development of rural space and rural settlements absent.

Therefore, the paper provides a confronting forum of opinions of scholars on the following issues:

- definition of what is rural and its identification
- specifics of rural space
- the application of theories on spatial development to rural space.

### RESULTS AND DISCUSSION

The territorial imbalance in the economic and social development of areas and the disruption of natural and social environment turns the attention of economists to rural area as a space which is found to be the least disturbed.

The more pressing seems to be the necessity to study the rural development and rural space systematically. Great variability and complexity of rural space evokes various approaches towards the defining of rural areas, the selection of criteria for its classification and, last but not least, towards the political solution of problems related to it.

#### The term rural area and approaches to its identification

The understanding of the term rural area in literature and in practice differs, and the terms rural space and rural settlement are often used interchangeably. Fáziková, Bušík and Belajová (1999) define rural area as a formally or informally delimited area according to its specific characteristics, and part of which are rural settlements (settlements, little villages, villages, small towns).

Particularly, in the analyses of economic or demographic development, the term rural area is considered equal to the term rural settlement (Buchta 1995, Námerová 1998). The identification of terms rural area and rural space results primarily from the fact that in rural settlements are located the initiators of development (businesses, local government).

Even though the individual member countries of the European Union have elaborated their own definitions of rural area, they are united in the policy of rural development. However, the rural area is perceived here as a broader space characteristic with certain concentration of people in settlements with low population density, agricultural and forestry production, abundance of natural beauties and green zones, local or regional culture. OECD methodology and classification of rural regions identifies rural areas through communities with lower population density or according to the level of rurality, i.e. percentage of people living in rural settlements.

In comparison to urban space, rural area is considered as formally or informally delimited broader space having specific spatial structure and different preconditions for the utilization of development resources.

The term rural area is, therefore, connected to rural space characterized by specific properties and part of which are rural settlements.

The rural settlement, according to statistical criteria valid for the municipality in Slovakia, has less than 5 000 inhabitants. According to legislation, rural settlement is every settlement without the status of municipality. The functional criteria assigned to the settlement indicate that rural settlements lack built-in infrastructure, both technical and social.

The rural space should be viewed from two angles:

- a) as a geographical space with geographic features of a rural countryside, particularly from the viewpoint of present natural resources as well as located infrastructure and settlements. This outlook at space is static, but on its basis the preconditions and opportunities for the development of rural space could be identified;

- b) as a socio-economic space in which man is included as a producer and inhabitant with all his production activities and needs, and with the ability to utilize the space. Socio-economic space is formed by the connections of dependency between the economy and population, between the economy and technical infrastructure, and also between population and social infrastructure.

The existence of development resources in rural areas and the ability of their utilization represent the basis of the socio-economic development.

#### Specific characteristics of rural areas

– *Spatially broad area with abundance of natural resources*, utilization of which is conditioned not only

by innovations (technological, organizational and managerial), but also by natural, climatic and reproduction cycles and by the resources renewability, and by the need to preserve a healthy environment.

The influence of given specifics on the development is demonstrated in the reduced effectiveness of production connected to the primary sector, higher transportation costs, high investment costs in the development of technical infrastructure, greater risks. On the other hand, such space offers quieter environment, opportunity to rest and enjoy the recreation, and more jobs.

– *Limited offer of localization factors for businesses*

The propelling power for the development are companies and institutions producing goods and providing services. Less developed and not completely built infrastructure in rural settlements and rural space, small market space, older population and its lower qualification as well as fewer businesses do not create an attractive place for the allocation of new businesses.

The allocation effects resulting from infrastructure or the number of other companies are very small in rural areas.

The consequence is the absence of not only greater and more companies but also a very narrow diversification of production that demonstrates in the development as following: lower offer of labor, goods and services, lower incomes of the local governments and a greater migration of labor, either long-term or short-term (temporary).

– *The unfavorable settlement structure reflects in the number and size of settlements.*

The settlement is the smallest spatial developmental unit from which development spreads to the surrounding space. The concentration of people in settlements has a possible effect on the development since the number of people influences the production capacity (in the allocation of companies) and through the consumption capacity it forces the development of social and technical infrastructure.

The settlement size influences significantly also the volume of funds incoming to the municipal budgets as well as the number and quality of localization factors for firms. Last but not least, it influences the effectiveness and reasonability of investments put into the infrastructure. Greater settlements act for their surroundings and smaller settlements as development cores. The absence of greater cities and villages in the space influences significantly the development process in the space.

– *Life styles*

The environment of rural landscape, types of housing (family houses), limited offer of social services and their low quality as well as a lower quality of technical infrastructure influence significantly the lifestyle of rural inhabitants. People in rural areas usually work (in their free time) around their houses, or use their time to ensure self-sufficiency in food supply, and experience culture in a passive way. In turn, the lifestyle influences the process of innovation and development.

## The theories of spatial development and the development of rural space

The Schumpeter's theory (1987) implies that the economic development has the character of evolutionary process, it does not proceed equally and its implementation has a cumulative character. The imbalance is a natural part of the spatial development and it also initiates economic development and innovations.

The presented theories are confirmed by current trends in the development of rural areas. The restructuring in agriculture and the change in the utilization of country is a long lasting process, gradual and is predominantly influenced by innovations, not only in technology but also in management.

The theory equally applies to the formation of a new economic structure in rural settlements where the development of new production activities is slow and dependent on the settlement size, incomes of inhabitants, but especially on an entrepreneur or local government. Local governments together with citizens are and will remain one of the decisive factors of rural development. Imbalanced development, as a natural part of any development process, however, makes us to think about the spatial organization of rural settlements where the development can have either cumulative or a "maintenance" character.

Myrdal (1957) studied the place as a co-factor in the spreading of development. In his theory of cumulative causality, Myrdal was drawing from the cumulative relations between the work force, capital and goods which concentrate in the privileged regions. Such regions are then capable of creating higher profits and as a consequence make the less or unprivileged regions even more backward. Based on the cumulative causality of economic development, Myrdal concluded that "the market forces tend to deepen the inequalities rather than to level the differences off between regions."

Myrdal's theory is being examined also under the conditions of a formation of the market economy in our country. Capital as well as the workforce have been significantly cumulating in urban areas and in rural places adjacent to cities, where economic structure is directly interconnected with urban economy. The problems and the reduction in the number of agricultural businesses in rural areas in Slovakia have even deepened the development differences between urban and rural places.

A greater differentiation between rural urban and rural peripheral settlements has occurred also. It can be anticipated that market forces will further deepen the development standards, therefore, it is important that the public sector creates conditions for mitigation of the differences through the nationwide regional policy and/or rural development policy in particular.

In market economy, the economic growth ought to be studied not as an autonomous process in an enclosed space but in connection to other spatial environments.

In his work, Friedman (1967) analysed the center-periphery relationship. He stated that the urban centers

offer a wider range of allocation factors for businesses that act as momenta of economic development. As a consequence, centers dynamically grow but their surroundings become more static. Centers build semi-colonial relations characterized by negative migration, capital and resource outflow from peripheries hence causing a growing income differentiation between the core and the periphery.

The developmental disparities so created can be reduced by the dislocation of center-periphery connections. This requires, however, that the rural places become more competitive than urban places through higher number of job offerings, higher housing standards, clean and attractive environs, higher quality of services, and gradual building of infrastructure.

The theory of endogenous spatial development is based on constant profits from reproductive factors present in a particular place. Porter, M.E. (1990) states that to factors and conditions that determine the role of space in the development belong: workforce training, created economic structure, the quality of built infrastructure and the presence of a variety of domestic developmental resources.

The development theory has grown into the "grass roots" alternative as a model of internal development which builds mainly on the presence of small and medium size enterprises, local resources and local government. That explains the movement of economic activities towards the direction opposite to that presented in the center-periphery theory.

A new economic structure is forming in rural areas. The structure is characteristic with the presence of small and medium size enterprises resulting in a more variable social structure. A village is changing its character due to the behavior of endogenous factors.

## CONCLUSIONS

- The endogenous development model is a more realistic option for rural development. For the model to be feasible, it is necessary to support the development of local businesses in the structure of business dependency that requires better utilization of a capacity for the application of innovations in technology as well as in organizational sphere. The process of small and medium size business development cannot progress in a desired pace under the present high tax burden though. The reduction of taxes for entrepreneurs offering jobs in rural areas can speed up this process significantly, however.
- Endogenous development is not spontaneous. It requires the presence of a dynamic local government and an institutional framework supporting the selected local development strategies.
- The rural development should be understood as a long-term process and spatially differentiated due to varied offer of allocation factors and limited public resources for the widespread support of rural areas.

– The development of rural landscape brings not only socio-economic effects but also non-economic effects in the form of preserved cultural landscape. This requires systemic approach of the entire public administration toward rural development.

#### REFERENCES

Belajová A. (1999): Štrukturálne zmeny na slovenskom vidieku pred vstupom do EÚ. Záverečná správa grantovej úlohy KRR, SPU v Nitre.  
Buchta S. (1995): Regionálne aspekty vývoja zamestnanosti na Slovensku. Zem. Ekon., 41, (1): 30-35.  
Fáziková M. (1998): Súčasný problémy rozvoja vidieckeho priestoru na Slovensku. Priebežná správa VÚ KRR, SPU Nitra.

