

**SELYE E-STUDIES**



**SELYE E-STUDIES**

# Selye e-studies

**UNIVERZITA J. SELYEHO**

Online recenzovaný vedecký časopis

Ročník: 5/2014

3. číslo

ISSN 1338-1598

Vydala: Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho

# **REDAKČNÁ RADA**

## **PRESEDA**

doc. RNDr. János Tóth, PhD. EF UJS Komárno

## **ČLENOVIA**

Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD. EF UJS Komárno  
prof. Dr. József Poór, CSc. EF UJS Komárno  
prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc. EF UJS Komárno  
doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD. FPEDAS ŽU Žilina  
doc. Ing. Loretta Schwarzová, PhD. FEŠRR SPU Nitra  
doc. Ing. Jitka Langhamrová, CSc. FIS VŠE Praha  
Ing. Tomáš Löster, PhD. FIS VŠE Praha  
RNDr. Zuzana Hajduová, PhD. PHF EU Košice  
Ing. Ján Kavec, PhD. NHF EU Bratislava  
Ing. Norbert Gyurián, PhD. EF UJS Komárno  
Ing. Renáta Machová, PhD. EF UJS Komárno  
Dr. habil. Zsuzsanna Széles, PhD. GTK SZIE Gödöllő  
Mgr. Ing. Tomáš Černěnko, PhD. NHF EU Bratislava

## **ZODPOVEDNÝ REDAKTOR**

Ing. Zoltán Šeben, PhD. EF UJS Komárno

## OBSAH

<b>Horváth, A.:</b> Descend or ichabod? Precursive results of a pilot research for micro, small and medium-sized businesses in the western transdanubia region in Hungary .....	4
<b>Tóth, T. – Topa, Z.:</b> Winner or loser of the Nile River basin? The economic role of Sudan in the Nile Region .....	12
<b>Széles, Zs. – Šeben, Z. – Ferenczi, D.:</b> Kontroling v miestnych samosprávach .....	22
<b>Victoris, V. - Drdolová, Z. - Kozelová, D. – Balková, H. – Dráb, Š. - Ivanišová, E.:</b> - Sledovanie preferencií spotrebiteľov slaných chipsov na Slovensku a v Českej republike pomocou techniky preferencie mappingu .....	33

## RECENZIE

Recenzia na vysokoškolské skriptá „ <b>Közgazdaságtan alapjai – Feladatgyűjtemény</b> “ .....	42
---	----

**DESCEND OR ICHABOD?  
PRECURSIVE RESULTS OF A PILOT RESEARCH FOR MICRO, SMALL AND  
MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE WESTERN TRANSDANUBIA REGION IN  
HUNGARY**

**András Horváth**

**Abstract**

Nowadays become more and more conspicuous that fact, that the owners of the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises (henceforward: SME's) should handle and coordinate the future life of their companies after their expected retire. As the result of my experiences from the last years could be determined that the owners of the companies founded in the early 1990's should look facts in the face what kind of future alternatives they would like to visionize for their companies after their retreat. During my research period I collected the previously published company transmission models, and I made a pilot empirical research to reveal some correlations in the field of the company inheritance characteristics in the Western Transdanubia Region in Hungary. The aim of the paper is to present my empirical precursice results and confirm the *raison d'être* of a wider examination of the inheritance parameters for the Hungarian SME's.

**Key words**

SME's inheritance models. Company transmission models. Descend of Hungarian SME's.

**Introduction**

Nowadays become more and more conspicuous that fact, that the owners of the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises (henceforward: SME's) should handle and coordinate the future life of their companies after their expected retire. As the result of my experiences from the last years could be determined that the owners of the companies founded in the early 1990's should look facts in the face what kind of future alternatives they would like to visionize for their companies after their retreat. By this companies the founders were in their mid 20's and 30's as they had founded their businesses, and this fact means, that nowadays this owners and leaders should be over their mid 40's and 50's. The first question is whether they still have pored over the future of their companies or still not? What is in the world the age when an owner should ponder on the company transmission or inheritance?

On the other hand I would like to find some answers, which are the main characteristics which influence the future existence of an SME in the Western Transdanubia Region in Hungary. There are a lot of micro and macro environmental factors which are prepossessing the potentials. The former theoretical models collecting a lot of coefficient factors, which I would like to test in the Hungarian environment, querying if there are by us similarly important or not.

I would like to present hereunder some coherences between my research factors in connection with the inheritance questions, which could be very interesting and perhaps still not queried by this type of SME's.

During my research period I collected the previously published company transmission and inheritance models, and I made a pilot empirical research to reveal some correlations in the field of the company inheritance characteristics in the Western Transdanubia Region in Hungary.

## 1. Material and methods

### 1.1. About the company transmission and inheritance models in general

“Those who do not remember the past are condemned to repeat it” were said by George Santayana, an American philosopher and poet.

In Hungary a lot of the nowadays successfully operating companies were founded after the change of the economic system in 1989. The onetime founders and the recent owners are still now almost the same. This means that in 2014 many of these firms run for more than two decades on the market with their operational and survival experiences (Papp 2006). The are probably over some lifecycle periods which provides them to became more and more stager crossing the challanges in their growth (Horváth 2014). If we assume that these business owners decided to start a business and take advantage of the opened political and economical opportunities on average at the age of thirty, these leaders act now on average on their mid-fifties (Rab-Szabó 2002). Law is then raised in the question of whether these corporate owners have pondered on the visions of their long-term company operational options, on the future operational period of their firms and on their resignation strategy alternatives they could imagine to drive by their company?

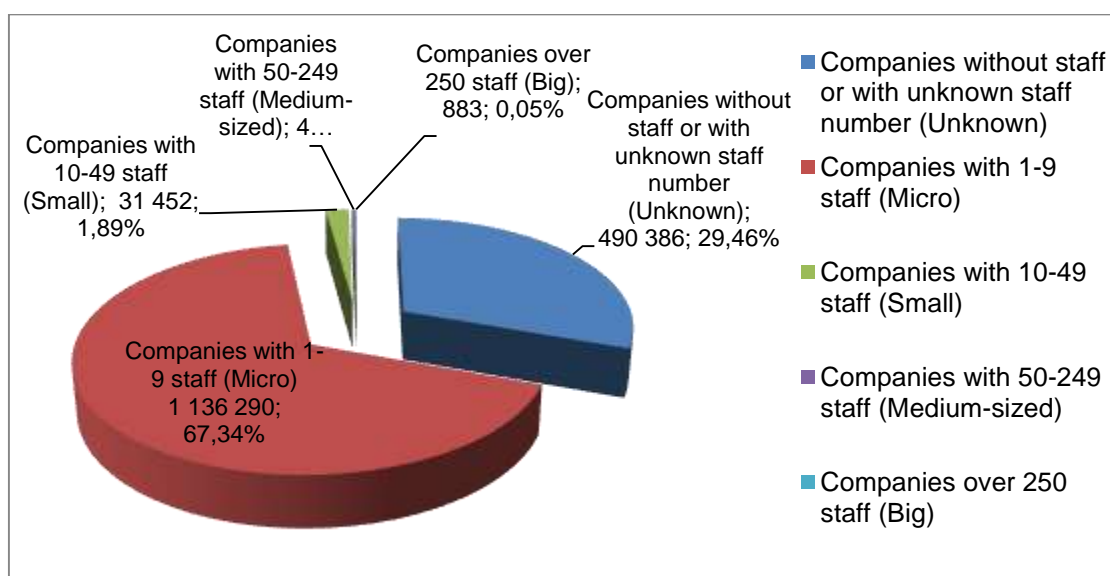
In my opinion Bálint (2004) researches primarily regarded as authoritative for the Hungarian SME's, who predicts five potential alternative vision of the generation transmission paradigms:

- Family succession, that remains a family-run business
- The business will be sold in a current manager or employee for
- The firm will be sold for an external individual or for a company
- The company will be introduced into the stock exchange
- The company is forced to shut down without the current owners

Important considerations include the subject of further research published by two researchers in Győr (Rab-Szabó 2002), who indentified earlier also the success factors of the future operations with their questioneries and interview surveys.

### 1.2. Numbers of the Hungarian SME's

Over the past two decades – typically after the change of the economic system – in Hungary for almost every segment of the market has strengthened the micro, small and medium-sized enterprises in the presence of which is appromimately the number of staff categories in the following graph depicts the most striking:



## 1. Figure. SME's according to their staff number in November 2013 in Hungary

Source: KSH STADAT (online)

### 1.3. About the query datas

For the first stage of my investigations were empirical data collection questionnaires used. Data collection took place between 01.03.2012 and 31.08.2012, within the framework of which two hundred SMEs in central and senior leaders were questioned in the West Pannon Region. The sampling was based on arbitrary sampling method, i.e. the survey interviewer selected the businesses were queried.

In the aim of the survey were the population of the West Hungarian micro-, small- and medium sized enterprises. In this study, the results are limited to a 100-company sample size due to the still ongoing continuous data processing.

The observed datas were processed with the SPSS program.

## 2. General results of the pilot survey

The number of employees by the observed enterprises could we see on the next figure:

N	Valid	100
	Missing	0
	Mean	21,96
	Median	7,50
	Mode	2
	Range	184
	Minimum	1
	Maximum	185
	Sum	2196
Percentiles	25	3,00
	50	7,50
	75	20,00

2. Figure. Staff numbers by the observed SME's

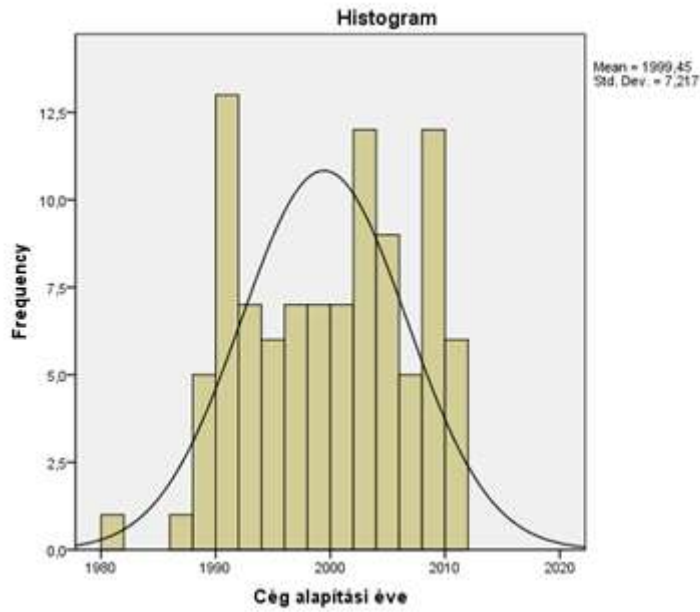
Source: own processing in SPSS

It can be said that the average number of employees by the observed companies are 21,96 people. By the half of the analyzed companies working more than 7 people, but according to the former assumption – viz. that the most enterprises are micro-sized corporation – the most answers label 2 people as their staff number (according to the mode worth).

The most of the observed companies are now over their 15<sup>th</sup> birthday, and they are based after the year 1999.

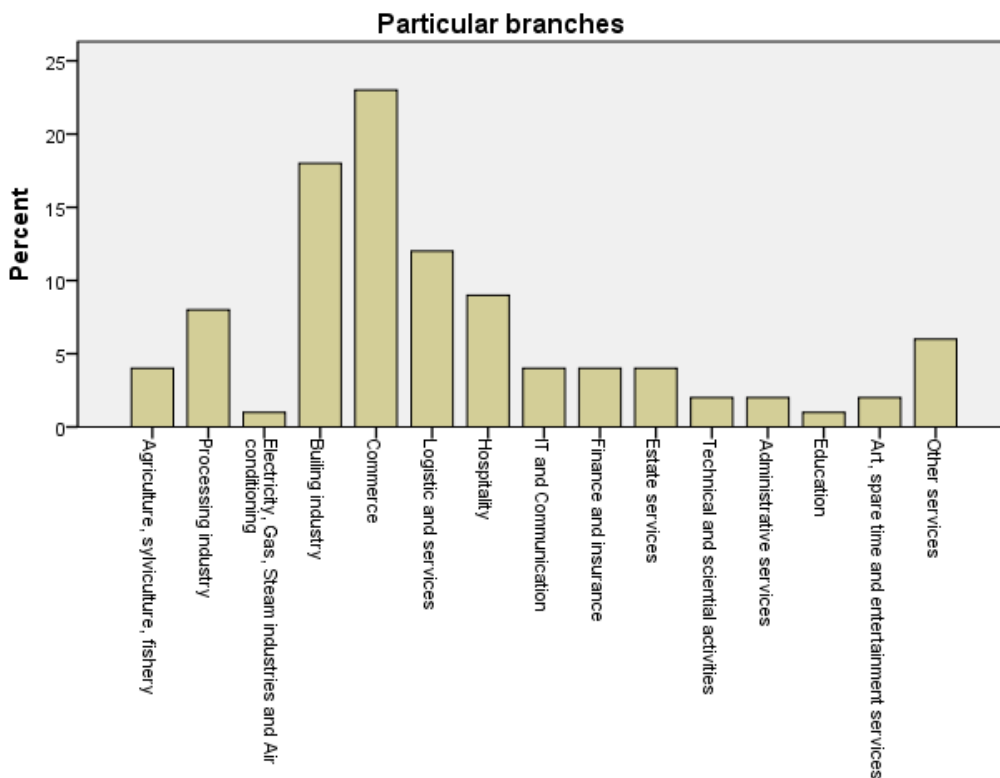
Interesting fact at the same time that distinctly from the median worth (1999), in most cases were given the year 1991 as the year of the foundation. So some firms are over their 23<sup>th</sup> operation year. The youngest venture was founded in 2011 as long as the eldest one is 24 year old.

The following figure show the years of the years of the establishments of the queried firms:



**3. Figure. Years of the establishment by the queried SME's**  
Source: own processing in SPSS

The particular branches of the explored concers can be seen on the next figure:



**4. Figure. Particular branches of the explored SME's**  
Source: own processing in SPSS

As the data are not representative, so this figure serves only the purpose of the exemplification. Most of the observed businesses operating in the commercial, building and logistic branches.

### 3. Hypothesis and results

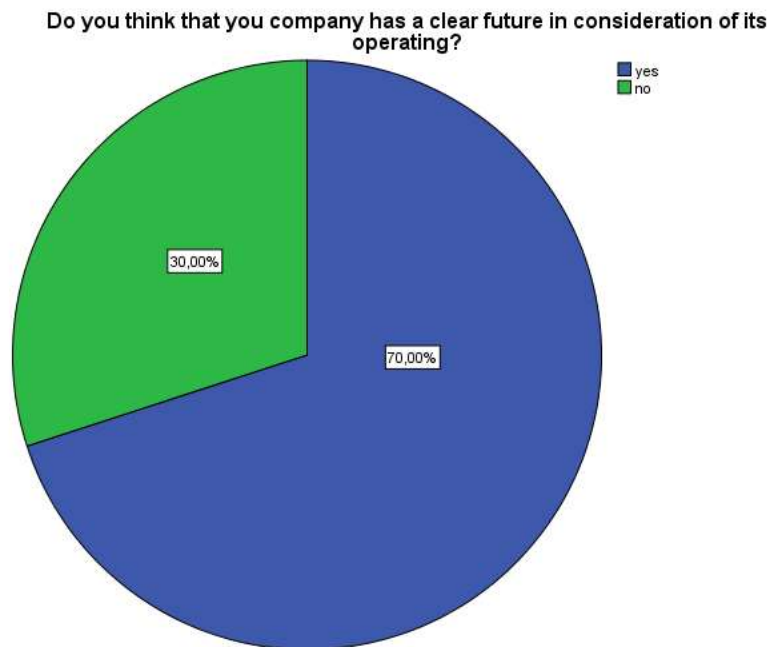
#### 3.1. Future manipulator factors

According to Bálint (2004) I would like to collect the future influential coefficients which could determine the future of a company. So my hypothesis are:

**H<sub>0</sub>:** There are some determinative factors in the present time which are influencing the future operation of the SME's in the Western Transdanubia Region in Hungary based on the mind of the SME's

**H<sub>1</sub>:** There are no any determinative factors in the present time which are influencing the future operation of the SME's in the Western Transdanubia Region in Hungary based on the opinion of the SME's

The next figure shows how the companies are thinking about their future in consideration of its operation:



**5. Figure. Future self-consciousness of the enterprises**

Source: own processing in SPSS

Knowing that fact above mentioned I enumerated some factors which could be influential coefficients according to Bálint (2004). I would like to know, what the firms think about them:



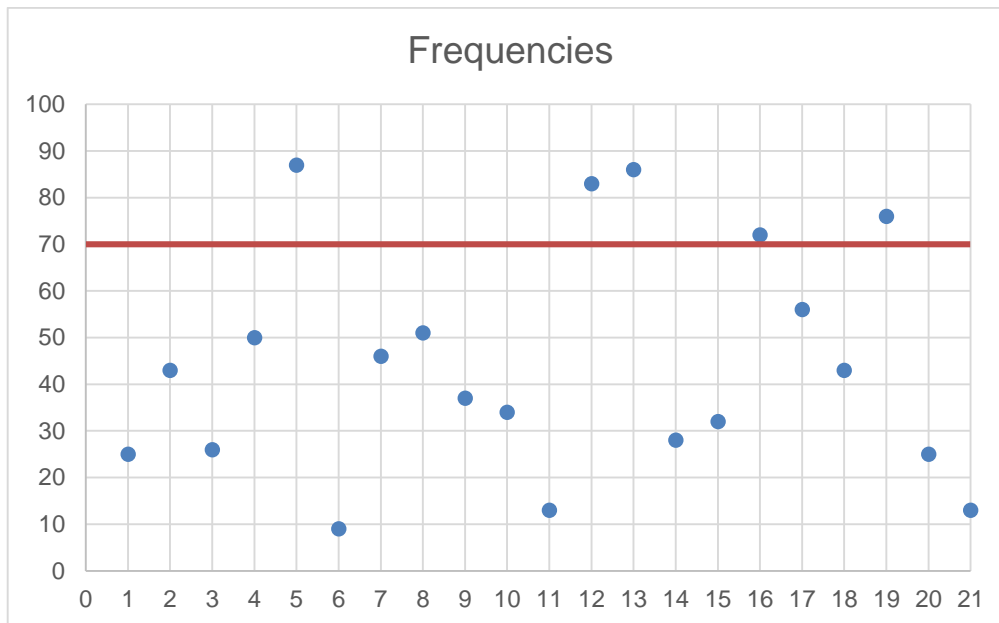
	(1) The owners represent autokrative leading style	(2) There are no posthumous in the family	(3) There are no posthumous from any sphere	(4) The inheritance method could be changeable according to the company size	(5) The company shows positive trends on its long-term operation	(6) The company shows negative trends on its long-term operation	(7) There are an interest-gruop by the company which have influence on the company's long-term strategy	(8) The company has such a strong management that the company could operate without the owner's decision
Frequencies								
Proper	25	43	26	50	87	9	46	51
Improper	75	57	74	50	13	91	54	49

	(9) The company has board of directors which has ownership in the company	(10) We have no opinable posthumous because people couldn't acquire the professional of the present owners in a short time	(11) There are some posthumous but the posthumous has any other ambitions and wouldn't be the leader of the company	(12) There are a big competition in the branch which seems not to be decreasing in the near future	(13) The company's future depends on a large scale on the market's future run	(14) There are a huge financial investment volume from outside in our company	(15) There are fast and always changing technologies in the branch of the company
Frequencies							
Proper	37	34	13	83	86	28	32
Improper	63	66	87	17	14	72	68

	(16) The makroenvironment (GDP, Inflation, unemployment, etc...) of the company are determining	(17) The environmental factors (f.e. material prices, energy prices, etc...) determining the production of our key product	(18) The EU standards (f.e. health and safety standards, environmentalism , etc...) are determining	(19) The interventions of the government are determining	(20) It is a huge challenge to involve fresh money into the company	(21) The leader of the company are interested many times only in the short time profit
Frequencies						
Proper	72	56	43	76	25	13
Improper	28	44	57	24	75	87

**6. Figure. Possible influence factors in frequencies for the future successfulness**

Source: own processing in SPSS



**7. Figure. Possible influence factors in frequencies in total**  
Source: own processing in SPSS

As it could be seen on the figure number 7 there are still some determinative factors which are influencing the future operation of the SME's, so I accept the  $H_0$  hypothesis and deny the  $H_1$ .

The SME's in the Western Transdanubia Region in Hungary are of the opinion that there are five determinative factors in the present time which are influencing the future by more than seventy percent of the observed companies:

If

- the company shows positive trends on its long-term operation,
- there are a big competition in the branch which seems not to be decreasing in the near future
- the company's future depends on a large scale on the market's future run
- the makroenvironment (GDP, Inflation, unemployment, etc...) of the company are determining
- the interventions of the government are determining

than the company should be pore over its future operation strategy and perhaps the company should make some alterations or changes to be able to keep its successfulness. This chapters belong however to the science of the change management (Pataki 2004).

### **3.2. Association between the company's age and the determinative factors which are influencing the future operation**

In this article I would like to introduce an interesting results with the help of the crosstabs' analysis of the SPSS program.

I run the crosstabs test of the SPSS program for all of the above mentioned factors (21) from the figure number 7. The result of the tests – according to the relatively high Pearson Chi-Square and Likelihood Ratio values by almost every cases – is that there are no traceable association between the company's age and the determinative factors. The conclusion is than, that the above mentioned factors are not depending on the firm's age so the factors should be roll-up by the companies in its any ages.

## **Conclusion**

I would like to soon publish nearly one-year empirical research program steps and the complete results. The processing stage of the current researches approaches the level of 80%, so the results can be expected in autumn this year.

During pre-processing of the empirical research it became to me clear that testing the companies with the inheritance models has *raison d'être*, because this methods could serve for the companies as an operational assistance to be able to mapping the alternative pathways.

By the complete results I would like to present further interesting associations in connection with the company's inheritance models.

## **Bibliography**

Bálint, A. Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. In: *Vezetéstudomány*. ISSN 0133-0179, 2004, vol. 35.

Horváth, A. Well-known and modern growth lifecycle management models for micro, small and medium-sized businesses. In: *Selye e-studies*, ISSN 1338-1598. [online]. 2014. [cit. 31-03-2014]. Available on the internet: <[http://www.selyeuni.sk/ef/e-studies/hu/cimlap/doc\\_details/57-well-known-and-modern-growth-lifecycle-management-models-for-micro-small-and-medium-sized-businesse.html](http://www.selyeuni.sk/ef/e-studies/hu/cimlap/doc_details/57-well-known-and-modern-growth-lifecycle-management-models-for-micro-small-and-medium-sized-businesse.html)>.

KSH STADAT. [online]. 2014. [cit. 09-03-2014]. Available on the internet: <[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qvd014.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd014.html)>

Papp, I. Tanulás és Stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál. Thesis. 2006.

Pataki, B. Változásmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Educational manual. 2004.

Rab, K., Szabó J. Kihívás – Siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. In: *Vezetéstudomány*. ISSN 0133-0179, 2002, vol. 12., p.40-46.

## **Authors' contact details**

Horváth András, PhD-Student, Széchenyi István Egyetem (HU), Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (HU), H-9026 Győr, Egyetem tér 1., Hungary, e-mail: [handris@sze.hu](mailto:handris@sze.hu); [h.andris@gmail.com](mailto:h.andris@gmail.com).

# WINNER OR LOSER OF THE NILE RIVER BASIN? THE ECONOMIC ROLE OF SUDAN IN THE NILE REGION

## A NÍLUS-VÖLGYE VESZTESE VAGY NYERTESE? SZUDÁN GAZDASÁGI SZEREPE A NÍLUS-VÖLGYE RÉGIÓBAN

Tamás Tóth – Zoltán Topa

### Abstract

The aim of this study is to provide basic information about the situation of Sudan and South Sudan in the Nile River Basin after their split in 2011. The investigation happened through a secondary research of documents and data concerning the two new countries and its surrounding area. It was found that the two Sudanese countries have long and bloody history, and their present is not quite peaceful either. However, by taking key steps to consolidate the political and economic situation, their future can be peaceful and prosperous, although it is likely that only on the long run.

### Key words

Sudan. South Sudan. Economy. Geopolitics. Introduction.

### Absztrakt

A kutatás célja, hogy alapvető információkat nyújtson Szudán és Dél-Szudán a Nílus folyó völgyében betöltött szerepéről, miután 2011-ben kettéváltak. A vizsgálat szekunder kutatás útján történt, mely során a két új országra és a környező területre vonatkozó dokumentumok és adatok kerültek megvizsgálásra. A szerzők megállapították, hogy a két ország múltja hosszú és véres, és manapság jellemzi őket béke. Azonban, a megfelelő lépéseket megtéve a politikai és gazdasági helyzet konszolidálására, a két ország jövője békés és prosperáló lehet, igaz, valószínűleg nem a közeljövőben.

### Kulcsszavak

Szudán. Dél-Szudán. Gazdaság. Geopolitika. Bemutató.

### Introduction

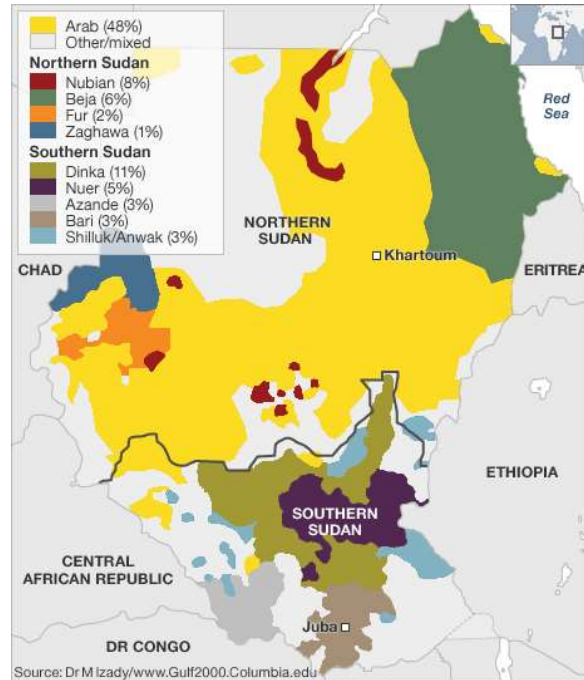
In this study the authors deal with the introduction of the basic political and Economic situation of Sudan and South Sudan. The study is the first part of a series of investigations on the two new countries, which will later deal with the issues of the division of resources and economic scenarios.

### Materials and methods

This paper is based on secondary research. There is great emphasis on the history of Sudan and South Sudan, because in this country's case the past 2 hundred years had such determining power that can be felt even in the 21st century. Hungarian and international sources were used as well to provide a complex and reliable source about the situation of the two new countries.

### The geography of Sudan

Sudan, after many years of civil war, split in two parts in 2011, Sudan and South Sudan, respectively. Although they were one, their differences manifested in many ways; for example, different ethnicities lived in the different parts (Figure 1 about ethnicities).



**1. Figure. Ethnicities of the two Sudans**

Source: <http://gulf2000.columbia.edu/maps.shtml>, n.d.

Also, they had economic and geographical inequalities, furthermore, as it will be highlighted in the current article many times, they had different amount and division of resources. To unveil the economic importance of the two investigated countries it is necessary to go through its history, geographical endowments and its surrounding region, the Nile River Basin.



**2. Figure. Political map of the old Sudan**

Source: The University of Texas at Austin, n.d.

The old Sudan was the largest country of Africa. It bordered the Red Sea between Egypt on the north and Eritrea and Ethiopia on the southeast; it borders Chad and the Central African Republic on the west. Its newest southern neighbor became South Sudan, separated with a bold red line on Figure 2.

The highest point was Mount Kenyatta, 3187 meters, located in the Immatong mountains, close to the Ugandan border. Its greatest width measured about 1,400 miles, and its length is 3,200 kilometres. In the area, north of latitude 19 north, dry northerly winds prevail and rainfall is rare. In winter strong, cold winds and sandstorms are frequent. There are occasional slight rainfalls in the Red Sea region. In northern Sudan there are two major deserts, the Nubian Desert on the east and the Libyan Desert on the West. Between latitude 19 north and 10 north the climate is influenced by the north-south movement of dry northerly winds and moist southerly winds which produce a wet summer and a dry winter. In the northern part of this region, which includes Khartoum at latitude 16 north, sandstorms (huboob's) are common from May until August. There is little binding vegetation here, but going further south, the vegetation gradually changes from desert to semi-desert to savannah with long grasses and large plains. South of latitude 10 north, the climate and vegetation is essentially that of the equatorial type. Rainfall occurs most of the year, and the weather is hot and humid. Khartoum's average maximum temperature is over 38 degrees °C and prevails from February to November, while an average maximum of 34 degrees °C characterizes the remaining two months. Khartoum is famous for its location on the "Mogran" the confluence of the White and Blue Niles. The Nile, the longest river in the world, stretches 10,6188 kilometres (U.S. Embassy of Sudan, n.d.).