Friedman J. R. P. (1967): A General Theory of Polarized Development. Santiago Ford Foundation. Urban and Regional Development Advisory Program in Chile.  
Haraj V. (1996): Ciele agrárnej politiky v rozvoji vidieka. Zborník referátov z vedeckej konferencie Vidiek – šanca pre ekonomický rozvoj, VŠP v Nitre.  
Myrdal G. (1957): Economic Theory And Underdevelopment Regions. Gerald Duckworth and Co. Ltd. London.  
Námerová M. (1998): Návrh regionálneho programu pre rozvoj vidieka. Záverečná správa VÚEPP, Bratislava.  
Porter M. E. (1990): Competitive Advantage of Nation. New York.  
Schumpeter J. A. (1987): Teória hospodárskeho vývoja. Nakladateľstvo Pravda, Bratislava.

Arrived on 30th March 1999

---

#### Contact address:

Doc. Ing. Anna Belajová, PhD., Ing. Andrea Siebenmannová, PhD., Katedra regionálneho rozvoja, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel.: +421 87 601 562

---

# KOMPARÁCIA VYBRANÝCH MARKETINGOVÝCH INFORMÁCIÍ AGRÁRNEHO TRHU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

## COMPARISON OF SELECTED MARKETING INFORMATION OF THE AGRARIAN MARKET IN THE SLOVAK REPUBLIC

D. Šimo

*Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic*

**ABSTRACT:** After 1989 the process of transformation and privatization was launched in the Slovak agriculture. Important changes of ownership relations, market environment, fluctuation of the significant number of qualified managers and other employees, liberalization of the inputs market and other factors had caused the decline of the economic results in the primary agricultural production enterprises. Comparison of the selected natural indicators in the crop and animal production from 1989 up to 1997 showed on the cause of the economic lagging behind of legal subjects in the Slovak Republic. The non-balanced supply and demand for feed grains and other commodities is bound mainly on the significant decline of number of dairy cows and sows. State government and other institutions must help to solve the crisis situation in the agricultural production.

**Key words:** comparison, grains, sugar beet, potatoes, dairy cows, sows

**ABSTRAKT:** Slovenské poľnohospodárstvo po roku 1989 sa transformovalo a privatizovalo. Významné zmeny vlastníckych vzťahov, formujúce sa trhové prostredie, odchod značného počtu kvalifikovaných manažérov a ostatných pracovníkov, liberalizácia vstupov nákupného trhu a ďalších faktorov sú príčinami poklesu ekonomických výsledkov podnikov prvovýroby. Komparácia vybraných naturálnych ukazovateľov rastlinnej a živočíšnej produkcie rokov 1989 až 1997 poukázala na príčinnosť ekonomického zaostávania značného počtu právnych subjektov v Slovenskej republike. Nerovnováha dopytu a ponuky najmä krmného obilia, ale aj iných komodít, je viazaná najmä na výrazné zníženie stavov kráv a prasníc. Nie je v silách plošne daný problém riešiť v prvovýrobe. Štátna správa a ďalšie inštitúcie by mali napomáhať riešiť krízové situácie v poľnohospodárskej prvovýrobe.

**Kľúčové slová:** komparácia, obilniny, cukrová repa, zemiaky, kravy, ošipané

### ÚVOD

Zmena spoločenských vzťahov a prechod na trhové ekonomiku sú predpoklady na efektívnejšie hospodárenie, využitie kreativity ľudského potenciálu v manažmente podnikateľských subjektov. Zmena ekonomických nástrojov, obchodnej politiky, stratégie hospodárenia a väzieb na trh sú významné v podnikateľskej činnosti. Trh je významným fenoménom, ktorý určuje písané i nepísané pravidlá. Dopyt po produktoch ovplyvňuje potrebu a kúpyschopnosť zákazníkov. V podmienkach agrárneho trhu je situácia komplikovanejšia vo vzťahu na odbyt a charakter produkcie. Poľnohospodárski producenti vyrábajú základné suroviny (niekedy ich spracúvajú do spotrebiteľskej podoby), kde je ich kvalita významne ovplyvnená prírodnými faktormi.

V procese výroby osobitné postavenie majú manažéri na rozličných stupňoch riadenia. Ich kvalita ovplyvňuje výrobné štruktúry, obchodnú politiku, nákla-

dovosť výroby, ako i dosiahnutie trvalého úspechu na trhu.

Cieľom príspevku je poukázať na zásadné problémy presadenia sa na agrárnom trhu, komparovať naturálne výsledky podnikateľskej prvovýroby za posledné obdobie a formulovať námety na zastavenie ekonomického úpadku podnikateľských subjektov zaoberajúcich sa produkciou poľnohospodárskych produktov.

### PREHLAD LITERATÚRY

Zmeny vlastníckych vzťahov v poľnohospodársko-potravinárskom sektore a nielen v tomto odvetví, priťahujú nové podnikateľské prístupy k trhu. Poľnohospodárstvo v našich podmienkach prežíva krízové situácie najmä z dôvodov nedostatku finančných zdrojov, zaostávajúcej materiálo-technickej základne, odchodu značnej časti výkonných manažérov a ďalších faktorov, ktoré nepriaznivo ovplyvňujú postavenie prvovýrobcov

na agrárnom trhu. Podľa Gozoru (1998) družstevné formy podnikania participujú na takmer 70 % celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy, samostatne hospodáriaci roľníci obhospodarujú 5,27 % produkčných plôch. Zostatok pôdy obrábajú štátne podniky, obchodné spoločnosti, rozpočtové a príspevkové organizácie. Výkonnosť agropodnikateľov v Slovenskej republike (SR) je značne diferencovaná a dosiahnuté výsledky vo všeobecnosti podľa Bielika (1998) zaostávajú za potenciálnymi produkčnými schopnosťami prvovýrobcov. Postavenie slovenského poľnohospodárstva významne ovplyvňujú podľa Višňovského (1998) ľudské zdroje. Charakterizoval faktory, ktoré ovplyvňujú úroveň hospodárenia a postavenie na agrárnom trhu. Podľa Makarského (1998) aj v Poľsku je situácia podobná, naviac rozdrobené roľníctvo je slabým partnerom podnikateľských subjektov, ktoré zabezpečujú vstupy do poľnohospodárstva.

S narastajúcim počtom fyzických osôb, ktorí podnikajú v poľnohospodárstve, ako i značným prívivom menej skúsených manažérov v podnikoch, bude narastať podľa Nagyovej (1997) význam podnikového poradenstva v SR.

Vývojovými tendenciami prírodnej produkcie, nákladovými ukazovateľmi výroby a spotreby mlieka sa zaoberal Repka (1998), Ubrežiová (1998), hydínovým mäsom a slepačiami vajcami Vican (1998), strukovinami Horská (1999), olejninami Gajdoš (1998), cukrovou repou a cukrom Török (1998) a výrobou bravčového mäsa Kretter (1999) a obilninami Šajbidorová (1998).

Agropotravinársky trh v SR v súčasných podmienkach turbulentného prostredia trhu sa začína formovať, ide o dlhodobý a zložitý proces orientovaný aj na zmeny vedomia podnikových manažmentov a ďalšie oblasti.

## MATERIÁL A METÓDA

Predmetom skúmania bola spotreba vybraných komodít agrárneho trhu, ktorá poukazuje na životnú úroveň obyvateľstva z pohľadu skutočných a odporúčaných výživových dávok a ich porovnanie s krajinami Európskej únie (EÚ).

Ďalej predmetom boli marketingové informácie komodít obilnín, olejnin, cukrovej repy a cukru a zemiakov. V rastlinnej produkcii ide o rozhodujúce komodity agrárneho trhu v rámci poľnej výroby. Teória, ako i pragmatické prístupy k poľnohospodárskej výrobe, zdôrazňujú sústavu hospodárenia na pôde. V nadväznosti na uvedenú tézu príspevok analyzuje aj vybrané kategórie hospodárskych zvierat. Analýza pri uvedených spotriebach a komoditách sa vykonala za rok 1989 a 1997 v Slovenskej republike.

Marketingové informácie sa získali so sekundárnych zdrojov, pri spracovaní sa použili metódy analýzy, syntézy a komparácie, ďalej sa vypočítali indexy.

## DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

Slovenské poľnohospodárstvo do roku 1990 dosahovalo primerané hospodárske výsledky. Podnikové manaž-

menty boli stabilizované s dobrou kvalifikačnou úrovňou. Plochou veľké podniky prvovýroby majú prednosť exploatovať výkonné pracovné súpavy s progresívnymi metódami organizácie práce. Technicko-technologické vybavenie podnikov bolo zabezpečované najmä mechanizáciou domácej výroby a v rámci terajších krajín CEFTA. Slabými stránkami boli otázky spojené s administratívnym prístupom k riadeniu poľnohospodárstva, výrazne absentovalo prostredie trhu a tým spojená kreativita podnikania, prezamestnanosť a ďalšie faktory.