There are several dams on the Blue and White Niles. Among them are the Sennar and Roseires on the Blue Nile, and Jebel Aulia Dam on the White Nile. There is also Lake Nubia on the Sudanese-Egyptian border. Rich mineral resources are available in Sudan including: petroleum, natural gas, gold, silver, chromite, asbestos, manganese, gypsum, mica, zinc, iron, lead, uranium, copper, kaolin, cobalt, granite, nickel and tin. Desertification is a serious problem in Sudan. There is also concern over soil erosion. Agricultural expansion, both public and private, has proceeded without conservation measures. The consequences have manifested themselves in the form of deforestation, soil desiccation, and the lowering of soil fertility and the water table (Sudan.net, n.d.).

### **The brief history of Sudan**

The richness of Sudan's geographical endowments is matched by its history. Archaeological evidence has confirmed that the area in the east of Sudan, Nubia, was inhabited at least 70,000 years ago. A settled culture appeared around 8,000 B.C. They subsisted on hunting, fishing and grain foraging and kept cattle and sheep (Sudan.net, n.d.).

However, in the frame of this paper we cannot allow ourselves to present all the history of Sudan; instead, we intend to cover the general, but important points of the history of Sudan, which may help to understand the situation of the differences of the South and the North. We will concentrate on the events after the Modern Egyptian Occupation after 1821.

Sudan was a collection of small, independent kingdoms and principalities from the beginning of the Christian era until 1820-21, when Egypt conquered and unified the northern portion of the country. However, neither the Egyptian nor the Mahdist state (1883-1898) had any effective control of the southern region outside of a few garrisons. Southern Sudan remained an area of fragmented tribes, subject to frequent attacks by slave raiders (Sudan.net, n.d.).

Later, like in many other countries in the history, religion help unifying the warring and scattered regions and ethnicities.

In 1881, a religious leader named Muhammad ibn Abdalla proclaimed himself the Mahdi, or the "expected one," and began a religious crusade to unify the tribes in western and

central Sudan. His followers took on the name "Ansars" (the followers) which they continue to use today and are associated with the single largest political grouping, the Umma Party, led by a descendant of the Mahdi, Sadiq al Mahdi. Taking advantage of dissatisfaction resulting from Ottoman-Egyptian exploitation and maladministration, the Mahdi led a nationalist revolt culminating in the fall of Khartoum in 1885. The Mahdi died shortly thereafter, but his state survived until overwhelmed by an invading Anglo-Egyptian force under Lord Kitchener in 1898. While nominally administered jointly by Egypt and Britain, Britain exercised control, formulated policies, and supplied most of the top administrators. In February 1953, the United Kingdom and Egypt concluded an agreement providing for Sudanese self-government and self-determination. The transitional period toward independence began with the inauguration of the first parliament in 1954 (Sudan.net, n.d.).

Despite this great step for an independent and self-determining new country, the future of Sudan was very uncertain at this point to say the least, with ethnical and religious differences occurring among the people of Sudan.

With the consent of the British and Egyptian Governments, Sudan achieved independence on January 1, 1956, under a provisional constitution. The new constitution was silent on two crucial issues for southern leaders - the secular or Islamic character of the state and its federal or unitary structure. However, the Arab-led Khartoum government reneged on promises to southerners to create a federal system, which led to a mutiny by southern army officers that launched 17 years of civil war (1955-72). In 1958, General Ibrahim Abboud seized power and pursued a policy of Arabization and Islamization in the south that strengthened southern opposition (Sudan.net, n.d.).

The second Sudan civil war effectively began in January 1983 when southern soldiers mutinied rather than follow orders transferring them to the north (Sudan.net, n.d.).

The 1990s saw a succession of regional efforts to broker an end to the Sudanese civil war. Beginning in 1993, the leaders of Eritrea, Ethiopia, Uganda, and Kenya pursued a peace initiative for the Sudan under the auspices of the Intergovernmental Authority for Development (IGAD), but results were mixed. Despite that record, the IGAD initiative promulgated the 1994 Declaration of Principles (DOP). The Sudanese Government did not sign the DOP until 1997 after major battlefield losses to the Sudan People's Liberation Movement/Army (SPLM/A). That year, the Khartoum government signed a series of agreements with rebel factions under the banner of "Peace from Within." These included the Khartoum, Nuba Mountains, and Fashoda Agreements that ended military conflict between the government and significant rebel factions (Sudan.net, n.d.).

The Government of Sudan and the SPLM/A initialled the final elements of the comprehensive agreement on December 31, 2004. The two parties formally signed the Comprehensive Peace Agreement (CPA) on January 9, 2005 (Sudan.net, n.d.).

It could be observed that officially Sudan many years of relative peace during the actual wars and civil wars, however, in reality, the Sudanese people waged war for more than a hundred years before 2005. In a European country, for young people it is hard to imagine nowadays that war can be an influencing factor for economic growth. Six years later the country separated into two pieces, hoping to walk their own ways and to finally live in peace, while producing economic growth.

### **The separation of South and North**

South Sudan received independence from Sudan, with its capital in Khartoum, in the 9th of July, 2011, with which it waged two bloody civil wars in the past half century. The main reason behind the armed rebellion and the freedom wars was the forced identity export, islamisation and arabicisation of the northern regime (Illés, 2011).

South Sudan is a multiethnic country, with 64 distinct ethnic groups. The population is very young: under-21s account for 50 percent, and only 28 percent is above 30 years of age. Four-fifths of the population of the country (~12 million) live in rural areas. More than 70 percent above 15 are illiterate. With almost every 50th birth resulting in the mother's death.

Formed from the 10 southern-most states of Sudan, South Sudan is a land of expansive grassland, swamps and tropical rain forest straddling both banks of the White Nile. It is highly diverse ethnically and linguistically. Among the largest ethnic groups are the Dinka, Nuer and Shilluk. Unlike the predominantly Muslim population of Sudan, the South Sudanese follow traditional religions, while a minority are Christians (BBC.com, 2014/A).

Long based on subsistence agriculture, South Sudan's economy is now highly oil-dependent. While an estimated 75% of all the former Sudan's oil reserves are in South Sudan, the refineries and the pipeline to the Red Sea are in Sudan. Under the 2005 accord, South Sudan received 50% of the former united Sudan's oil proceeds, which provide the vast bulk of the country's budget. But that arrangement was set to expire with independence. In January 2012, the breakdown of talks on the sharing of oil revenues led South Sudan to halt oil production and halve public spending on all but salaries. A deal in March 2013 provided for Sudan to resume pumping South Sudanese oil in May, and created a demilitarised border zone (BBC.com, 2014/B).

The peace and separation in 2011 was a historical opportunity for the two new countries to solve their differences.



**3. Figure. Sudan & South Sudan oil infrastructure, 2006**  
Source: U.S. Energy Information Administration, 2013

However, various outstanding secession issues - especially the question of shared oil revenues and the exact border demarcation - have continued to create tensions between the two successor states. Sudan has long been beset by conflict. Two rounds of north-south civil war cost the lives of 1.5 million people, and a continuing conflict in the western region of Darfur has driven two million people from their homes and killed more than 200,000 (BBC.com, 2014/B).

The north and the south both have important resources, to different extents however. After the separation, much of the oil reserves (75%) stayed in South Sudan. To give a clearer picture, Figure 3 presents the situation of oil reserves and refineries of the two countries.



On the other hand, the pipelines run towards the Red Sea, which means that South Sudan can only sell its oil via Sudanese help and agreement, since there is no sea-port in the southern country. Refineries are also in the northern part.

These two elements create tensions between the two countries and disagreement as well on how the two parts should share the profit from oil.

The Comprehensive Peace Agreement (CPA) in 2005 determined the share of assets. In the provisional time period the profit coming from the oil produced in the South should be received by the Southern government. Sudan started exporting oil in 1999 after, as a result of a significant Chinese investment, the first pipeline called "*Greater Nile Oil Pipeline*" and the infrastructure needed for that was constructed, which transports the oil from the northern region South-Kordofan and from the southern region Unity to Port Sudan. In 2006 the second, *Petrodar*, was finished, which connected the Adar Yale oil field of the southern Upper-Nile region to production. The current oil reserves of Sudan is as much as 6.3 billion barrels, and nowadays they produce approximately 500 000 barrels (Illés, 2011).

As a fuel for conflicts, before the CPA the southern areas did not receive profit from the oil. However, after the peace agreement, Juba, the capital of South Sudan gained a significant source of US dollars.

In 2010, half the revenue of Khartoum, and 97% of Juba's revenue came from the profit of oil (Illés, 2011).

The division of work with the oil looks like this: In Sudan, the Ministry of Finance and National Economy (MOFNE) regulates domestic refining and oil imports. The Sudanese Petroleum Corporation (SPC), an arm of the Ministry of Petroleum, is responsible for exploration, production, and distribution of crude oil and petroleum fuels in accordance with regulations set by the MOFNE. The SPC purchases crude oil at a subsidized cost from MOFNE and the China National Petroleum Corporation (CNPC). According to the IMF, SPC purchased light crude (Nile Blend) at a fixed price of \$49/bbl, instead of the international price of \$110/bbl for light crude, and \$82/bbl for heavy crude (Fula Blend) in 2011. After purchasing the crude, SPC then contracts with local refineries to process it. It sells the domestically refined and imported fuels to distribution and marketing companies at subsidized prices set by the MOFNE, according to the IMF. Locally refined products are sold at a price lower than production costs, and imported fuels are sold below the cost of importation. The IMF estimated that fuel subsidies accounted for 14 percent of total government expenditures in 2011 and 15 percent in 2012. Fuel prices in Sudan are lower compared to nearby countries. According to the IMF, the subsidy is exported to neighbouring countries as Sudan's subsidized fuel is often smuggled across its borders. South Sudan created the 2012 Petroleum Act, which outlines the institutional framework governing the hydrocarbon sector. The Act established the National Petroleum and Gas Corporation (NPGC). NPGC is the main policymaking and supervisory body in the upstream, midstream, and downstream segments of the hydrocarbon sector and is authorized to approve petroleum agreements on the government's behalf. The Ministry of Energy is responsible for the management of the petroleum sector. The Sudan National Petroleum Corporation (Sudapet) is the national oil company in Sudan, and the Nile Petroleum Corporation (Nilepet) is its counterpart in South Sudan. At the end of 2011, South Sudan nationalized Sudapet's assets in the South and transferred them to Nilepet, according to a Foreign Reports Bulletin. Both companies are active in their respective country's oil exploration and production and are often minority shareholders in joint ventures with foreign oil companies because of their limited technical expertise and financial resources (U.S. Energy Information Administration, 2013).

The separation brings up many questions. Among others, how will the two countries deal with their old differences? Will the separation bring peace for them? Can they have a

peaceful agreement about their resources? And of course, how will the two countries keep up with its regional competitors/rivals in the River Nile Basin?

### **The role of Sudan and South Sudan in the River Nile Basin**

River Nile is one of the longest rivers of the world, its length is 6,667 km, its catchment area is 3.37 million km<sup>2</sup> (somewhat bigger than the total territory of India). Nowadays Nile has a decisive or at least a very significant role in feeding and supplying 11 countries and their 300 million inhabitants with water. These countries are as follows: Egypt, Sudan (North and South – the latter became independent in July 2011), Ethiopia, the Democratic Republic of Congo, Kenya, Tanzania, Uganda, Rwanda, Burundi and Eritrea. The latter is not riparian country but the catchment area of the Nile extends to Eritrea as well (Neszmélyi, 2014/A).

On the basis of forecasts the population of the river basin of Nile will be doubled between 1995 and 2025. The prevision of the annual flooding periods of the river is cumbersome, the quantity of the surplus-water discharge varies from year to year, and it is also difficult to estimate in advance. From among the eleven countries from the aspect of the Nile the following countries have special importance: Egypt, North and South Sudan, Ethiopia and Uganda (these ones are most concerned by this issue) while in the water supply of the other Sub-Saharan countries the Nile plays a lesser decisive role (Neszmélyi, 2014/A).

Sudan and South Sudan are both affected by the conflict and dispute of distribution and utilization of water runoff of Nile River. The two countries depend highly on the water of the Nile. According to a past agreement between Egypt and the United Kingdom in 1929 Egypt can receive 48 billion m<sup>3</sup> of water and Sudan can receive only 4 billion m<sup>3</sup> from the Nile. In 1959 there was a new agreement, this time, between Sudan and Egypt that Egypt will receive 55.5 billion m<sup>3</sup>, while Sudan receives 18.5 m<sup>3</sup> of water. This agreement was not signed by any other countries, so it was one of the basis of the disputes felt even nowadays (Neszmélyi 2014/A).

Oil exporters, or those states which are striving for establishing their economies on oil exports (like the two Sudanese states) should be aware and would even soon face two very timely problems which reflect to the fact that on longer run economic development cannot be based on just rising oil prices. On one hand it is the state of food production respectively the case of wheat and other cereals where the level of self sufficiency shows decreasing trends, and on the other hand, the fact that growth rate of population exceeds the growth rate of food production (Zsarnóczai, 1997).

These difficulties are typical in case of the majority of states in the Middle-East and in Sub-Sahara. A very important result that it is getting to be recognized by the riparian countries is the fact that utilization of the River Nile is not a so called zero sum game. There are and will be still enough reserves to be exploited and utilized jointly. Therefore instead of a win – lose situation, it can be converted to a win – win model. Relying on this point of view further programs have already been launched such ones which might be advantageous for the riparian states in the fields of water quality improvement, growing plant cultures of lesser water demand, wastewater utilization and the improvement of environmental conditions of catchment area (Neszmélyi, 2014/C).

### **The effects of conflicts on the economy**

To predict the effects of the conflicts it is worth taking a look at the case of Egypt.

There, President Mubarak and his 3 decade-lasting dictatorial, but stable political and economic regime was swept away by a revolutionary movement started on 25th January 2011. This affected promptly and negatively the economy including tourism sector and its implications can be felt even by now (Neszmélyi, 2014/B).

The two Sudanese countries should also be aware of the situation in other African countries, for example, of Nigeria.

The Nigerian leadership faces parallelly public anger arising from the urging economic reform measures and the increasing spread of extremist groups throughout the country. The comprehensive strike, - which has reached nationwide dimensions due to the abolishment of fuel price subsidies, - harms by several hundred million dollars the Nigerian national economy each year, as well it has a destabilizing impact on the public order. President Goodluck Jonathan attempted to reconcile the strike and the public anger, but without real success up to now (Neszmélyi, 2012).