Od roku 1989 do súčasného času je pomerne krátke obdobie, ale možno aj z uvedeného časového radu poukázať na zásadné problémy a možnosti ich riešenia.

### Vývoj spotreby základných potravín

Vývoj spotreby základných potravín na obyvateľa v SR podľa rokov je uvedený v tab. I.

Ako sa uvádza v tab. I, rok 1989 možno pokladať za východzie obdobie komparácie naturálnych ukazovateľov. Spotreba základných komodít agropotravinárskeho trhu poukazuje na viaceré faktory spoločenského života nášho obyvateľstva. Spotrebu významne ovplyvňuje dopyt, ponuka a kúpyschopnosť obyvateľstva. V súčasnom období transformácie spoločnosti na trhové podmienky sa spotreba odvíja od príjmov a výdavkov obyvateľstva. V roku 1997 výdaje na potraviny a stravovanie obyvateľstva podľa sociálnych skupín dosiahlo 37–40 %. Ide o pomerne vysoký podiel výdavkov na potraviny a stravovanie vrátane nápojov a tabaku. V krajinách EÚ, ako sa uvádza v tab. I, sú vyššie naturálne spotreby ako u nás, ale výdaje sú iba 19,5 %. Uvedené údaje sú dôkazom, že v oblasti príjmov v krajinách EÚ sú vyššie príjmy obyvateľstva a ceny potravinárskych komodít nižšie. Komparácia získaných údajov poukazuje, že najviac sa znížila spotreba hovädzieho mäsa, mliečnych výrobkov a mäsa spolu. Zvýšenie spotreby sa zaznamenalo pri komodite syry a tvarohy, ovocia, vajec a hydínového mäsa. Spotreba sledovaných komodít v EÚ je podstatne vyššia pri mäse, rybách, syrov, zeleniny a ovocia a ďalších. Nižšie spotreba zo sledovaných komodít je len pri spotrebe cukru.

### Komparácia vybraných marketingových informácií

Pre posúdenie vývojových tendencií vybraných komodít rastlinnej a živošskej produkcie sa podobne ako pri spotrebe zvolilo východzie obdobie roku 1989 a rok 1997. Marketingové informácie o komoditách obilniny, olejnin, cukrová repa a cukor a zemiaky sú uvedené v tab. II.

Obilniny patria k základným trhovým komoditám, ale ich význam sa oceňuje aj u výrobcu prostredníctvom ich zhodnocovania hospodárskymi zvieratami. Medzi lukratívne komodity z obilnín možno zaradiť potravinárske, kde ich zhodnocovanie na trhu je efektívnejšie. Na základe komparácie naturálnych výsledkov pri sku-

I. Vývoj spotreby základných potravín na obyvateľa v SR podľa rokov v kg na osobu – Development of basic foodstuffs per capita consumption in the Slovak Republic according to years in kg

Komodita <sup>1</sup>	Roky <sup>2</sup>			Odporúčaná dávka <sup>3</sup>	EÚ <sup>4</sup> 1994
	1989	1997	index 97/89		
Mäso na kosti spolu <sup>5</sup>	83,9	66,1	78	55,5	94,2
hovädzie <sup>6</sup>	22,3	11,7	52	19,4	20,6
bravčové <sup>7</sup>	44,5	37,2	83	22,7	41,6
hydina <sup>8</sup>	14,2	15,2	107	10,2	19,5
Ryby <sup>9</sup>	4,7	4,4	93	6,0	24,2
Vajcia (ks) <sup>10</sup>	254,0	284,0	111	238,0	216
Mlieko a mliečne výrobky <sup>11</sup>	253,2	161,8	63	220,0	240,0
konzumné mlieko <sup>12</sup>	115,7	75,8	65		84,7
syr, tvarohy <sup>13</sup>	6,6	8,0	121		16,2
Cukor <sup>14</sup>	38,9	34,7	89	26,0	33,3
Zemiaky <sup>15</sup>	77,6	77,9	100	96,0	79,1
Tuky spolu <sup>16</sup>	24,6	24,2	98	18,0	24,6
Strukoviny <sup>17</sup>	1,9	1,9	100	5,0	3,5
Zelenina <sup>18</sup>	106,4	106,8	100	125,0	120,6
Ovocie <sup>19</sup>	60,0	67,5	112	98,0	122,7

Prameň – source: Zelená správa 1998 a vlastné výpočty – Information (Zelená správa) 1998 and own calculations

<sup>1</sup>commodity, <sup>2</sup>years, <sup>3</sup>recommendable dose, <sup>4</sup>EU, <sup>5</sup>meat on bone in total, <sup>6</sup>beef, <sup>7</sup>pork, <sup>8</sup>poultry, <sup>9</sup>fish, <sup>10</sup>eggs, <sup>11</sup>milk and milk products, <sup>12</sup>fresh milk, <sup>13</sup>cheese, <sup>14</sup>sugar, <sup>15</sup>potatoes, <sup>16</sup>animal fats in total, <sup>17</sup>dry legumes, <sup>18</sup>fresh vegetables, <sup>19</sup>fresh fruit

II. Marketingové informácie o vybraných komoditách RV podľa rokov (v tis. ha, t/ha, tis.t) – Marketing information on selected crop production commodities according to years (in thous. ha, tons per 1 hectare, thous. ton)

Ukazovateľ <sup>1</sup>	Obilniny <sup>2</sup>			Olejniny <sup>3</sup>			Cukrová repa a cukor <sup>4</sup>			Zemiaky <sup>5</sup>		
	1989	1997	index 97/89	1989	1997	index 97/89	1989	1997	index 97/89	1989	1997	index 97/89
Osevná plocha <sup>6</sup> (tis. ha) <sup>20</sup>	827	858,4	104	74,67	140,30	187				55,0	32,6	59
Zberová plocha <sup>7</sup> (tis. ha) <sup>20</sup>	818	852,6	104	73,90	139,20	188	55,34	45,00	81	54,9	28,6	52
Úrodnosť <sup>8</sup> (t/ha) <sup>21</sup>	5,19	4,39	85	1,73			34,34	40,00	116	13,56	16,1	119
Produkcija <sup>9</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	4 249	3 741,1	88	253,00		119	1 900	1 800	95	745,4	460,7	62
Počiatkové zásoby <sup>10</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	947	470,1	50		301,20		72,80	184,00	253			
Dovoz <sup>11</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	71	88,6	125	31,69		8	85,80	8,30	10	230,0	10,0	4
Celková ponuka <sup>12</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	5 267	4 341,7	82	157,50	2,48	196	365,00	417,30	114	975,7	470,7	48
Domáca spotreba <sup>13</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	4 238	3 635,5	86	112,49	308,80	184	260,10	201,70	77	957,4	470,7	49
potravínarska <sup>14</sup>	1 133	1 168,3	103	105,8	207,10	184	117,60	103,80	88	429,5	420,0	97
osivá <sup>15</sup>	172	153,8	89		193,90							
kŕmenie <sup>16</sup>	2 932	2 177,0	74							545,9	50,5	9
Vývoz <sup>17</sup> (tis. t) <sup>22</sup>		320,8		45,00	101,77	226	269,50	19,30	7	0,2		
Celkové použitie <sup>18</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	4 315	3 958,7	92	157,50	308,88	196	269,40	221,00	82	975,4	470,7	48
Konečné zásoby <sup>19</sup> (tis. t) <sup>22</sup>	951	838,0	88				35,40	196,30	555			

Prameň – source: VÚEPP Bratislava a vlastný výpočet – Research Institute of Agricultural and Food Economics, own calculations

<sup>1</sup>indicator, <sup>2</sup>cereals, <sup>3</sup>oil plants, <sup>4</sup>sugar beet and sugar, <sup>5</sup>potatoes, <sup>6</sup>sowing area, <sup>7</sup>harvesting area, <sup>8</sup>yield, <sup>9</sup>production, <sup>10</sup>starting stock, <sup>11</sup>import, <sup>12</sup>supply in total, <sup>13</sup>domestic consumption, <sup>14</sup>of which: food, <sup>15</sup>seeds, <sup>16</sup>fodder, <sup>17</sup>export, <sup>18</sup>utilization in total, <sup>19</sup>ending stock, <sup>20</sup>thous. ha, <sup>21</sup>tons per 1 hectare, <sup>22</sup>thous. ton

pine rastlinných druhov obilniny možno konštatovať, že za sledované obdobie rokov sa zberové plochy mierne zvýšili, čo dokazuje indexový bod 104. Hektárové úrody sa znížili o 0,8 t/ha, čo vyjadruje indexový bod 85,

mierne sa znížila celková produkcia a nadväzne aj domáca spotreba.

Olejniny sú lukratívne komodity agrárneho trhu, pri tejto skupine rastlinných druhov došlo za sledované ča-

III. Stavby hospodárskych zvierat a ponuka jatočných zvierat podľa rokov v SR – Livestock and slaughter animal supply according to years in the Slovak Republic

Kategória zvierat <sup>1</sup>	Roky <sup>2</sup>			Ponuka jatočných zvierat v tis. t ž.h. <sup>3</sup>		
	1989	1997	index 97/98	1989	1997	index 97/98
Hovädzí dobytok <sup>4</sup>	1 559,4	803,4	51	211,2	120,8	57
kravy <sup>5</sup>	536,6	309,7	57			
Ošipané <sup>6</sup>	2 410,4	1 809,9	75	303,4	290,9	96
prasnice <sup>7</sup>	168,9	139,0	82			
Hydina <sup>8</sup>	12 247,3	14 221,7	116	96,0	98,8	103
sliepky <sup>9</sup>	4 560,9	7 257,7	159			
Ovce <sup>10</sup>	482,4	417,3	86	10,8	4,2	39
bahnice <sup>11</sup>	290,9	279,8	96			

Prameň – source: Zelená správa a vlastné výpočty – Information (Zelená správa) and own calculations

<sup>1</sup>animal category, <sup>2</sup>years, <sup>3</sup>slaughter animal supply in thous.tons of liveweight, <sup>4</sup>cattle, <sup>5</sup>cows, <sup>6</sup>pigs, <sup>7</sup>sows, <sup>8</sup>poultry, <sup>9</sup>hens, <sup>10</sup>sheep, <sup>11</sup>ewes

sové obdobie k výraznému nárastu osevných a zberových plôch, čo dokazuje aj index 188. Zvýšená produkcia olejnin osobitne repky olejnej a slnečnice je odrazom spotreby jedlých rastlinných tukov a olejov, ktoré obyvateľstvo začína uprednostňovať pred tukmi živočíšneho pôvodu. Ako je uvedené v tab. II, u takmer všetkých ukazovateľoch došlo za sledované obdobie k ich nárastu.

*Cukrová repa a cukor.* Pri tejto komodite došlo za sledované obdobie k poklesu zberových plôch na 45 tis. ha, čo je 81 indexového bodu. Pozitívne treba hodnotiť nárast hektárových úrod. Vysoké počiatočné zásoby cukru boli 184 tis. t. Vývoz sa realizoval na nízkej úrovni, čo má dopad na konečné zásoby cukru.

*Zemiaky* zaznamenali výrazné zníženie zberových plôch, čo dokazuje aj index 52 bodu. Zvýšila sa hektárová úroda, spotreba má vyrovnanú úroveň.

Na základe uvedených údajov možno konštatovať, že pri obilninách a najmä olejninách sa zaznamenali zvýšené zberové plochy, úrody pri obilninách sa znížili, ale pri olejninách, cukrovej repe a zemiakoch sa zvýšili.

Nepriaznivá ekonomická pozícia je v živočíšnej výrobe v prevažnej časti prvovýrobcov. Stavby hospodárskych zvierat a ponuka jatočných zvierat je uvedená v tab. III.

Ako dokazuje tab. III, zaznamenal sa za sledované obdobie výrazný pokles najmä kráv, ošipáných a oviec. Zvýšili sa stavy sliepok. Ak chýbajú plemenné hospodárske zvieratá, nadväzne sa znížila aj ponuka jatočných zvierat. Uvedená komparácia stavov hospodárskych zvierat má negatívny dopad na hospodárske výsledky prvovýrobcov. Analýza vývoja úžitkovosti poukázala, že sa znížilo pripúšťanie kráv – 85 indexového bodu, zvýšilo sa brakovanie a úhyn kráv, pokleslo narodenie a odchov teliat, znížili sa prírastky vo výkrme. Podobne tomu je aj pri chove ošipáných.

## ZÁVER

Komparácia vývoja naturálnych výsledkov v rastlinnej a živočíšnej výrobe poukazuje na nepriaznivý vý-

voj a tým aj hospodárenie podnikov prvovýroby. Stavby hospodárskych zvierat, najmä kráv, ktoré sa znížili od roku 1989 do roku 1997 o 227 tis. kusov a prasnic za uvedené obdobie o 299 tis. kusov, sú príčinou prebytku ponuky kŕmneho obilia.

Veďľa zníženia početných stavov hospodárskych zvierat až na hydinu, zhoršila sa aj úžitkovosť a reprodukčné vlastnosti. Podnikateľské subjekty, ktoré značne znížili stavy zvierat, majú odbytové problémy s kŕmnym obilím a ak ho predajú, tak za nízke ceny výrobcov.

Východiská sú viazané na výraznejší vplyv štátu na agrárny trh, kde sa očakáva vyššia účinnosť Trhových poriadkov, pružného riešenia aktivít spojených s intervenčnými nákupmi, výraznejšiu podporu chovateľom hovädzieho dobytku, účinnejšia ochrana domácich producentov základných trhových komodít, podpora exportu v komoditách nadmerných konečných zásob.

Významnú úlohu majú aj distribučné systémy a užšie vertikálne prepojenie medzi výrobou, spracovateľom a obchodom.

Podnikateľské subjekty, ktoré majú primerané zástúpenie rozhodujúcich kategórií hovädzieho dobytku a ošipáných, zhodnocujú zvýšenú ponuku kŕmneho obilia cez mlieko a jatočné zvieratá.

## LITERATÚRA

- Bielik P. (1998): Komparácia výkonnosti slovenského poľnohospodárstva. In: Acta oeconomica et informatica, 1, (1): 11–15.
- Gajdoš J. (1998): Výroba olejnin a ich realizácia v Slovenskej republike. In: Agrárny manažment, marketing a obchodná politika. MVD '98, Nitra, FEM, SPU, s. 204–208, ISBN 80-7137-479-2).
- Gozora V. (1998): Procesné a štruktúrne zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. In: Acta oeconomica et informatica, 1, (1): 4–7.
- Horská E. (1999): Produkcia a trh so strukovinami na Slovensku. In: Reštrukturalizácia agrárneho trhu v Slovenskej republike. SPU Nitra, s. 40–45, (ISBN 80-7137-569-1).

- Kretter A. (1999): Trendy vývoja marketingových ukazovateľov komodity bravčové mäso. In: Reštrukturalizácia agrárneho trhu v Slovenskej republike. SPU Nitra, s. 80–84, (ISBN 80-7137-569-1).
- Makarski S. (1998): Marketing na rýnku roľno-zyvnosciovym. In: Sesja naukowa zeszyt 51. Kraków, s. 53–61, (ISSN 0239-9342).
- Nagyová L. (1997): Rozwój usług w zakresie dowiedstwa rolniczego na Slowacji. In: Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój terenów wiejskich. Trzcianica, s. 143–153, (ISBN 83-908364-0-8).
- Repka I. (1998): Reštrukturalizácia výroby, spracovania a predaja kravského mlieka. In: Zborník vedeckých prác z „Medzinárodných vedeckých dní 98“, Nitra, FEM SPU, s. 215–219, (ISBN 80-7137-479-2).
- Šajbidorová M. (1998): Manažment a marketing výroby ekologických potravín na Slovensku. In: Súčasný trendy v manažmente. Bratislava, FMUK, s. 25–29.
- Török J. (1998): Aktuálne problémy výroby cukrovej repy na Slovensku v trhovom hospodárstve. In: Agrárny perspektívy VII. Praha, PEF CZU, s. 332–336.
- Ubrežiová I. (1998): Vývoj ekonomiky výroby mlieka a hovädzieho mäsa vo vybraných podnikoch na Slovensku v rokoch 1991–1996. In: Agrárna ekonomika a politika, MVD '98. SPU Nitra, s. 211–215.
- Vicen M. (1998): Postavenie hydiny v procese reštrukturalizácie poľnohospodárskej výroby na Slovensku. In: Agrárny manažment, marketing a obchodná politika, MVD '98. Nitra, FEM SPU, s. 242–246, (ISBN 80-7137-479-2).
- Višnovský J. (1998): Faktory ovplyvňujúce prácu s ľudskými zdrojmi v podnikoch. In: Zem. Ekon., 44, (6): 241–244.

Došlo 30. 3. 1999

---

*Kontaktná adresa:*

Prof. Ing. Dušan Š i m o, CSc., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel.: +421 87 601 187

---

## Upozornění pro autory vědeckých časopisů

Z důvodu rychlejšího a kvalitnějšího zpracování grafických příloh (grafů, schémat apod.) příspěvků zasílaných do redakce Vás žádáme o jejich dodání kromě tištěné formy i na disketách.

Pérovky mohou být zpracovány jako předloha pro skenování nebo mohou být dodány též jako bitmapa ve formátu **\*.TIF** (600 DPI). Pro skenování by grafy neměly obsahovat šedivé plochy. Místo šedi se mohou použít různé typy černobílého šrafování.

Jestliže jsou **grafy vytvořeny v programu EXCEL**, je potřeba je dodat uložené v tomto programu (nestačí grafy nainportované do programu WORD).

Obrázky **nezasílejte** ve formátu **Harvard Graphics**, nýbrž vyexportované do některého z výše uvedených formátů.