Both parts of the former Sudan suffer from under-education, lack of proper infrastructure and social security, most likely due to the long years of violent environment, civil wars and uncertainty. It could be observed therefore, that stability is the basis of every economy. Of course, dictatorship is not desirable, since it usually brings order, but it is not the same as stability. Therefore, stability and social security are both needed. But what holds the next decades for Sudan and South Sudan?

At this point it is worth summarizing the drivers of the future scenarios. Such drivers can be historical events, geographical endowments, political decisions, etc. - factors which can influence future events, fuel the fires or provide opportunity for cooperation. In our opinion, the most important drivers are:

- Arabization, islamization in the north,
- huge ethnical and religious diversity in the south ,
- desire for independence in the south - solved in 2011, still have effects in 2014,
- a desire for independence in other regions of the northern part,
- lagging behind economy in both parts,
- a need for resources in both countries,
- even greater need for peace and prosperity,
- low level of education and infrastructure in both countries,
- huge oil reserves, mainly in the south,
- established pipelines and refineries, mainly in the north, with access to the Red Sea only in the north,
- the pipelines and other infrastructure was established by the help of foreign investments.

The religious and ethnic differences are not problems to be solved by themselves; however, to conflicts and disputes they cause are. Therefore, they need to be treated, and treated carefully by the politics in the region. In the authors' opinion it is an issue to be solved mainly by the people of the two countries, but probably they would need third party mediation to devise a strategy to deal with the differences. In any case, the differences must be treated carefully and by emphasizing consensus among the participating parties, groups.

The situation is even more difficult considering after the separation of the southern area other regions expressed their intention for independence, some with considerable oil reserves.

## **Conclusion**

The two countries need peace and stability for many reasons. From the economic point of view, investors can easily get scared away if the situation is not sufficient for further investments. The lack of money after such an event could be disastrous for a country.

The two countries have to take steps very carefully about their ways of development, either they cooperate or not; if a country's production is too specified, and not diverse enough, it will be very sensitive to global changes, for example, in the case of oil prices.

For the economic problems the solutions cannot be purely economic in the case of Sudan and South Sudan. The greatest need is for peace and cooperation, because if not considering the long history of civil wars and disputes, the situation would be quite clear: South Sudan would produce much of the oil, and using Sudan's infrastructure the oil could get transported to the port, and from the profit both countries could develop better infrastructure, invest in new economic opportunities (such as other energy resources, in case of radical change in oil prices) and education, improving social security, urging cooperation with other countries along the Nile, etc.

The scenario above represents a highly ideal case, which has, of course, many obstacles, which cannot be solved in a short time; probably years, if not decades are needed to put the past behind and start cooperating with each other.

On the other hand, besides cooperating each other it is worth considering cooperating with other countries in the region, especially because there are other conflicts as well, such as the one mentioned regarding the water of the Nile.

Besides stability and cooperation, education should be emphasized as well, since it is one of the basic requirements for high level legitimate governance - if people are under-educated and do not have enough proper information about their situation globally, they will not want to change, since they will not see any ways for a change. Education gives new perspective to people for their ambitions, aside from providing them job opportunities in their future.

## **Bibliography**

BBC.COM (2014/A). Country profiles: South Sudan. [online]. 2014. Available on the internet: <http://www.bbc.com/news/world-africa-14069082>. [Downloaded: 05.06.2014.]

BBC.COM (2014/B). Country profiles: Sudan. [online]. 2014. Available on the internet: <http://www.bbc.com/news/world-africa-14094995>. [Downloaded: 05.06.2014.]

Illés, Z. Dél-Szudán - egy független állam létrejötte és kihívásai. In: Külügyi Szemle, 2011/02.

Neszmélyi, Gy. (2014./A). A Nílus vízhozamának megosztása - regionális együttműködés vagy konfliktus?

Tér és Társadalom, 28. évf., 1. szám, 2014. 99 – 112. pp. ISSN: 2062-9923

Neszmélyi, Gy. (2014./B). Az Egyiptomi Belpolitikai Események Hatása A Turizmusra Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, 2014. 8 p. in Ed. Hamar Farkas: Multidiszciplináris kihívások, Sokszínű válaszok #3.(BGF KVIK Közgazdasági és Társadalomtudományi Tanszéki Osztály kiadványa, a 2013. november 11-én megtartott tudományos szimpózium előadásainak publikált változata. Online változata ( ISBN: 978-963-7159-51-0 75-82. pp.) [online]. Available on the internet: [http://media.wix.com/ugd/f99454\\_2b7c3718c72a4bb3a54e73ecb3ebce62.pdf](http://media.wix.com/ugd/f99454_2b7c3718c72a4bb3a54e73ecb3ebce62.pdf) továbbá nyomtatott formában (ISBN: 978-963-7159-67-1 oldalszámok itt: 57-62. pp.) is megjelent.

Neszmélyi Gy. Nigéria perspektívái: kibontakozás vagy káosz és terrorizmus? Nemzet és biztonság – Biztonságpolitikai szemle 2012. 5. évf. 2. szám, 2012. HU ISSN 1789-5286.

Neszmélyi, Gy. (2014./C). The Timely Issues of Sharing And Utilizing the Water Discharge of River Nile

Selye E-Studies (ISSN: 1338-1598) 2/2014 15 p. (2014) [online]. Available on the internet: [http://www.selyeuni.sk/ef/e-studies/sk/titulna-strana/doc\\_download/55-the-timely-issues-of-sharing-and-utilizing-the-water-discharge-of-river-nile.html](http://www.selyeuni.sk/ef/e-studies/sk/titulna-strana/doc_download/55-the-timely-issues-of-sharing-and-utilizing-the-water-discharge-of-river-nile.html)

Sudan.net: The history of Sudan. [online]. 2014. Available on the internet: <http://www.sudan.net/about.php>. [Downloaded: 05.06.2014.]

The Gulf/2000 project: Sudan (formerly united), Ethnic Subdivisions. [online]. 2014. Available on the internet: [http://gulf2000.columbia.edu/images/maps/Sudan\\_Ethnic\\_Linguistic\\_sm.jpg](http://gulf2000.columbia.edu/images/maps/Sudan_Ethnic_Linguistic_sm.jpg). [Downloaded: 05.12.2014.]

The US Embassy of Sudan: Geography and climate. [online]. 2014. Available on the internet: [http://sudan.usembassy.gov/geography\\_and\\_climate.html](http://sudan.usembassy.gov/geography_and_climate.html). [Downloaded: 05.02.2014.]

University of Texas Libraries: The political map of Sudan. [online]. 2014. Available on the internet: [http://www.lib.utexas.edu/maps/africa/txu-oclc-219400066-sudan\\_pol\\_2007.jpg](http://www.lib.utexas.edu/maps/africa/txu-oclc-219400066-sudan_pol_2007.jpg). [Downloaded: 05.12.2014.]

U.S. Energy Information Administration: Key oil infrastructure in Sudan and South Sudan. [online]. 2014. Available on the internet: <http://www.eia.gov/countries/cab.cfm?fips=su>. [Downloaded: 05.2.2014.]

Zsarnóczai, J. S. Közel-Kelet élelmiszerhelyzetének kilátásai. *Gazdálkodás*. Vol. 41/5; 55-61. pp, 1997. HU ISSN 0046-5518.

#### **Authors' contact details**

Tamás Tóth, PhD, associate professor, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Institute of Regional Economics and Rural Development; H-2103 Gödöllő, Páter Károly Str. 1-3; e-mail: [toth.tamas.argi@gtk.szie.hu](mailto:toth.tamas.argi@gtk.szie.hu)

Zoltán Topa, PhD student, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Enyedi György Doctoral School for Regional Sciences; H-2103 Gödöllő, Páter Károly Str. 1-3; e-mail: [topa.zoltan.szie@gmail.com](mailto:topa.zoltan.szie@gmail.com)

# KONTROLING V MIESTNYCH SAMOSPRÁVACH

## CONTROLLING IN LOCAL MUNICIPALITIES

Zsuzsanna Széles - Zoltán Šeben - Denisa Ferencziová

### Abstract

In the paper we deal with the issue of controlling in local municipalities. Municipality is a separate territorial unit, which separately manages its assets and financial sources. Its most important task is to ensure the effective (money) management in compliance with the legislation by taking into account both the interests of the inhabitants. Controlling enters into these processes in order to foster the effective management. The aim of the paper is to present the controlling processes in municipalities as well as selected results of realized interviews which were focused on the exploration of the controlling activities in municipalities.

### Key words

Controlling. Controller. Controlling Tasks. Municipal Budget. Efficiency.

### Abstrakt

V príspevku sa venujeme problematike kontroľingu v miestnych samosprávach. Miestna samospráva je samostatný územný celok, ktorá samostatne hospodári so svojim majetkom a so svojimi finančnými prostriedkami. Jej najdôležitejšia úloha je zabezpečiť efektívne hospodárenie pri dodržiavaní právnych predpisov s prihliadaním na záujmy obyvateľstva. Kontroľing vstupuje do týchto procesov s cieľom napomáhať k efektívnemu hospodáreniu samosprávy. Cieľom príspevku je prezentovať procesy kontroľingu v samosprávach ako aj vybrané výsledky z realizovaných osobných rozhovorov zameraných na skúmanie kontroľingových činností v samosprávach.

### Kľúčové slová

Kontroľing. Kontroler. Úlohy kontroľingu. Rozpočet samosprávy. Efektívnosť.

### Úvod

Kontroľing sa v podnikovej praxi v priebehu posledných 20 rokov postupne vyvinul a stal sa funkciou riadenia. Dnes činnosti kontroľingu vykonávajú nielen tradičné priemyselné podniky, ale aj firmy s obchodnými činnosťami, banky, poisťovne, neziskové organizácie, zdravotnícke organizácie a v neposlednom rade aj miestne samosprávy (Körmendi, Tóth, 2006).

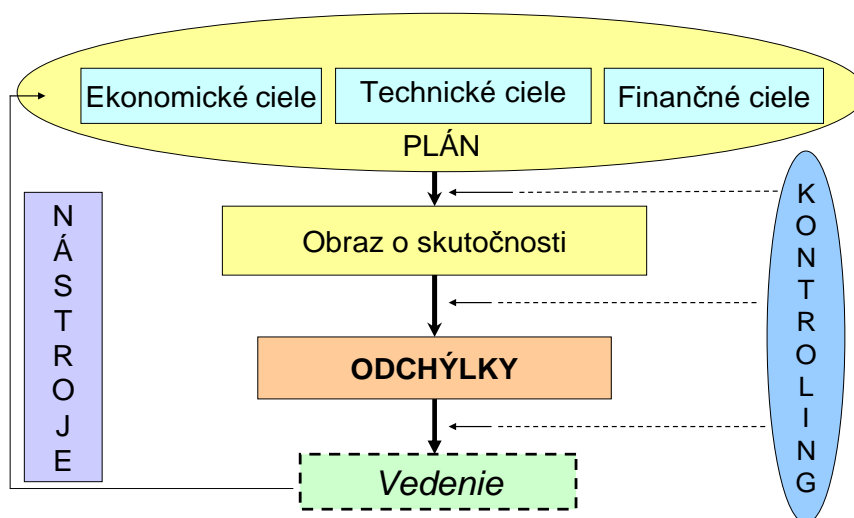
Verejnú správu na Slovensku tvoria dve zložky: štátna správa a územná samospráva. Základnou jednotkou územnej samosprávy je obec. Miestne samosprávy hospodária s verejnými financiami, z toho dôvodu je veľmi dôležité, aby bola zabezpečená efektívnosť a transparentnosť hospodárenia (Staroňová, Sičáková-Beblavá, 2006). Vzhľadom na zabezpečenie efektívnosti a transparentnosti hospodárenia je potrebný účinný vnútorný kontrolný systém a posilnenie nástrojov systému auditu. V posledných rokoch sa finančná rovnováha v samosprávach výrazne zhoršila. Dostali sa do takej situácie, kedy objem finančných prostriedkov sa rapídne nezvyšuje, v mnohých prípadoch za menej peňazí musia plniť stále rastúci objem úloh. To znamená, že dopyt prevažuje nad ponukou disponibilných zdrojov, t.j. rozpočtové požiadavky prevyšujú rozpočtové príjmy samosprávy. Keďže verejné finančné zdroje sú obmedzené, procesy prebiehajúce vo fungovaní verejnej samosprávy je potrebné vyčíslieť za účelom vhodného riadenia týchto procesov. Číslo naznačuje kde sú

nedostatky v systéme, kde sú tie kritické oblasti, pri ktorých treba zasiahnuť. Rozpočtovanie a plánovanie sú súčasťou komplexného systému finančného riadenia obce, zabezpečujúceho dodržiavanie hospodárnosti, efektívnosti a účinnosti pri hospodárení obce s verejnými prostriedkami. Opodstatnenosť efektívneho a transparentného vynakladania finančných prostriedkov, ktoré majú samosprávy k dispozícii, je dnes väčšia, nakoľko objem príjmov sa výrazne nezvyšuje. Nástroje kontrolingu v podmienkach miestnych samospráv podporujú zvýšenie efektívnosti a transparentnosti činností, identifikujú problémové oblasti a príležitosti na zlepšenie výkonnosti.

### Materiál a metódy

V príspevku využívame metódy analýzy, pozorovania a realizácie osobných rozhovorov s vopred pripravenými otázkami. Pomocou analýzy rozoberáme základné odborné pojmy súvisiace so skúmanou problematikou, pozorovanie využívame na premietnutie našich zistení z praxe, ktoré vyplývajú jednak z pracovnej pozície ako aj z viacročnej pracovnej činnosti. K danej téme realizujeme aj osobné rozhovory so zainteresovanými osobami aktivizujúcimi sa v problematike miestnych samospráv.

Kontroling je odvodený z anglického slova „to control“. Jeho preklad je zložitý, pretože v slovníkoch nájdeme desiatky jeho obsahových významov. Kontroling je určitý systém moderného riadenia organizácie, pričom by mal spĺňať požiadavku orientácie na budúcnosť, ďalej zabezpečiť rozvoj podľa stanovených cieľov, dosahovanie zámerov a zaistenie dlhodobej existencie (Horváth & Partners, 2009).



**Obrázok 1. Schematické znázornenie kontrolingu**

Zdroj: Gallová, L.: Nástroje a metódy controllingu, 2006, upravené autorom

Kontroling ako podsystem systému riadenia je súhrn pravidiel, ktorý napomáha dosahovaniu podnikových cieľov, má za úlohu včas predvídať nebezpečenstvo a podniknúť kroky na jeho elimináciu. Nemožno ho však stotožňovať len s kontrolou.