# MOŽNÉ PRÍSTUPY K IDENTIFIKÁCII A ROZVOJU SOCIÁLNYCH ZRUČNOSTÍ MANAŽÉROV

## POSSIBLE APPROACHES TO THE IDENTIFICATION AND DEVELOPMENT OF MANAGERS SOCIAL SKILLS

J. Višňovský, A. Groholová

*Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic*

**ABSTRACT:** Gaining people for the cooperation in an enterprise cannot be done by manipulation, i.e. by influencing people according to the manager's will. Contrariwise! The presumption of effective utilization of human resources in an enterprise (a firm or a company) is the adequate level of managerial social skills. There are still many deficiencies in this area as far as present managers are concerned. Therefore, this paper presents one possible approach how the problem may be solved, and how managerial social skills can be identified and improved. By social skills we mean the real eligibility of a manager which is, in principle, determined not only by the level of interpersonal and intrapersonal intelligence but also by the dispositions, motivation, interests and life values.

**Key words:** managerial abilities, social skills, social skills improvement

**ABSTRAKT:** Získavanie ľudí k spolupráci v podniku sa nemôže uskutočňovať manipuláciou, pod ktorou sa rozumie ovplyvňovanie človeka len podľa vlastnej vôle manažéra. Naopak. Predpokladom efektívneho využívania ľudských zdrojov v podniku (firme, organizácii) je primeraná úroveň sociálnych zručností (kompetencií) manažérov. V tejto oblasti existujú slabiny súčasných riadiacich pracovníkov. V príspevku predkladáme náš prístup k problému, ako identifikovať sociálne zručnosti a ako pristupovať k plánovaniu ich zdokonalenia. Sociálne zručnosti chápeme ako reálnu spôsobilosť manažéra, ktorá je síce zásadne podmienená úrovňou interpersonalnej a intrapersonálnej inteligencie človeka, ale súčasne je výrazne ovplyvňovaná povahovými vlastnosťami a motivačnou, záujmovou a hodnotovou orientáciou manažéra.

**Kľúčové slová:** manažérske schopnosti, sociálne zručnosti, zdokonaľovanie sociálnych zručností

### ÚVOD A CIEĽ

Človeka v podniku (firme, organizácii) v súčasnosti nie je možné redukovať na pracovnú silu. Z poznatkov vyspelých krajín možno vyvodiť záver, že najcennejšia investícia je investícia do človeka. Je ťažké ju odhadnúť, prípadne vyčíslieť. Pritom poznatky našich manažérov o ľuďoch sú len empirické a intuitívne. Mnohí manažéri si ešte dodnes neuvedomili rozdiel medzi svojou formálnou pozíciou a svojou neformálnou prestížou odvodenou od typu ich osobností, podloženou ich schopnosťou jednať s ľuďmi, o umenie ich vypočúť, prakticky a fakticky podporiť v osobnostnom vývoji. Toto je to, čomu sa hovorí sociálna rola manažéra. Pod sociálnou rolou sa dnes rozumie súhrn postojov a súhrn činností, pomocou ktorých manažér v sociálnej skupine pôsobí a ktoré ovplyvňujú postoje a aktivity iných členov sociálnej skupiny.

Získavanie ľudí k spolupráci nemôže sa v demokratických podmienkach realizovať manipuláciou, pod ktorou sa rozumie ovplyvňovanie človeka len podľa vlastnej vôle (potrieb manažéra). Do repertoáru manipulácie patria napr. (podľa autora Křivohlavého 1997) nielen rozkazy a príkazy, ale aj zastráňovanie, finta a triky,

využívanie sľubov a hrozieb k donúteniu a poddaniu sa nátlaku. Pod vplyvom manipulácie sa ľudia podvolia, avšak často zostávajú vnútorne na inej strane. Tento ich postoj sa potom prejaví na úrovni efektivity ich práce, na kvalite práce a osobitne na nízkej iniciatíve. Známy americký autor Covey (1994) v tejto súvislosti tvrdí, že: „môžete si kúpiť ruku človeka, ale nemôžete si kúpiť jeho srdce. Práve v srdci je jeho nadšenie, jeho lojalita. Môžete si kúpiť jeho chrbticu, ale nemôžete si kúpiť jeho mozog. V ňom je jeho tvorivosť, jeho duchaplnosť, jeho vynaliezavosť“.

Ak veríme, že pre úspech podniku je kvalita ľudských zdrojov zásadnou podmienkou, potom vznikajú otázky, ktoré si musí založiť každý vedúci pracovník: Som nositeľom sociálnych zručností (kompetencií)? Aká je ich úroveň? Môžem na tom niečo zlepšiť?

Cieľom príspevku je návrh možného prístupu k identifikácii a zdokonaľovaniu sociálnych zručností manažérov.

### PREHLAD LITERATÚRY

V našej práci (Višňovský 1998), zameranej na definovanie interných a externých faktorov, ktoré ovplyv-

ňujú úspešnosť práce s ľudskými zdrojmi v podniku, sme vyslovili názor, že tzv. organizačný vodcovský štýl sa stáva prekážkou efektívnej práce s ľuďmi a predpokladáme nástup sociálneho vodcovského štýlu, ktorý je charakteristický otvorenou komunikáciou v oboch smeroch, snahou vytvárať čo najlepšie vzťahy medzi spolupracovníkmi a ich vedúcimi, oceňovaním predovšetkým kvalitatívnej zložky pracovného výkonu s využívaním vzorov efektívneho správania, uprednostňovaním povzbudzovania pred využitím zákazov, príkazov, pokynov, hrozieb a trestov. Tvrdili sme, že voľba štýlu musí byť pritom viazaná na úroveň cieľovej skupiny.

Autori Schwalbe a Schwalbe (1995) tvrdia, že napriek sústavnému štúdiu najvhodnejších štýlov vedenia ľudí nie je možné definovať, ktorý štýl je najefektívnejší. Je tomu tak preto, že situácia v podniku je menlivá. Ale možno aj preto, že nie je možné ignorovať skutočnosť, že existujú neustále ľudia, a dokonca je ich mnoho, ktorí chcú byť vedení. Nielen preto, že tak neustále vedia čo majú robiť, ale aj preto, aby sa týmto spôsobom podieľali na úspechoch, ktorých by sami nedosiahli. Pretože je to v skutočnosti tak, že náš vlastný úspech môže závisieť od toho, kým sme vedení. Ak je to niekto, kto pochopil, že aj jeho úspech bude väčší, keď aj spolupracovníci dosiahnu úspech „na ktorý môžu byť hrdí“, potom možno vlastný úspech pripísať aj dobrému predstavenému.

V podnetnom príspevku autora Haslama (1998), ktorý sa snaží definovať rozdiely medzi východoeurópskymi a západoeurópskymi manažérmi, je mnoho podnetov, ktoré majú bezprostredný súvis práve s rozdielnymi sociálnymi kompetenciami. Spomínaný autor okrem iného hovorí, že „...zdá sa, že manažéri z Východu sa izolujú od kontaktov s podriadenými, pretože tak môžu demonštrovať svoje osobitné postavenie“. A pokračuje: „...zdá sa, že manažéri z Východu vytvárajú taký dojem, že rešpekt sa dá pozíciou udržať...“. Autor odpovedá manažerom z Východu: „...snažte sa usmerňovať ľudí v tom smere, aby boli aktívni v riešení problémov a nielen slepými realizátormi vašich rozhodnutí. Uznanie je jedným z najefektívnejších motivačných faktorov. Prelomte zaužívanú hierarchiu a buďte otvorení, komunikatívni. Uistite sa, že každý vo vašej spoločnosti (podniku) pozná, chápe a zdieľa ciele spoločnosti (podniku) a jej potreby. Radšej venujte čas výmene informácií a budovaniu súdržného tímu, než dozoru nad dodržiavaním predpisov a ich posilňovaním. To, čo potrebujete teraz, je kreativita a nie slepá poslušnosť.“

Svetoznámy autor Carnegie (1991) uvádza tri všeobecné pravidlá jednaní s ľuďmi:

- Nedevalvujte druhých ľudí, neponižujte ich, nedívajte sa na nich zhora, nekritizujte ich tak, aby už nevstali, neodsudzujte ich.
- Evalvujte druhých ľudí, snažte sa im dokázať, že sú dôležití, že sú niekto, že si ich vážite, že pre vás niečo znamenajú.
- Podnecujte druhých ľudí, stimulujte ich, vedte ich k tomu, aby mali odvahu sa do niečoho pustiť, aby sa nebáli rizika, mobilizujte ich.