Kontroling je jeden z tých nástrojov a metód, ktorého cieľom a úlohou je aby v organizácii nielen spoznal hospodárske a finančné procesy – k tomu by nebol potrebný kontroling – ale z tých procesov bol schopný vyňať také informácie, ktoré v danom prípade môžu byť rozhodujúce z hľadiska budúceho prosperovania organizácie. Základným predpokladom efektívneho riadenia verejných financií je existencia informácií, ktoré sú

relevantné, dôveryhodné, dostatočne presné, porovnateľné, zrozumiteľné a poskytnuté včas (Kaszasová, Kašiarová, Majorová, 2010).

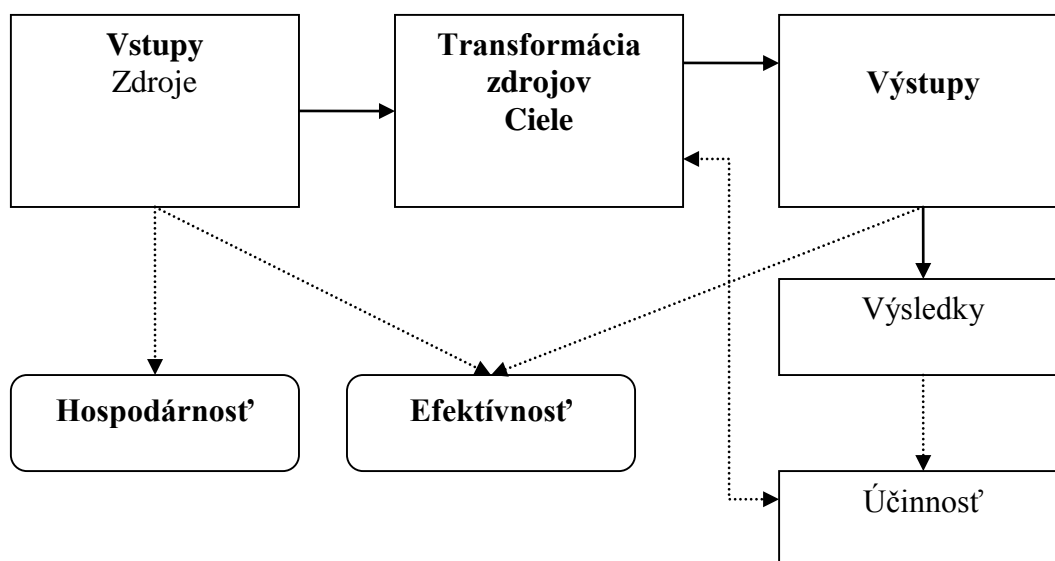
Základnou úlohou správne fungujúceho kontroľingu je pomocou overených nástrojov včas identifikovať vplyvy, ktoré by mohli v budúcnosti viesť k problémom a ohrozovať existenciu. Dobre fungujúci kontroľing musí identifikovať aj najslabšie negatívne vplyvy. Musí podrobne odhaľovať skryté rezervy v samospráve a predchádzať vzniku závažných problémov, akými je najmä bezdôvodný rast výdavkov, resp. platobná neschopnosť samosprávy. Kontroľing kladie určité nároky na filozofiu manažmentu organizácie. Manažment, ktorý zodpovedá požiadavkám kontroľingu, je orientovaný na cieľ a jeho plnenie. Cieľové smerovanie vo verejnej správe je zásadne určené plánom (odvodený zo zákona, alebo ako správny akt orgánu samosprávy), je kontroľovaný, adaptabilný a predstavuje konečný stav reality, ktorá sa musí dosiahnuť činnosťou organizácie. Základom kontroľingu je komplexné informačné a organizačné prepojenie plánovacieho a kontrolného procesu. Pripravuje informácie pre manažerov na riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh. Reálne zachytáva odchýlky reality od plánu. Je budovaný a využívaný so zameraním na hodnotenie, analyzovanie a vypracovanie odporúčacích opatrení, rozhodnutí a postupov pre manažment organizácie, ktorými sa upravuje ďalší postup na dosiahnutie cieľov. Z časového hľadiska možno hovoriť o operatívnom kontroľingu, ktorý je zameraný na súčasnosť a plnenie bežných úloh, a strategickom kontroľingu, ktorý je zameraný na budúcnosť. Operatívny kontroľing určuje hospodárnosť prebiehajúcich procesov, operatívne plánovanie a rozpočtovanie, výdavky/príjmy, náklady/výnosy, hospodárnosť, zisk a rentabilitu. Operatívny kontroľing si kladie za cieľ „robiť veci správne“, kým strategický kontroľing si kladie za cieľ „robiť správne veci“. Ako rozdiel medzi operatívnym kontroľingom a strategickým kontroľingom, si môžeme poznamenať, že operatívny kontroľing sa zameriava na určenie zisku a likvidity, strategický kontroľing na zaistenie likvidity a existencie organizácie.

Podľa charakteru procesov rozoznávame nasledovné kontroľingové koncepcie (Eschenbach, 2000):

1. **Koncepcia orientovaná na účtovníctvo a podnikanie** – formuluje cieľ a jeho dosiahnutie pomocou podnikateľských nástrojov;
2. **Koncepcia orientovaná na informácie** – rozširuje podnikateľskú koncepciu a jej informačné zabezpečenie na vnútorný systém organizácie;
3. **Koncepcia aplikovaná na systém manažmentu** – má dve formy:
  - koncepcia orientovaná na plánovanie a kontrolu;
  - koncepcia orientovaná na koordináciu činnosti;

Pre činnosti verejnej správy sa ukazuje ako mimoriadne vhodné aplikovať koncepciu orientovanú na koordináciu činností manažmentu. Koncepcia aplikovaná na systém manažmentu vyvodzuje kontroľing zo širokého spektra činností a zo štruktúry funkcií manažmentu. Kontroľing v tejto koncepcii je považovaný za samostatný podsystém organizácie, fungujúci na najvyššej úrovni riadenia. Dôvodom a argumentom k tomu je skutočnosť, že verejná správa má základné ciele určené zákonmi a ďalšie ciele určené rozhodnutiami správnych orgánov. Realizácia týchto cieľov a určených činností k tomu musí byť transparentná. Aby sme pochopili samosprávu ako hospodársku jednotku, je dôležité poznať jej základný systém premeny vstupov na výstupy, systém v ktorom existujú rôzne vzťahy s rôznymi podsystémami.





**Obrázok 2. Transformačný systém v samosprávnej jednotke**  
Zdroj: Ochrana, 2003

Medzi základné úlohy kontrolingu v miestnych samosprávach môžeme zaradiť:

- plánovanie,
- účtovníctvo,
- kontrolu,
- informatickú podporu (Maczó, 2001).

Okrem základných úloh kontrolingu rozlišujeme aj nasledovné funkcie:

- stanovenie cieľov, finančné plánovanie, zostavenie rozpočtu;
- monitorovanie rozpočtu, kontrola finančných prostriedkov pri plnení jednotlivých úloh, sledovanie nakladania s majetkom obce, benchmarking;
- plánovanie vykonávania jednotlivých úloh;
- podpora v prijímaní rozhodnutí (Vígvári, 2014).

K uskutočňovaniu úloh môže kontroling využívať nasledovné nástroje:

- systém ukazovateľov a výkazov;
- analýzu návratnosti investícií a kritických bodov;
- výpočet krátkodobého hospodárskeho výsledku;
- systém evidencie finančného a nákladového účtovníctva;
- integrované informačné systémy;
- systém plánovania a kontroly;
- systém tvorby rozpočtu.

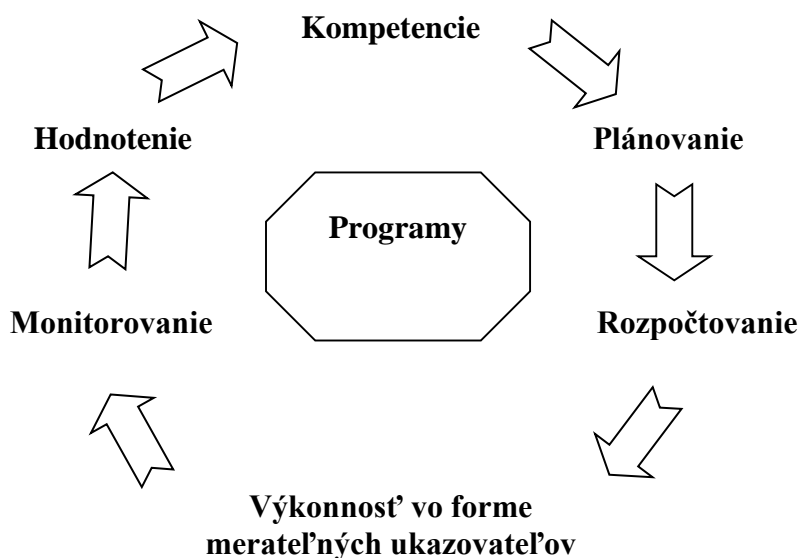
Pre miestne samosprávy je veľmi dôležitou úlohou budovanie systému plánovania. Pri plánovaní sa rozhoduje aj o tom, že samospráva, ako a čo navrhne na zlepšenie svojho výkonu. Rozpočet má dôležitú pozíciu v procese riadenia jednotlivých systémov miestnej samosprávy, je základným nástrojom finančného hospodárenia obce. Rozpočet obce vyjadruje samostatnosť hospodárenia obce. Rozpočet má tieto nezastupiteľné funkcie:

- strategický dokument, ktorý stanovuje priority obce v rámci jej úloh a kompetencií;

- finančný plán, ktorý rozdeľuje disponibilné zdroje medzi rôzne aktivity obce a uvádza očakávané príjmy z daní, poplatkov a ďalších platieb v danom rozpočtovom roku;
- plán zabezpečenia služieb, ktorý poskytuje oprávnenie pre výdavky počas rozpočtového roka, určuje rozsah a kvalitu poskytovaných služieb a určuje úroveň a zameranie činnosti, ktoré je potrebné vykonať v rozpočtovom období;
- nástroj komunikácie, ktorý poskytuje súhrnnú informáciu o finančnej situácii o zámeroch obce a vytvára podmienky na verejnú diskusiu;
- kontrolný nástroj, ktorý vytvára podmienky na kontrolu využívania finančných zdrojov obce v súlade s jej potrebami a cieľmi.

Programové rozpočtovanie môžeme označiť za systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý zdôrazňuje vzťah medzi rozpočtovými zdrojmi a dosiahnutými výstupmi/výsledkami. Programový rozpočet musí obsahovať:

- odkaz na poslanie samosprávy, ktoré je definované v strategickom pláne, prípadne víziu samosprávy;
- zámery a výsledkovo orientované ciele, ktoré dokumentujú jasný vzťah medzi strategickým plánom a vlastným rozpočtom;
- výstupovo orientované ciele, ktoré dokumentujú objem samosprávou poskytovaných služieb, ich efektívnosť či kvalitu;
- merateľné ukazovatele plnenia výsledkovo a výstupovo orientovaných cieľov – teda merateľné ukazovatele výkonnosti, resp. merateľné ukazovatele výstupov a výsledkov;
- výdavky usporiadané do logických celkov podľa realizovaných kompetencií alebo úloh samosprávy (napr. vzdelávanie, kultúra, šport, odpadové hospodárstvo a pod.), ktoré sú nazývané programy (Ministerstvo financií SR, 2007).



**Obrázok 3. Proces programového rozpočtovania**

Zdroj: Ministerstvo financií SR, Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí, 2007, upravené autorom

Programové rozpočtovanie môžeme vnímať ako proces, ktorý kontinuálne „núti“ samosprávu k vyššej zodpovednosti pri nakladaní s rozpočtovými zdrojmi a k dosahovaniu istej úrovne výkonnosti.

Stranu nákladov môžeme analyzovať nasledujúcimi technikami:

- analýza štruktúry nákladov podľa ekonomickej klasifikácie;
- analýza nákladov v členení na absolútne, priemerné a hraničné náklady;
- analýza nákladov v členení na priame a nepriame náklady;
- analýza nákladov v členení na fixné a variabilné náklady;
- analýza nákladov v členení na bežné a kapitálové náklady.

Najmä členenie na fixné a variabilné náklady je dôležitým nástrojom finančného manažmentu a veľmi často sa využíva na určenie tzv. break-even point (analýzu bodu zvratu, resp. nulového bodu). Analýza bodu zvratu je z technickej stránky určovaná nasledujúcimi parametrami: množstvo produkcie (Q), cena produktu (P), variabilné náklady produkcie (VC), fixné náklady produkcie (FC), celkové náklady (TC), celkové príjmy (TR) a zisk (P). Pre analýzu bodu zvratu pri konštantnej cene a lineárnych nákladoch platia nasledujúce vzťahy:

- vývoj príjmov: celkové príjmy = cena produktu x množstvo produkcie
- vývoj nákladov: celkové náklady = fixné náklady produkcie + variabilné náklady na jednotku produkcie x množstvo produkcie.

Objem produkcie, kedy organizácia neprodukuje zisk, ani stratu sa považuje za break-even point teda bod zvratu a je možné ho vypočítať nasledovne: Break-even point = fixné náklady produkcie/(cena produktu – variabilné náklady produkcie). Táto relatívne jednoduchá analýza sa čoraz častejšie využíva aj vo verejnom sektore, najmä v podmienkach organizácií, ktoré poskytujú verejné služby. Po skončení rozpočtového roka obec údaje o rozpočtovom hospodárení súhrnne spracuje do záverečného účtu obce. Záverečný účet obce obsahuje najmä údaje o plnení rozpočtu v členení podľa zákona č. 583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v súlade s rozpočtovou klasifikáciou, bilanciu aktív a pasív, prehľad o stave a vývoji dlhu, údaje o hospodárení príspevkových organizácií v ich pôsobnosti, prehľad o poskytnutých zárukách podľa jednotlivých príjemcov, údaje o nákladoch a výnosoch podnikateľskej činnosti, hodnotenie plnenia programov obce. Samospráva sa pri plánovaní a uskutočňovaní svojich výdavkov stretáva v podstate s rovnakými otázkami ako každý iný ekonomický subjekt. Na rozdiel od bežných domácností a súkromných podnikateľov, t.j. tých ktorí disponujú súkromnými finančnými prostriedkami, však zástupcovia obcí rozhodujú o použití prostriedkov pochádzajúcich z verejných príjmov a zodpovedajú za účelnosť a hospodárnosť ich využitia.

### **Výskumné zistenia**

Na základe pozorovania a realizovaných osobných rozhovorov poukážeme na niektoré naše zistenia v skúmanej problematike. Vo väčších samosprávach (veľká obec, mesto) úlohy kontrolingu vykonávajú odborní zamestnanci na úseku kontrolingu, kde sú vytvorené samostatné referáty kontrolingu. V menších samosprávach úlohy kontrolingu vykonávajú referentky účtovníctva, členovia finančných komisií, hlavný kontrolór, audítor. Kontrolingové útvary vykonávajú vopred stanovené kontrolingové úlohy a ich zamestnanci sú vybavení príslušnými kompetenciami.

Na základe uskutočnených rozhovorov, ktoré sme vykonali s kompetentnými, ktorí vykonávajú jednotlivé úlohy na úseku kontrolingu môžeme konštatovať, že úlohy vyplývajúce z kontrolingu v miestnych samosprávach sú veľmi dôležité. Spektrum úloh na úseku kontrolingu aj samosprávy majú široké, z toho dôvodu majú úlohy rozdelené medzi viacerými spolupracovníkmi. Kontroleri sa spoliehajú na svoje skúsenosti, požiadavky vedenia a predpísané metodiky. Je veľmi dôležitá aj výmena názorov medzi kontrolermi. Cieľ kontroly a kontrolingu je rozdielny, kým kontrola má za cieľ viesť samosprávu smerom k dodržiavaniu platných zákonov a nariadení, prísne dodržiavanie platných všeobecne záväzných nariadení

samosprávy, cieľ kontroľingu môžeme definovať ako: prostredníctvom reportingového systému poskytovať kvalitné informácie o hospodárení samosprávy v potrebnej štruktúre podľa položiek ekonomickej klasifikácie, podľa programov rozpočtu, jednotlivých oddelení a organizačných zložiek (rozpočtových a príspevkových organizácií) vedeniu samosprávy a zastupiteľstvu ako podklad pre rozhodovanie, ďalej upozorňovať na nevhodné nakladanie s finančnými prostriedkami, dávať návrhy na zlepšenie hospodárenia.

Kontroler môže výsledkami svojej činnosti podporiť správne rozhodnutia. Úlohy kontrolera v samosprávach najčastejšie sú:

- príprava podkladov pre plánovanie a rozhodovanie,
- informovanie o zistených odchýlkach,
- poskytovanie ekonomického poradenstva,
- zdokonaľovanie metodiky kalkulovania a rozpočtovania,
- informovanie o zmenách vo vonkajšom prostredí samosprávy,
- podpora v stanovení cieľov.

Schválením zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení na zabezpečenie kontrolnej činnosti, pod ktorou rozumieme kontrolu dodržiavania zákonitosti, účinnosti, hospodárnosti a efektívnosti pri hospodárení a nakladaní s majetkom obce, obce museli vytvoriť vlastný kontrolný orgán, a to buď útvar hlavného kontrolóra, alebo zvoliť hlavného kontrolóra obce/mesta. Na základe našich zistení úloha hlavného kontrolóra spočíva predovšetkým v kontroľovaní dodržiavania zákonitosti, hospodárnosti a efektívnosti pri hospodárení a pri nakladaní s majetkom obce, ďalej kontroluje príjmy a výdavky ako aj finančné operácie obce, vybavuje agendu sťažností a petície, ako aj dodržiavanie všeobecne záväzných nariadení obce, plnenie uznesení obecného zastupiteľstva a taktiež vykonáva ďalšie kontroly uložené obecným zastupiteľstvom. Nevyhnutnosť vykonávania kontrolnej činnosti spočíva v tom, že zistené nedostatky je možné odstrániť v čo najkratšom časovom horizonte, pričom je stále monitorované aj dodržiavanie finančných limitov v rámci jednotlivých úsekov programového rozpočtu. Podľa našich zistení je cieľom kontroly v každom prípade kontrola dodržiavania platných zákonov a nariadení ako aj plnenie prijatých uznesení obecného zastupiteľstva a prísne dodržiavanie prijatých všeobecne záväzných nariadení. Najčastejšie nedostatky, s ktorými sa kontrolné útvary stretnú sú nedostatočne nastavené kontrolné mechanizmy pri vedení potrebných evidencií, problémová následná kontrola, nedodržanie rozpočtového procesu, t.j. chyby pri zostavovaní viacročného rozpočtu obce, nedodržanie vyrovnanosti rozpočtu.

Z hľadiska informatickej podpory kontroľingových procesov sme zistili, že špecifické kontroľingové systémové aplikácie obce nepoužívajú, musia si poradiť s vlastnými účtovníckymi systémami, pomocou ktorých zostavujú pravidelné reporty pre potreby vedenia, štatutárnych orgánov a interné potreby efektívneho riadenia. Kontroľingové úlohy sú teda podporované aplikáciami balíka Microsoft Office, ekonomickými informačnými systémami, systémom právnych informácií a internetom.

Na záver tejto kapitoly by sme radi uviedli príklad z programového rozpočtu. Týka sa malej obce Macov, ktorá sa nachádza v Trnavskom samosprávnom kraji. Programová štruktúra rozpočtu je logická, hierarchicky usporiadaná, ktorá je účelne vytváraná vo vzťahu k zámerom a cieľom samosprávnej jednotky. Každý program obsahuje zábery, ciele a merateľné ukazovatele. Záber vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok dlhodobého plnenia príslušných cieľov. Cieľ je vyjadrením výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie záberu. Merateľný ukazovateľ je nástroj na monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľov, resp. nástroj, prostredníctvom ktorého meriame pokrok pri plnení cieľa. Na roky 2011-2013 obec Macov vytvorila 10 programov a 18 podprogramov podľa najdôležitejších úloh a cieľov.

Programový rozpočet obce Macov na rok 2011 obsahoval nasledovné programy a podprogramy:

**1. program: Plánovanie, manažment, kontrola**

1.1 podprogram: Výkon funkcie starostu obce - Cieľom aktivity je samospráva, flexibilne reagujúca na potreby obyvateľov, podnikateľov, či návštevníkov obce Macov, plánujúca v zmysle trvalo udržateľného rozvoja a riadiaca všetky procesy s maximálnou efektívnosťou a transparentnosťou.

1.2 podprogram: Členstvo v samosprávnych združeniach - Aktivita zahŕňa zabezpečenie aktívnej účasti obce Macov v záujmových združeniach a organizáciách.

1.3 podprogram: Audit a rating - Aktivita zahŕňa monitoring hospodárenia a vedenia účtovníctva obce a audit hospodárenia obce.

**2. program: Interné služby obce**

2.1 podprogram: Vzdelávanie - V rámci predmetnej aktivity sa realizuje zvyšovanie kvalifikácie a vzdelania zamestnancov obce, zabezpečuje sa pravidelné preškoľovanie odborne spôsobilých osôb, komunikačné tréningy, účasť zamestnancov na odborných konferenciách a pod.

2.2 podprogram: Sčítanie obyvateľov, domov a bytov - Aktivita zahŕňa vykonávanie činnosti sčítacieho komisára pri vykonávaní sčítania obyvateľov, domov a bytov v roku 2011.

**3. program: Služby občanov**

3.1 podprogram: Náboženské a iné spoločenské služby - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie cintorínskych a pohrebných služieb pre vytvorenie dôstojného miesta pre posledný odpočinok obyvateľov obce Macov.

3.2 podprogram: Miestny rozhlas - Aktivita zahŕňa rekonštrukciu miestneho rozhlasu.

**4. program: Bezpečnosť, právo a poriadok**

4.1 podprogram: Ochrana pred požiarimi - Aktivita zahŕňa plnenie zákonných povinností obce vyplývajúcich z platnej legislatívy na úseku ochrany pred požiarimi.

**5. program: Odpadové hospodárstvo**

5.1 podprogram: Zvoz a odvoz odpadu - V zmysle zákona č.223/2001 Z.z. o odpadoch v znení neskorších predpisov je obec povinná v plnej miere zabezpečovať likvidáciu komunálneho odpadu na svojom území od fyzických a právnických osôb. Podľa § 39 ods.14 zákona o odpadoch je obec povinná zaviesť separovaný zber plastov, kovov, papiera, skla a biologicky rozložiteľných odpadov. Pre obec vyplýva úloha postupne vytvoriť také podmienky, aby sa všetci obyvatelia mohli zapojiť do separovaného zberu. Zber, vývoz a uloženie komunálneho odpadu sa realizuje z rôznych druhov zberných nádob: vrecia, 110 l, 240 l, 1 100 l a nádoby na separovaný zber papiera, skla, plastov a bioodpadu.

5.2 podprogram: Zneškodňovanie odpadu - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie efektívnej likvidácie odpadu.

5.3 podprogram: Členstvo v odpadových združeniach - Aktivita zahŕňa členské príspevky pre Združenie miest a obcí Horný Žitný Ostrov v odpadovom hospodárstve.

**6. program: Pozemné komunikácie**

6.1 podprogram: Správa a údržba miestnych komunikácií - Aktivita zabezpečuje výkon zimnej údržby miestnych komunikácií.

**7. program: Kultúra**

7.1 podprogram: Podpora kultúrnych podujatí - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie kultúrnych podujatí.

**8. program: Šport**

8.1 podprogram: Podpora športových podujatí - Aktivita podporuje činnosť športového klubu v ktorom realizujú ich členovia súťažné, relaxačné a voľnočasové aktivity.

**9. program: Prostredie pre život**

9.1 podprogram: Verejné osvetlenie - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie prevádzky verejného osvetlenia v obci Macov.

9.2 podprogram: Verejná zeleň - V rámci aktivity sa realizuje údržba verejnej zelene - kosenie, zber a odvoz zelene, jarnej a jesennej vyhrabávanie, orezávanie stromov a krov, výsadba drevín, polievanie a pod.,

### 10. program: Administratíva

10.1 podprogram: Podporná činnosť - správa obce - Aktivita zahŕňa zabezpečenie ucelenej administratívnej agendy obecného úradu.

10.2 podprogram: Finančná a rozpočtová oblasť - Aktivita zahŕňa poplatky za vedenie účtov, za transakcie, zrážkovú daň, poplatky za preberanie výpisov v zmysle Všeobecných obchodných podmienok k bežným a termínovaným účtom Obce Macov.

V prípade programu Odpadové hospodárstvo boli nastavené nasledovné plány, zámery, ciele, merateľné ukazovatele a hodnoty:

### 5. program: Odpadové hospodárstvo

Plán: Zber, odvoz a zneškodnenie komunálneho odpadu

Zámer/Cieľ: Adresný a finančne vyrovnaný systém odpadového hospodárstva, kladúci dôraz na zachovanie a ochranu životného prostredia

#### 5.1 podprogram: Odvoz komunálneho odpadu

Zámer: Pravidelný odvoz komunálneho odpadu z obce Macov

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Hodnota
Zabezpečiť odvoz odpadu pri najnižších nákladoch a pri zohľadnení požiadaviek obyvateľstva	Hmotnosť odvezeného odpadu z obce (rok)	83,75 t
	Počet nádob (ks)	156
Zabezpečiť separovaný zber z dôvodu ochrany prírody	Hmotnosť separovaného odpadu (rok)	21,48 t
	Pomer separovaného odpadu z celkovej hmotnosti komunálneho odpadu	25,65 %

Cieľom podprogramu bolo zabezpečiť organizovaný a hospodárny zber a odvoz komunálneho odpadu z územia obce a zabezpečiť podmienky pre obyvateľov na zapojenie sa do separovaného zberu odpadu.

#### 5.2 podprogram: Zneškodnenie komunálneho odpadu

Zámer: Efektívna a ekologicky vhodná likvidácia odpadov v obci Macov

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Hodnota
Zabezpečiť efektívne zneškodnenie komunálneho odpadu pri zohľadnení potrieb obyvateľstva a podnikateľov	Hmotnosť zneškodneného odpadu	83,75 t
	Náklady na 1 t zneškodneného komunálneho odpadu	71,76 €
Podporovať ekologické požiadavky na úseku zneškodňovania komunálneho odpadu	Pomer separovaného odpadu z celkovej hmotnosti komunálneho odpadu	25,65 %
	Hmotnosť recyklovaného odpadu	21,48 t

Cieľom podprogramu bolo znižovať hmotnosť komunálneho odpadu a povzbudzovať obyvateľov na prechod na separovaný zber.

### 5.3 podprogram: Členstvo v Združení obcí Horný Žitný ostrov (ZOHŽO)

Zámer: Spoločne za ochranu životného prostredia

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Hodnota
Zabezpečiť spoluprácu s okolitými obcami	Počet rokovaní za 1 rok	Min. 4

Cieľom podprogramu je spolupráca za čisté prostredia a spoločné vypracovanie administratívy.

**Tabuľka 1. Program 5. Odpadové hospodárstvo – výdavky (v eurách)**

Bežné výdavky	Rozpočet 2011	Upravený rozpočet 2011	Skutočnosť 2011	Rozpočet 2012	Rozpočet 2013
Odvoz komunálneho odpadu	3 600	3 800	3 938,67	3 000	3 800
Materiál	0	200	199,20	0	0
Odvoz odpadu	3 600	3 600	3 739,47	3 000	3 800
Zneškodnenie odpadu	2 800	2 600	2 621,10	2 520	2 900
Uskladnenie komunálneho odpadu	2 800	2 600	2 621,10	2 520	2 900
Členstvo v združeníach	110	110	117,00	100	110
Členské príspevky	110	110	117,00	100	110
<b>5. program: Odpadové hospodárstvo - spolu</b>	<b>6 510</b>	<b>6 510</b>	<b>6 676,77</b>	<b>5 620</b>	<b>6 810</b>

Zdroj: autor na základe Záverečného účtu obce Macov za rok 2011

### Záver

Neexistuje univerzálny systém kontroľingu, ktorý by bol vhodný pre všetky organizácie. Zavádzanie kontroľingu má svoje špecifiká podľa jednotlivých sfér hospodárskeho života. Odborníci sa zhodujú v tom, že kontroľing v miestnych samosprávach vo veľkej miere prispieva k dosiahnutiu cieľov samosprávy, napomáha k zlepšeniu riadenia samospráv za pomoci agregovaných a podrobných údajov poskytovaných vedeniu pri rozhodovacích procesoch strategických ale aj v každodennom rozhodovaní pri operatívnej riadiacej činnosti. Preto je dôležité, aby sa kontroleri neustále odborne rozvíjali a poznali najnovšie kontroľingové trendy a mali svoju nezastupiteľnú pozíciu aj v samosprávnych jednotkách.

### Literatúra

Eschenbach, R. Controlling. Praha: CODEX, 2000, 812 s. ISBN 80-85963-86-8.