Autor Zelina (1997) píše, že podobne ako poznáme intelligenčný kvocient (IQ), môžeme hovoriť o sociálnom kvociente, ako o stupni zvládania sociálnych zručností a spôsobilosti, ktoré nám umožňujú tvorivo žiť medzi ľuďmi. Podľa citovaného autora v slovách „sociálna tvorivosť“ sa skrýva aj hodnotový aspekt, t.j. žiť progresívne s inými ľuďmi, žiť neustálym obnovením stykov, interakcií, a tieto prístupy majú mať aj osobnostný význam a zmysel. Trening sociálnej inteligencie by podľa tohoto autora mal zahŕňať:

- Prijatie sociálnej informácie (napr. slovo, úsmev, myšlienka, obraz, pokyn), pričom vnímanie a prežívanie by malo byť čo najpresnejšie, neskreslené, komplexné. Je až na počudovanie (podľa autora), koľko skreslených informácií majú ľudia v sociálnom kontakte, koľko predsudkov funguje v sociálnej interakcii.
- Druhým krokom je spracovanie sociálnej informácie. Ide o zvnútornenie, zatriedenie, uskladnenie, pripísanie určitého stupňa významu, o citovú odozvu na prijatú informáciu, vyvodenie dôsledkov zo správania človeka. Mnohé jednotky interakčného správania majú jednoduchú štruktúru, naopak mnohé (napr. vzťahy v pracovnom tíme, výber do pracovných funkcií, či funkčných pozícií atď.) sú štruktúrami komplikovanými.
- Tretím krokom je tréning sociálneho vyjadrenia – sebaexpresie. Môžeme dobre prijať informáciu, dobre ju spracovať, urobiť z nej správne závery, ale ak sa správne nevyjadříme, alebo nesprávame v priamom, či sprostredkovanom kontakte (listy, masmédiá a pod.), tak naše predchádzajúce schopnosti nemajú význam. Sebavyjadrenie sa najčastejšie deje slovné – rozhovorom, alebo aj neslovné, pomocou neverbálnej komunikácie.

Na záver prehľadu literatúry uvádzame názor Libermana, ktorý cituje Zelina (1997). Autor tvrdí, že zlepšenie sociálnych zručností je možné a potrebné trénovať ľudí vo všetkých troch oblastiach sociálnych zručností, t.j.:

- primeranej sociálnej percepcii,
- kognitívnom, myšlienkovom spracovávaní problémov a plánovanie toho, čo sa urobí,
- efektívnej odpovedi – realizácii správania.

Hoci sociálne zručnosti sú dôležité pre každého človeka, majú osobitný význam pre každého, kto vedie pracovný tím (manažéri), ako aj pre každého, u koho v jeho pracovnej náplni je sociálna práca (akéhokoľvek druhu).

## METODICKÝ PRÍSTUP K RIEŠENIU PROBLEMATIKY

Podnetom k našim úvahám o hľadaní možného prístupu k identifikácii reálnych sociálnych zručností a ich zdokonaľovaní je súčasná realita, v ktorej sme denne svedkami zbytočných konfliktov, ktoré nielenže ovplyvňujú momentálny výkon ľudí na pracovisku, ale majú ďalekosiahle dôsledky na medziľudské vzťahy v podnikoch (organizáciách). Úlohou manažerov pod-

nikov (firiem, organizácií) je predovšetkým zabezpečiť pozitívne zmeny. Pri tejto manažérskej činnosti musí logicky dochádzať ku konfliktným situáciám.

Riešenie konfliktov však musí prebiehať v určitých hraniciach. Schopnosť človeka chovať sa inak ako mu „velia“ emócie (či pudové sily), je jedným zo základov civilizácie. Ukazuje sa, že to, čo je u človeka fylogeneticky najstaršie, mení sa najťažšie. A sú to práve citové potreby (napr. potreba zvíťaziť za každú cenu, neprípustiť si chybu, trvať na svojom stanovisku, aj keď je to logicky nezodpovedné atď.), ktoré vnášajú do medziľudského správania napätie. Zaužívaný citový vzorec správania sa veľmi ťažko mení.

Metodickými podnetmi pre naše návrhy, ktoré v práci predkladáme, boli najmä práce Kolektívu autorov (1993) z De' L' Ekole Supérieure D'Action Sociale v Liège – Belgicko, ďalej práca Brokerta a Braunovej (1997) a práca Golemana (1997). Zatiaľ, čo práca Golemana rozvíja teóriu tzv. emocionálnej inteligencie a jej význam v praktickom živote človeka, práca Brockerta a Braunovej obsahuje testy z piatich oblastí emocionálnej inteligencie, ktoré môže metódou samotestovania využiť každý, kto sa o predmetnú oblasť svojej osobnosti zaujíma. Z hľadiska praktického prístupu k problému nás najviac inšpirovala práca Kolektívu (1993) a to preto, že autori sa snažia nielen identifikovať situáciu, ale súčasne vhodnou formou sa usilujú „prinútiť“ testovaného k plánovaniu zdokonaľovania svojich sociálnych zručností. Táto práca je však príliš adresne zameraná na tých pracovníkov, ktorí pracujú v špeciálnej oblasti starostlivosti o ľudí, a preto len v menšej miere uplatniteľná pri posudzovaní sociálnych zručností manažérov.

Vychádzame z presvedčenia, že manažér zásadne ovplyvňuje správanie svojich podriadených. Preto je veľmi dôležité, aby manažéri boli nositeľmi primeranej sociálnej zručnosti. V príspevku predkladáme možný metodický prístup k tomuto problému. náš návrh sa celkovo skladá z 5-tich častí (zložiek). Vzhľadom na limitovaný rozsah príspevku predstavíme iba dve časti (zložky) a to:

- vlastný pohľad manažéra na jeho sociálne zručnosti, pričom využívame tzv. otvorené otázky,
- možný pohľad nadriadeného, resp. podriadených na úroveň sociálnych zručností manažéra, pričom využívame dotazník s tzv. uzavretými otázkami.

## DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

Gardner (cit. Litauerovou 1997) tvrdí, že jedinec môže byť vybavený niektorým zo siedmich typov inteligencie: jazyková, priestorová, hudobná, pohybová, interpersonálna, intrapersonálna. Posledné dva typy (interpersonálna a intrapersonálna) možno agregovať podľa nášho názoru do pojmu sociálna inteligencia. Zatiaľ, čo interpersonálna inteligencia predstavuje schopnosť vytvárať a udržiavať kvalitné vzťahy s inými ľuďmi, intrapersonálna inteligencia predstavuje schopnosť človeka robiť sebareflexiu, sebaanalýzu a sebaaktualizáciu a tak udržiavať schopnosť vlastnej sebarealizácie v meniacich sa podmienkach okolia.

Zdôrazňujeme, že schopnosti bývajú obvykle definované ako individuálne rozdielne, relatívne stále duševné predpoklady výkonnosti (senzorické, mentálne, motorické). Skutočnú pôsobivosť k určitej činnosti (profesii) však nie je možné posudzovať odtrhnuto od povahových vlastností a motivačnej, záujmovej a hodnotovej orientácie osobnosti.

Keďže nám ide o zisťovanie reálnej (skutočnej) spôsobilosti, rozhodli sme sa použiť pojem sociálna zručnosť.

Na nasledujúcich stranách ponúkame náš prístup k dvom parciálnym častiam nášho návrhu.

### Ako vnímam ako manažér svoju sociálnu zručnosť

V tejto časti by sa manažér mal zamyslieť nad doterajšími úspechmi i neúspechmi v práci s ľuďmi a uvedomiť si ich príčiny. Pre zmysuplné riešenie je nevyhnutná otvorenosť a úprimnosť odpovedí.

Vlastný návrh vybraných otvorených otázok je nasledovný:

- a) Bol som úspešný v doterajšej práci s ľuďmi? V čom je podstata tejto úspešnosti?
- b) Bol som pre úspešný výkon práce s ľuďmi doteraz niečím obmedzovaný? Čím? Dokázal som sa s tým vysporiadať, alebo moje obmedzenia pretrvávajú?
- c) Mal som o práci s ľuďmi určité ilúzie? Aké? Boli pre mňa prekážkou?
- d) Pociťoval som pri práci s ľuďmi nedostatok sebadôvery? Dokázal som sebadôveru (sebavedomie) postupne zvyšovať?
- e) Dokázal som udržať si motiváciu ku kvalitnej práci s ľuďmi? Alebo sa motivácia vytratila? Aké som mal na to dôvody?
- f) Aké hlavné problémy pri práci s ľuďmi vznikli v dôsledku rysov (črty) mojej osobnosti, ktoré som pôvodne neočakával? Čomu ma poučili?
- g) Ako by som z môjho pohľadu definoval svoje súčasné – silné stránky práce s ľuďmi – slabé stránky práce s ľuďmi.
- h) Na ktoré oblasti zvyšovania sociálnych zručností by mal byť zameraný môj rozvojový program (tréning sociálnych zručností)?
- i) Každá firma (podnik, organizácia) má svoju (špecifickú) podnikovú kultúru, v ktorej platia určité normy správania. Sú pre mňa predstavy, hodnoty, prístupy podniku, v ktorom pracujem, prijateľné? Schvaľujem ich? Alebo existujú vážne rozpory? Vyplyývajú z mojej hodnotovej orientácie?
- j) Došlo v posledných rokoch k nejakej vážnej udalosti, ktorá zásadne negatívne ovplyvnila moju kariéru? Prečo sa to stalo? Aké je poučenie z tejto udalosti?
- k) Ak by som sa rozhodol urobiť zásadnú zmenu vo svojom „systéme“ práce s ľuďmi v podniku, čo by bolo pre mňa hlavnou prioritou?