Gallová, E. Nástroje a metódy controllingu. [online]. 2006 [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internete: <pef.czu.cz/~rosoch/Nastroje%20controllingu.ppt>.

Horváth & Partners. Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Budapest: Complex kiadó, 2009. ISBN 978-963-224-940-7.

Kaszasová, K., Kašiarová, L., Majorová, M. Účtovníctvo, výkazníctvo a audit v štátnej správe a samospráve. Andra – vzdelávacie centrum n.o., 2010, 449 s. ISBN 978-80-970631-0-8.

Körmendi, L., Tóth, A. A controlling elmélete és gyakorlata. Perfect, 2006, 176. str., ISBN 9633946398.

Maczó, K. Controlling a gyakorlatban. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., 2001, 16. str. ISBN 963 06 0730 1.

Ministerstvo financií SR. Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Hayek Consulting s.r.o., 2007, 5 str. Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí.

Ochrana, F. Veřejná volba a řízení veřejných výdajů. Praha: Ekopress, 2003.183 s. ISBN 80 – 86119 – 71 – 8.

Staroňová, K., Sičáková-Beblavá, E. Verejná politika a miestna samospráva: Štyri princípy spravovania. ADIN s.r.o., 2006, 234 str. ISBN 80-89244-13-0.

Vígvári, A. Bevezetés a közszektor kontrollingba. [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné na internete:

<[http://rs1.sze.hu/~bedecsj/P%E9nz%FCgytan%20II./gyakorlatok%20anyagai/7.%20het/koz\\_kontrol2.pdf](http://rs1.sze.hu/~bedecsj/P%E9nz%FCgytan%20II./gyakorlatok%20anyagai/7.%20het/koz_kontrol2.pdf)>.

Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internete: <<http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/zakon-o-obecnom-zriadeni/>>.

Zákon č. 223/2001 Z.z. o odpadoch v znení neskorších predpisov. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internete: <[http://www.refond.sk/index.php?www=catalog\\_list&id\\_catalog=7&navigation\\_main\\_id=3&navigation\\_id=3](http://www.refond.sk/index.php?www=catalog_list&id_catalog=7&navigation_main_id=3&navigation_id=3)>.

Zákon č. 583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy – úplné znenie. Poradca s.r.o. ISSN 1335-6127.

Záverečný účet obce Macov za rok 2011.

#### **Kontaktná adresa autorov**

Dr. habil. Zsuzsanna Széles, PhD., Inštitút obchodných vied, Fakulta ekonomických a spoločenských vied, Univerzita sv. Štefana, Ulica Pátera Károlya č. 1, Gödöllő 2103, e-mail: [Szeles.Zsuzsanna@gtk.szie.hu](mailto:Szeles.Zsuzsanna@gtk.szie.hu)

Ing. Zoltán Šeben, PhD., Katedra Manažmentu, Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho, Bratislavská cesta 3322, Komárno 94501, e-mail: [sebenz@ujv.sk](mailto:sebenz@ujv.sk)

Mgr. Denisa Ferencziiová, Katedra Manažmentu, Ekonomická fakulta Univerzita J. Selyeho, Bratislavská cesta 3322, Komárno 94501, e-mail: [d.ferencziiova@gmail.com](mailto:d.ferencziiova@gmail.com)



# **SLEDOVANIE PREFERENCIÍ SPOTREBITEĽOV SLANÝCH CHIPSOV NA SLOVENSKU A V ČESKEJ REPUBLIKE POMOCOU TECHNIKY PREFERENCE MAPPINGU**

## **PREFERENCE MAPPING OF SALTED POTATO CHIPS IN SLOVAKIA AND CZECH REPUBLIC**

**Vladimír Vietoris - Zuzana Drdolová - Dagmar Kozelová - Hana Balková - Štefan Dráb  
- Eva Ivanišová**

### **Abstract**

Preference mapping presents an effective connection between the food industry and consumer demands. The aim of our consumer research was following selected descriptive attributes, to characterize key features for selection, preferences of consumer. For research were used ten samples of top-selling salted potato chips in Slovakia and the Czech Republic. In examining of popularity of individual samples were selected nine characters on which sensory panel evaluated the chosen samples. Consumer survey was conducted through an online questionnaire. Following the results of the research was found that the key features for the consumer choice earthy flavor, salinity, the thickness and content of the sugars used variety of potatoes and in the zone of the highest consumer preferences were given the samples with the highest rating of those characters.

### **Key words**

Preference mapping. Evaluation. Salted potato chips.

### **Abstrakt**

Preference mapping predstavuje efektívne prepojenie medzi potravinárskym priemyslom a požiadavkami spotrebiteľov. Cieľom nášho spotrebiteľského výskumu bolo na základe vybraných popisných znakov, charakterizovať kľúčové vlastnosti pre výber, preferencie spotrebiteľa. Na výskum bolo použitých desať vzoriek najpredávanejších solených zemiakových lupienkov v Slovenskej a Českej republike. Pri skúmaní obľuby jednotlivých vzoriek bolo vybraných deväť znakov, na základe ktorých senzorický panel posúdil vybrané vzorky. Spotrebiteľský prieskum prebehol prostredníctvom internetového dotazníka. Na základe výsledkov výskumu bolo zistené, že kľúčové znaky pre rozhodnutie spotrebiteľa boli zemitá chuť, slanosť, hrúbka, obsah cukrov použitej odrody zemiakov a do zóny najvyššej preferencie spotrebiteľov sa dostali práve vzorky s najvyšším hodnotením týchto znakov.

### **Kľúčové slová**

Preference mapping. Hodnotenie. Solené zemiakové lupienky.

### **Úvod**

Zemiaky (*Solanum tuberosum* L.) patria k najviac konzumovaným kultúrnym plodinám a celosvetovo sú štvrtou najvýznamnejšou komoditou vo výrobnéj štruktúre pestovateľov po ryži, pšenici a kukurici (Burlingame et al., 2009). Zemiakové lupienky sú najobľúbenejšie maškrtky v západných krajinách (Amer et al., 2014), pričom vyprážené zemiakové výrobky a čipy prispievajú k príjmu 38% akrylamidu v americkej strave (Friedman a Levin, 2008). Zemiaky sú považované za dobrý zdroj sacharidov, vitamínov a minerálov, sú

bohaté na prospešné biologicky aktívne zlúčeniny akými sú antokyanov, polyfenoly a karotenoidy (Liu 2004; Madiwale et al., 2011, 2012).

Spotrebiteľia súčasnosti sú zameraní na príjem zdravých potravín, ktoré sú bezpečné, pohodlne a ľahko uchovateľné a požívateľné. Tieto požiadavky zvýšili dopyt po čerstvých alebo minimálne spracovaných potravinách bez obsahu syntetických chemických konzervantov (Señorans et al., 2003). Medzi vhodné výrobky patria desiaty z ovocia a zeleniny. Ovocie a zelenina na báze občerstvenia sú spracúvané smažením (Maite et al., 2012). Obavy o zdravie spotrebiteľov donútili potravinársky priemysel k výrobe aj nízkotučných potravín pri zachovaní ich tradičnej chute a texturálnych vlastností. Z tohto dôvodu zníženie obsahu tuku vo vyprážených jedlách alebo občerstveniach nadobúda väčší význam, môže sa uskutočniť buď zmenou procesných podmienok, zmenou vyprážacieho média, alebo použitím predbežnej úpravy, akou je bielenie, ponorenie do roztokov cukru alebo jedlých povlakov (Bravo et al., 2011).

Preferenčné mapovanie predstavuje súbor štatistických metód, zameraných na zisťovanie spotrebiteľských preferencií porovnávaných výrobkov pomocou senzorických profilov. Táto metóda sa využíva v potravinárstve pri vývoji nových produktov, špeciálne podľa požiadaviek spotrebiteľov (Meullenet et al., 2007). Preferenčné mapovanie vykonávajú vyškolení hodnotitelia, ktorých cieľom je lepšie chápať spotrebiteľskú akceptovateľnosť výrobkov. Na základe umiestnenia produktov na trhu sa stanovuje ich využiteľnosť (MacFie, 2007). Preferenčné mapovanie predstavuje kľúčový nástroj manažmentu, ktorý sa často využíva na optimalizáciu výrobkov kombináciou spotrebiteľa a senzorických dát (Greenhoff, MacFie, 1999). Pomocou preference mappingu je možné popísať spotrebiteľské preferencie pre sadu konkurenčných produktov zo senzorických profilov týchto produktov, vychádzajúcich z vyškoleného panelu hodnotiteľov. Korelácia výsledkov pomocou štatistických techník, ako je preference mapping predstavuje skutočný pohľad na vnímanie hodnotených produktov (URL, 4). Marketingové tímy sa nemôžu uspokojiť len s vedomím toho, či nimi vyvinutý produkt uspokojuje alebo neuspokojuje očakávané potreby spotrebiteľa. Musia tiež pochopiť dôvody stanoviska spotrebiteľa, identifikovať silné a slabé stránky produktu, ktoré zároveň slúžia ako usmernenia pre optimalizáciu. Spotrebiteľia nie sú schopní vysvetliť svoje hodnotenie presne a spoľahlivo a tiež ťažko formulujú požiadavky na ideálny produkt. Nemajú zmyslové kapacity a dostatočnú slovnú zásobu potrebnú pre takéto vyjadrenia. Riešením tohto problému je práve technika preference mapping (URL, 3). Pre utváranie predstáv spotrebiteľa o kvalite potravín má zásadný význam vnímanie ich senzorických charakteristík (vzhľad, farba, chuť, vôňa, textúra), ktoré určujú tzv. senzorickú kvalitu potraviny (URL, 1). Na základe výstupov senzorických profilov je možné odčítať informácie, ktorých získanie je cieľom vyhotoveného skúmania (URL, 2).

## **Materiál a metódy**

### **Interné preferenčné mapovanie**

Interná časť preferenčného mapovania vychádza z multidimenzionálnej reprezentácie produktov a spotrebiteľov. Táto reprezentácia sa získa prostredníctvom singulárneho rozkladu t.j. Analýzou hlavných komponentov (Principal component analysis) na maticu dát s produktmi ako riadky a spotrebiteľmi ako stĺpce. Pre jednotlivých spotrebiteľov, boli použité údaje pomocou hedonického skóre pre sadu produktov. Hlavné komponenty sú obvykle označované ako rozmery preferencie (Carroll, 1972). Úprava dát malými rozdielmi nemusí nutne vyjadrovať špecifickú preferenciu pre jeden konkrétny výrobok. Vnútorne preferenčné mapovanie je možné ľahko interpretovať. Smer každého z vektorov reprezentuje smer

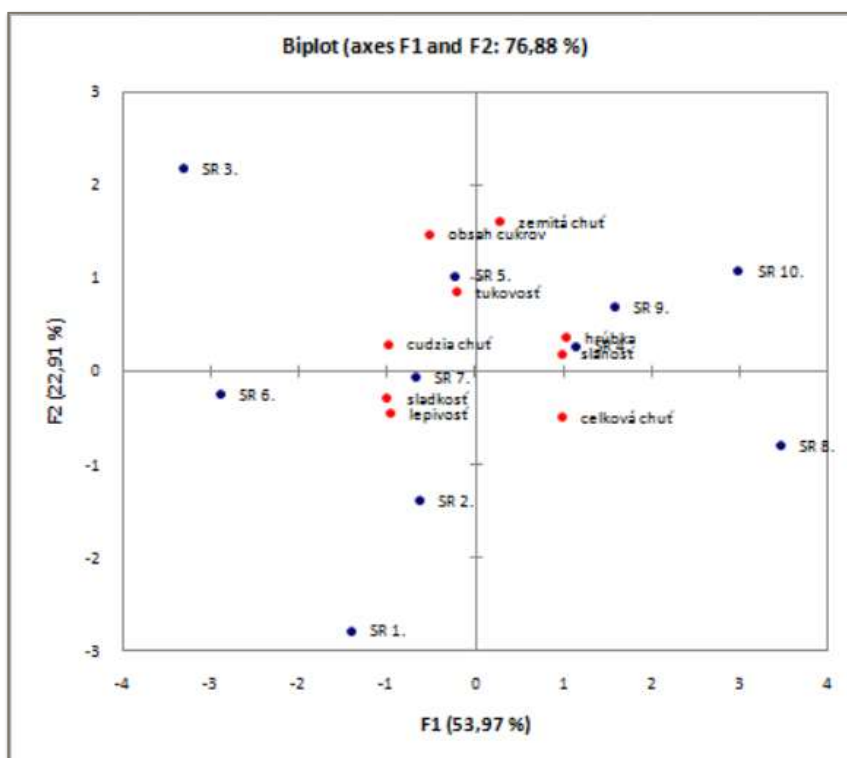
stúpajúcej obľúbenosti pre každého zo spotrebiteľov. Dĺžka vektora je priamo úmerná veľkosti rozptylu a vysvetľuje preferenčné rozmery pre každého spotrebiteľa (Chang et al., 1968).

### Externé preferenčné mapovanie

Externá časť mapovania preferencií odvodzuje multidimenzionálne zastúpenie výrobkov na základe ich zmyslového profilu alebo sady ďalších externých dát, ako je napríklad farba, textúra a chuť (Chang et al., 1968). Externá časť preference mappingu je obmedzená tým, že sensorický priestor má multidimenzionálny charakter a je získaný z externých dát bez presne vymedzených priorit a atribútov. Respondent posudzuje na základe individuálneho subjektívneho vnímania predmet analýzy (Greenhoff et al., 1999).

Uskutočnili sme výber desiatich najpredávanejších solených zemiakových lupienkov v Slovenskej a Českej republike. Internú časť prieskumu predstavovalo hodnotenie pomocou sensorického panelu. V každej zo spomínaných krajín bola pri sensorickom hodnotení panelu použitá profilová metóda. Hodnotitelia na základe formulára zhodného pre obidve krajiny, v rôznych prekladových vyhotoveniach, posúdili vzorky v deviatich sledovaných znakoch. Pri hodnotení bola kvôli možnej diskriminácii vzoriek zaradená aj aplikácia latinských štvorcov.

Externé mapovanie čiže spotrebiteľský prieskum sme realizovali s použitím internetového dotazníka, v ktorom sme od skupiny oslovených respondentov v každej krajine zvlášť požadovali vyjadrenie k výberu výrobkov prislúchajúcemu k danej krajine.