### Ako mňa ako manažéra vidia iní

V zásade každý manažér musí brať do úvahy dve skupiny ľudí. Na jednej strane sú to pracovníci podniku

Otázky	Questions	Stupeň uspokojenia – satisfaction level
Máte pocit, že osoba, na ktorú sa to vzťahuje, pochopila vo svojom postavení ciele podniku (organizácie)?	Do you feel that the person in question has understood in his/her position the goals of the enterprise (organization)?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Rešpektuje v zásade on/ona svoju pracovnú zmluvu s podnikom (organizáciou)?	Does he/she basically respect his/her working agreement with the enterprise (organization)?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Preukázal on/ona svoje pracovné schopnosti ako je to uvedené v pracovnej zmluve?	Has he/she proved his/her working abilities as given by the working agreement?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Myslíte si, že je schopný/á presadzovať svoje vlastné ciele bez poškodzovania cieľov, ktoré má organizácia?	Do you think, that he/she is able of forcing his/her own goals without damaging the goals of the organization?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Priamo v obtiažnej alebo nepredvídanej situácii je schopný/á hľadať nevyhnutné informácie bez adekvátnej, náležitej pomoci?	Is he/she capable of looking for the necessary information without an adequate help in the difficult or not expected situation?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Je schopný/á sa adaptovať na zmenené podmienky diktované okolnosťami?	Is he/she able to adapt to changing conditions dictated by the situation?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ochotne poskytuje informácie, ktoré má?	Is he/she willing to share information?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vie udržiavať dobré vzťahy s kolegami?	Can he/she sustain good working relationships with the colleagues?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vie udržiavať dobré vzťahy s organizáciami, s ktorými prichádza do kontaktu?	Can he/she maintain good relationships with the organizations in contact?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vie prevziať iniciatívu?	Can he/she take over the initiative?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vie plánovať využitie svojho času?	Can he/she plan his/her time utilization?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Môže sa mu dôverovať, že bude presný?	Can he/she be trusted for being time-perfect?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Hospodári čestne a zodpovedne s finančnými prostriedkami, o ktorých rozhoduje?	Is he/she using financial resources he/she has decisive power over honestly and with responsibility?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Počíta s nákladmi na svoju prácu alebo na iné možné iniciatívy?	Is he/she taking into account the costs of his/her own labour or of some other possible initiatives?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Je schopný/á navrhovať nové smery orientácie?	Is he/she able to propose new orientation lines?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Je schopný/á obklopiť sa kvalitnými spolupracovníkmi?	Is he/she capable of choosing good collaborators?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vie úspešne viesť rokovania bez toho, aby sa nechal/a zastrážiť?	Can he/she lead a discussion without being intimidated?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Sú jeho/jej vzťahy s klientami pozitívne?	Are his/her relationships with clients positive?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ak by bola vaša organizácia v reštrukturalizácii, želali by ste si jeho/ju udržať?	If there were an re-structuralization in your organization, would you wish to keep him/her?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Celkový stupeň uspokojenia	The global satisfaction level	

(či členovia tímu), ktorého súčasťou je aj manažér sám a na druhej strane sú to klienti – dodávatelia, či odberatelia výrobkov, prác, či služieb.

Pre každého manažéra (v rámci spätnej väzby) je dôležitá odpoveď na otázku: Ako ma vidia moji spolupracovníci (nadriadení, spolupracovníci s rovnakým postavením, podriadení)? Každá z týchto troch kategórií spolupracovníkov má voči mne určité očakávania. Aké sú to očakávania? Existujú zásadne rozdiely medzi ich očakávaniami a mojim konaním či postojmi? Alebo sa očakávania a moje konanie a postoje prekrývajú? Či sa mi to páči alebo nie, je veľmi dôležité naplniť očakávania nadriadených. Pritom ale musím mať právo na istú slobodu, čo znamená, že úplne prispôsobovanie sa nie je vždy možné a ani z hľadiska úcty k sebe samému dôstojné.

V tab. I predstavujeme dotazník s otázkami, ktoré je možné využiť pre rámcové hodnotenie sociálnych zručností manažéra nadriadeným, podriadenými, resp. rovnako postavenými spolupracovníkmi. Úroveň zručnosti

možno odstupňovávať do jednotlivých stupňov hodnotiacej škály. Navrhujeme 5-stupňovú škálu hodnotenia s tým, že zaradenie do 1. stupňa znamená, že hodnotenie v danej otázke je úplne negatívne a zaradenie do 5. stupňa znamená, že hodnotenie je úplne pozitívne. Z výsledkov umiestnenia pri jednotlivých otázkach je v konečnom dôsledku možno stanoviť index uspokojenia so sociálnou zručnosťou manažéra (z pohľadu nadriadeného, či podriadených), ktorý je reprezentovaný priemerným stupňom za všetky otázky.

Tak sebahodnotenie (bod 1), ako aj hodnotenie nadriadeným, či podriadenými (bod 2) môže významne napomôcť manažérovi odpovedať na zásadnú otázku: Aké sú moje sociálne zručnosti?

#### Ďalšie zložky návrhu

Pri identifikácii a zdokonaľovaní sociálnych zručností sa ďalej zameriavame na tieto zložky:

- ako pracujeme ako pracovný tím,
  - ako možno premeniť konflikt na výhodu, pretože z analýzy konfliktu sa treba poučiť,
  - ako si stanovovať ciele rozvoja sociálnych zručností.
- Tieto zložky sa pokúsime publikovať v niektorom z ďalších čísiel Zemědělskej ekonomiky.

## ZÁVER

V príspevku sme predstavili parciálnu časť nášho prístupu k identifikácii a zdokonaľovaniu sociálnej zručnosti u manažérov. Tak ako každé hodnotenie človeka, tak aj nami predkladaný prístup k hodnoteniu sociálnych zručností manažérov nesie v sebe znaky nedokonalosti, nepresnosti, či skreslenia. Napriek tomu vychádzame z presvedčenia, že je účelné pre každého manažéra, aby v rámci svojej profesionálnej sebaaktualizácie venoval tejto oblasti svojich kompetencií pozornosť, pretože je zásadným predpokladom úspechu v manažérskej pozícii.

Vypovedacia schopnosť našich návrhov na identifikáciu a zdokonaľovanie sociálnej zručnosti bola doteraz overovaná na vzorke 10 manažérov rôznej hierarchickej úrovne v podniku mliekárenského priemyslu v regióne Tatro.

## LITERATÚRA

- Brockert S., Braunová G. (1997): Testy emociálnej inteligencie. Vydavateľstvo Ikar, Bratislava.
- Carnagi D. (1991): Úspech si Ty. Genezis, Bratislava.
- Covey S. R. (1994): 7 návykov na úspešný a harmonický život. Open Windows, Bratislava.
- Goleman D. (1997): Emoční inteligence. Columbus, Praha.
- Haslam J. (1998): Rozdiely v schopnostiach a vlastnostiach medzi západoeurópskymi a východoeurópskymi manažermi v podnikoch potravinárskeho priemyslu. Zem. Ekon., 44, (6): 245-252.
- Kolektiv (1993): Systématisation et Evaluation: Une Grille pour Iravailleurs Sociaux. Les Éditions de l'École Superieure d'Action Sociale, Liège, Belgique.
- Křivohlavý J. (1995): Tajemství úspěšného jednání. Grada Publishing, Praha.
- Litauerová F. (1997): Osobnosti plus. Czech edition by Medium, Praha.
- Schwalbe B., Schwalbe H. (1995): Osobnost, kariéra, úspěch (rádce úspěšného manažera). Grada Publishing, Praha.
- Višňovský J. (1998): Faktory ovlivňující práci s lidskými zdroji v podnicích. Zem. Ekon., 44, (6): 241-244.
- Zelina M. (1997): Sloboda osobnosti. Edícia Okno do duše, Vydavateľstvo Fontana, Bratislava.

Došlo 30. 3. 1999

---

### Kontaktná adresa:

Prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD., Ing. Andrea Grohová, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Tr. A.Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel.: +421 87 601 138

---

Oznamujeme čtenářům a autorům našeho časopisu,

že v návaznosti na časopis *Scientia agriculturae bohemoslovaca*, který až do roku 1992 vycházel v Ústavu vědeckotechnických informací Praha, vydává od roku 1994

Česká zemědělská univerzita v Praze

časopis

## **SCIENTIA AGRICULTURAE BOHEMICA**

Časopis si zachovává původní koncepci reprezentace naší vědy (zemědělství, lesnictví, potravinářství) v zahraničí a jeho obsahem jsou původní vědecké práce uveřejňované v angličtině s rozšířenými souhrny v češtině.

Časopis je otevřen nejširší vědecké veřejnosti a redakční rada nabízí možnost publikace pracovníkům vysokých škol, výzkumných ústavů a dalších institucí vědecké základny.

Příspěvky do časopisu (v angličtině, popř. v češtině či slovenštině) posílejte na adresu:

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Redakce časopisu *Scientia agriculturae bohemica***  
**165 21 Praha 6-Suchdol**

## POKYNY PRO AUTORY

Časopis uveřejňuje původní vědecké práce, krátká sdělení a výběrově i přehledné referáty, tzn. práce, jejichž podkladem je studium literatury a které shrnují nejnovější poznatky v dané oblasti. Práce jsou uveřejňovány v češtině, slovenštině nebo angličtině. Rukopisy musí být doplněny krátkým a rozšířeným souhrnem (včetně klíčových slov).

Autor je plně odpovědný za původnost práce a za její věcnou i formální správnost. K práci musí být přiloženo prohlášení autora o tom, že práce nebyla publikována jinde.

O uveřejnění práce rozhoduje redakční rada časopisu, a to se zřetelem k lektorským posudkům, vědeckému významu a přínosu a kvalitě práce.

Rozsah vědeckých prací nesmí přesáhnout 12 stran psaných na stroji včetně tabulek, obrázků a grafů. V práci je nutné používat jednotky odpovídající soustavě měrových jednotek SI (ČSN 01 1300).

**Vlastní úprava rukopisu:** formát A4, 30 řádek na stránku, 60 úhozů na řádku, mezi řádky dvojitě mezery. K rukopisu je třeba přiložit disketu s prací pořízenou na PC a s grafickou dokumentací, nebo poslat práci e-mailem do redakce. Tabulky, grafy a fotografie se dodávají zvlášť, nepodlepují se. Na všechny přílohy musí být odkazy v textu.

Pokud autor používá v práci zkratky jakéhokoliv druhu, je nutné, aby byly alespoň jednou vysvětleny (vypsány), aby se předešlo omylům. V názvu práce a v souhrnu je vhodné zkratky nepoužívat.

**Název práce (titul)** nemá přesáhnout 85 úhozů. Jsou vyloučeny podtitulky článků.

**Krátký souhrn (Abstrakt)** je informačním výběrem obsahu a závěru článku, nikoliv však jeho pouhým popisem. Musí vyjádřit všechno podstatné, co je obsaženo ve vědecké práci, a má obsahovat základní číselné údaje včetně statistických hodnot. Musí obsahovat klíčová slova. Nemá překročit rozsah 170 slov. Je třeba, aby byl napsán celými větami, nikoliv heslovitě. Je uveřejňován a měl by být dodán ve stejném jazyce jako vědecká práce.

**Rozšířený souhrn (Abstract)** je uveřejňován v angličtině, měly by v něm být v rozsahu cca 1–2 strojopisných stran komentovány výsledky práce a uvedeny odkazy na tabulky a obrázky, popř. na nejdůležitější literární citace. Je vhodné jej (včetně názvu práce a klíčových slov) dodat v angličtině, popř. v češtině či slovenštině jako podklad pro překlad do angličtiny.

**Úvod** má obsahovat hlavní důvody, proč byla práce realizována, a velmi stručnou formou má být popsán stav studované otázky.

**Literární přehled** má být krátký, je třeba uvádět pouze citace mající úzký vztah k problému.

**Metoda** se popisuje pouze tehdy, je-li původní, jinak postačuje citovat autora metody a uvádět jen případné odchylky. Ve stejné kapitole se popisuje také pokusný materiál.

**Výsledky** – při jejich popisu se k vyjádření kvantitativních hodnot dává přednost grafům před tabulkami. V tabulkách je třeba shrnout statistické hodnocení naměřených hodnot. Tato část by neměla obsahovat teoretické závěry ani dedukce, ale pouze faktické nálezy.

**Diskuse** obsahuje zhodnocení práce, diskutuje se o možných nedostacích a práce se konfrontuje s výsledky dříve publikovanými (požaduje se citovat jen ty autory, jejichž práce mají k publikované práci bližší vztah). Je přípustné spojení v jednu kapitolu spolu s výsledky.

**Literatura** by měla sestávat hlavně z lektorovaných periodik. Citace se řadí abecedně podle jména prvních autorů. Odkazy na literaturu v textu uvádějí jméno autora a rok vydání. Do seznamu se zařadí jen práce citované v textu. Na práce v seznamu literatury musí být odkaz v textu.

Na zvláštním listě uvádí autor plné jméno (i spoluautorů), akademické, vědecké a pedagogické tituly a podrobnou adresu pracoviště s PSC, číslo telefonu a faxu, popř. e-mail.

**Rukopis nebude redakcí přijat k evidenci, nebude-li po formální stránce odpovídat pokynům pro autory.**

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Original scientific papers, short communications, and selectively reviews, that means papers based on the study of technical literature and reviewing recent knowledge in the given field, are published in this journal. Published papers are in Czech, Slovak or English. Each manuscript must contain a short and a longer summary (including key words).

The author is fully responsible for the originality of his paper, for its subject and formal correctness. The author shall make a written declaration that his paper has not been published in any other information source.

The board of editors of this journal will decide on paper publication, with respect to expert opinions, scientific importance, contribution and quality of the paper.

The paper extent shall not exceed 12 typescript pages, including tables, figures and graphs.

**Manuscript layout:** quarto, 30 lines per page, 60 strokes per line, double-spaced typescript. A PC diskette should be provided with the paper and graphical documentation, or the paper be sent by E-mail to editorial office. Tables, figures and photos shall be enclosed separately. The text must contain references to all these annexes.

If any abbreviation is used in the paper, it is necessary to mention its full form at least once to avoid misunderstanding. The abbreviations should not be used in the title of the paper nor in the summary.

The title of the paper shall not exceed 85 strokes. Subtitles of the papers are not allowed either.

**Abstract** is an information selection of the subject and conclusions of the paper, it is not a mere description of the paper. It must present all substantial information contained in the paper. It shall not exceed 170 words. It shall be written in full sentences, not in form of keynotes, and comprise basic numerical data including statistical data. It must contain key words. It should be submitted in English and if possible also in Czech or Slovak.

**Introduction** has to present the main reasons why the study was conducted, and the circumstances of the studied problems should be described in a very brief form.

**Review of literature** should be a short section, containing only literary citations with close relation to the treated problem.

Only original method shall be described, in other cases it is sufficient enough to cite the author of the used method and to mention modifications of this method. This section shall also contain a description of experimental material.

In the section **Results** figures and graphs should be used rather than tables for presentation of quantitative values. A statistical analysis of recorded values should be summarized in tables. This section should not contain either theoretical conclusions or deductions, but only factual data should be presented here.

**Discussion** contains an evaluation of the study, potential shortcomings are discussed, and the results of the study are confronted with previously published results (only those authors whose studies are in closer relation with the published paper should be cited). The sections Results and Discussion may be presented as one section only.

The section **References** should preferably contain reviewed periodicals. The citations are arranged alphabetically according to the surname of the first author. References in the text to these citations comprise the author's name and year of publication. Only the papers cited in the text of the study shall be included in the list of references. All citations shall be referred to in the text of the paper.

The author shall give his full name (and the names of other collaborators), academic, scientific and pedagogic titles, full address of his workplace and postal code, telephone and fax number or e-mail.

**The manuscript will not be accepted to be filed by the editorial office if its formal layout does not comply with the instructions for authors.**

## OBSAH

Okenka I.: 40 rokov Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre (história, súčasnosť a perspektívy rozvoja) .....	293
Sojková Z., Kabát L.: Hodnotenie dopadov alternatívnych scénarov agrárnej politiky na ekonomickú situáciu poľnohospodárskych podnikov Slovenska .....	297
Majewski E., Davies S., Berg E., Dalton G., Kabát L., Szekely C., Sojková Z.: Dopady Agendy 2000 na finančnú situáciu poľnohospodárskych podnikov vo vybraných stávajúcich a budúcich členských zemích EU.....	305
Bielik P., Dawit A. B.: Analýza blahobytného efektu dohody CEFTA v agrárnom sektore členských štátov.....	313
Gozora V.: Štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe a úroveň agrárneho manažmentu .....	317
Belajová A., Siebenmannová A.: Teória a prax v rozvoji vidieka.....	325
Šimo D.: Komparácia vybraných marketingových informácií agrárneho trhu v Slovenskej republike.....	329
Višňovský J., Groholová A.: Možné prístupy k identifikácii a rozvoju sociálnych zručností manažérov .....	335

## CONTENT

Okenka I.: 40. years of the Faculty of Economics and management University of Agriculture (history, present and perspectives of development) .....	293
Sojková Z., Kabát L.: Alternative agriculture policy scenarios impacts on the economic situation of farms in Slovakia .....	297
Majewski E., Davies S., Berg E., Dalton G., Kabát L., Szekely C., Sojková Z.: Agenda 2000 impacts on the financial situation of farms in selected existing and future member states (in English)...	305
Bielik P., Dawit A. B.: The welfare analysis of the Central European Free Trade Agreement (CEFTA) with respect to the agricultural sector of member countries (in English).....	313
Gozora V.: Structural and processional changes in the agrifood complex and the level of the agrarian management .....	317
Belajová A., Siebenmannová A.: The theory and practice of rural development (in English).....	325
Šimo D.: Comparison of selected marketing information of the agrarian market in the Slovak Republic.....	329
Višňovský J., Groholová A.: Possible approaches to the identification and development of managers social skills.....	335