Obrázok 1. Mapa hlavných komponentov hodnotených vzoriek (Slovenská republika)

Zdroj: vlastné spracovanie

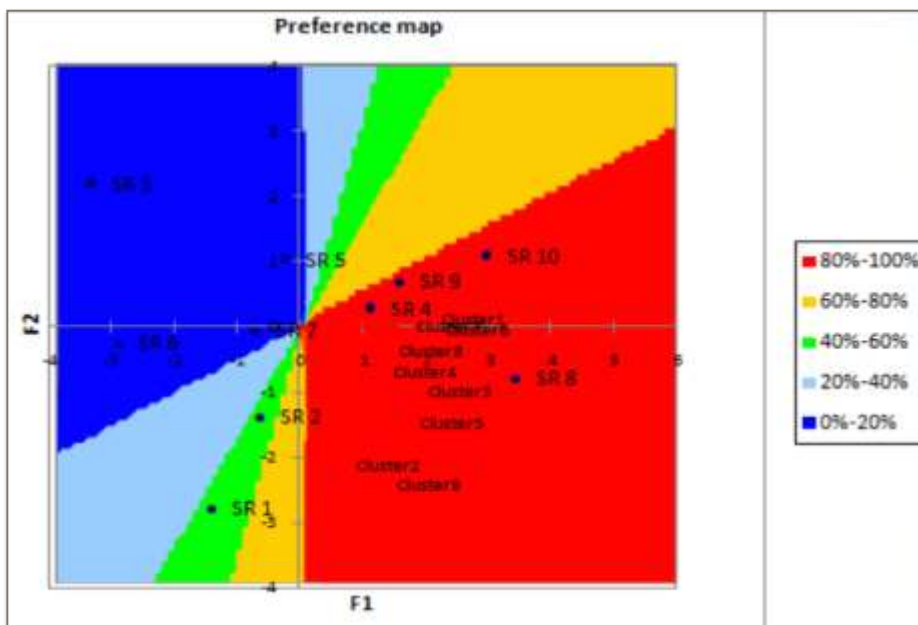
V rámci dotazníkového prieskumu bola aplikovaná poradová metóda a úlohou oslovených respondentov prostredníctvom internetového dotazníka bolo usporiadať vyobrazené výrobky do poradia podľa osobných preferencií (od 1- najlepšie do 10- najhoršie). Po vyhotovení internej a externej formy skúmania sme získané výsledky spracovali pomocou programu XL STAT.

Spracovaním dát získaných prieskumom v Slovenskej republike sme dospeli k nasledovným výsledkom. V zóne najvyššej preferencie spotrebiteľov na základe špecifických charakteristických znakov výrobkov zaradených do prieskumu sa umiestnila vzorka SR 10, SR 9, SR 4, SR 8. Tieto vzorky na základe analýzy hlavných komponentov z hodnotenia skúmaných charakteristík vynikali v nasledovných vlastnostiach: slanosť, hrúbka, obsah cukrov, zemitá chuť a celková chuť. Nižšie bodové hodnotenie získali pri posúdení vlastností sladkosť, tukovosť, lepivosť a cudzia chuť. Vzorky umiestnené v zóne najnižšej preferencie spotrebiteľov SR 3, SR 5, SR 6, SR 7 dosiahli pri hodnotení prevažne priemerné hodnoty a vysoké hodnotenie pri posudzovaní cudzej chute a tukovosti.

**Tabuľka 1. Vyhodnotenie poradovej metódy hodnotených vzoriek (Slovenská republika)**

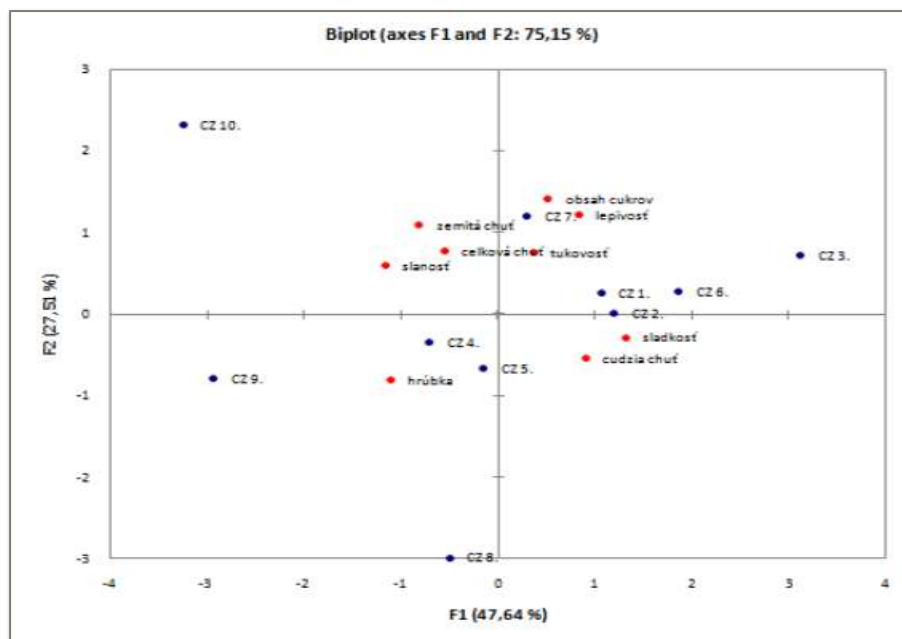
Hodnotená vlastnosť	Poradie vzoriek v zostupnom rade									
zemitá chuť	SR 10	SR 8	SR 9	SR 4	SR 5	SR 7	SR 3	SR 2	SR 6	SR 1
obsah cukrov	SR 10	SR 8	SR 9	SR 4	SR 5	SR 7	SR 3	SR 2	SR 6	SR 1
tukovosť	SR 3	SR 6	SR 5	SR 7	SR 4	SR 9	SR 2	SR 10	SR 1	SR 8
hrúbka	SR 10	SR 9	SR 8	SR 4	SR 5	SR 7	SR 3	SR 2	SR 6	SR 1
slanosť	SR 10	SR 9	SR 8	SR 4	SR 5	SR 7	SR 3	SR 2	SR 6	SR 1
lepivosť	SR 1	SR 6	SR 2	SR 7	SR 3	SR 5	SR 4	SR 8	SR 9	SR 10
sladkosť	SR 1	SR 6	SR 2	SR 7	SR 3	SR 5	SR 4	SR 8	SR 9	SR 10
cudzia chuť	SR 3	SR 6	SR 5	SR 7	SR 4	SR 9	SR 2	SR 1	SR 10	SR 8
celková chuť	SR 8	SR 10	SR 9	SR 4	SR 1	SR 2	SR 7	SR 5	SR 6	SR 3

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 2. Mapa preferencií hodnotených vzoriek (Slovenská republika)

Zdroj: vlastné spracovanie



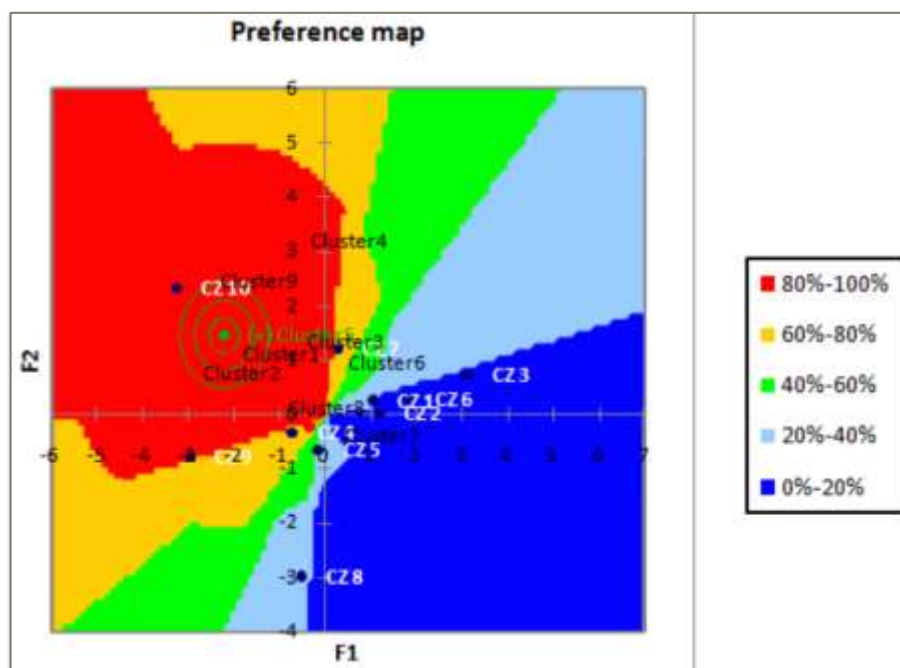
Obrázok 3. Mapa hlavných komponentov hodnotených vzoriek (Česká republika)

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2. Vyhodnotenie poradovej metódy hodnotených vzoriek (Česká republika)

Hodnotená vlastnosť	Poradie vzoriek v zostupnom rade									
zemitá chuť	CZ 10	CZ 9	CZ 7	CZ 4	CZ 1	CZ 5	CZ 2	CZ 8	CZ 6	CZ 3
obsah cukrov	CZ 3	CZ 7	CZ 6	CZ 10	CZ 1	CZ 2	CZ 4	CZ 5	CZ 9	CZ 8
tukovosť	CZ 3	CZ 7	CZ 6	CZ 10	CZ 1	CZ 2	CZ 5	CZ 4	CZ 9	CZ 8
hrúbka	CZ 8	CZ 9	CZ 5	CZ 4	CZ 10	CZ 2	CZ 1	CZ 6	CZ 7	CZ 3
slanosť	CZ 8	CZ 9	CZ 5	CZ 4	CZ 10	CZ 2	CZ 1	CZ 6	CZ 7	CZ 3
lepivosť	CZ 3	CZ 7	CZ 6	CZ 1	CZ 2	CZ 10	CZ 4	CZ 5	CZ 9	CZ 8
sladkosť	CZ 8	CZ 3	CZ 6	CZ 2	CZ 1	CZ 5	CZ 4	CZ 7	CZ 9	CZ 10
cudzia chuť	CZ 8	CZ 3	CZ 6	CZ 2	CZ 1	CZ 5	CZ 4	CZ 7	CZ 9	CZ 10
celková chuť	CZ 10	CZ 9	CZ 7	CZ 4	CZ 5	CZ 1	CZ 2	CZ 6	CZ 8	CZ 3

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 4. Mapa preferencií hodnotených vzoriek (Česká republika)

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledkom dát z interného a externého mapovania preferencií je mapa preferencií. Z grafického zobrazenia získaných výsledkov môžeme konštatovať, že v zóne najvyššej preferencie spotrebiteľov sa na základe charakteristických znakov výrobkov zaradených do prieskumu umiestnili vzorky CZ 9 a CZ 10. Tieto vzorky získali vysoké hodnotenia v rámci posudzovania zemitej chute, slanosti, hrúbky a celkovej chute. Nižšie hodnotenie získali pri analýze vzoriek z hľadiska sladkosti, lepivosti a cudzej chute. Vzorky umiestnené v zóne najnižšej preferencie spotrebiteľov CZ 3, CZ 6, CZ 2, CZ 1 zaznamenali vysoké bodové hodnotenia pri posudzovaní cudzej chute, sladkosti, lepivosti, obsahu cukrov a naopak nízke hodnotenia pri analýze zemitej chute, hrúbky, slanosti a celkovej chute.

## **Záver**

Prieskumom preferencií spotrebiteľov slaných chipsov uskutočnenom v Slovenskej republike a v Českej republike sme zistili, že pri výbere solených zemiakových lupienkov boli pre spotrebiteľov rozhodujúce nasledovné deskripty: zemitá chuť, slanosť, hrúbka a obsah cukrov použitej odrody zemiakov. Výrobky s vysokými hodnoteniami v týchto skúmaných znakoch sa dostali do zóny najvyššej preferencie spotrebiteľov, z čoho možno usúdiť, že sú kľúčové pre výber a rozhodovanie spotrebiteľa. Rovnako výrobky zo zóny najvyššej preferencie spotrebiteľov z pravidla mali nízke hodnotenia z hľadiska posudzovania lepivosti, tukovosti, cudzej chute a sladkosti. Výrobky umiestnené v zóne nízkej preferencie spotrebiteľa zaznamenali zhodne v oboch krajinách, priemerné až vysoké hodnotenia pri posudzovaní cudzej chute, lepivosti, tukovosti a sladkosti. Nízke hodnotenia boli namerané pre nasledovné deskripty: slanosť, hrúbku, obsah cukrov a celkovú chuť.

## **Literatúra**

AMER, F. S., REDDIVARI, L., MADIWALE, G.P., STONE M., HOLM, D.G., VANAMALA, J. 2014. [Effect of Genotype and Storage on Glycoalkaloid and Acrylamide Content and Sensory Attributes of Potato Chips](http://link.springer.com/article/10.1007/s12230-014-9393-9). In: American Journal of Potato Research. July 2014. Dostupné na: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s12230-014-9393-9>>.

BRAVO J, SANJUÁN, N., CLEMENTE, G., MULET, A. 2011. Pressure effect on deep fat frying of apple chips. *Dry Technol* 29:472–477.

BURLINGAME, B., MOUILLÉ, B., and CHARRONDIÈRE, R. 2009. Nutrients, bioactive non-nutrients and anti-nutrients in potatoes. *Journal of Food Composition and Analysis* 22: 494–502.

CARROLL, J.D. 1972. Individual differences and multidimensional scaling. In R.N. Shepard, A.K. Romney, and S.B. Nerlove (Eds) *Multidimensional scaling: theory and applications in the behavioral sciences*, Vol. 1, p. 105-155. New York: SeminarPress.

FRIEDMAN, M., LEVIN, C.E. 2008. Review of methods for the reduction of dietary content and toxicity of acrylamide. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 56: 6113–6140.

CHANG, J.J. et al. 1968. How to use MDPREF, a computer program for multidimensional analysis of preference data. Unpublished report, Bell Telephone Laboratories.

GREENHOFF, K. et al. 1999. Preference Mapping in practice. In: Measurement of food preferences. Editors: H.J.H. MacFie and D.M.H. Thomson. Aspen Publishers, Inc. Gaithersburg, Maryland.

LIU, R.H. 2004. Potential synergy of phytochemicals in cancer prevention: mechanism of action. *The Journal of Nutrition*, 134: 3479–3485.

MACFIE, H. 2007. Preference mapping and food product development. In *Consumer-led Food Product Development*, 2007, p. 551–592. ISBN [978-1-84569-072-4](#).

MADIWALE, G.P., L. REDDIVARI, D.G. HOLM, VANAMALA, J. 2011. Storage elevates phenolic content and antioxidant activity but suppresses antiproliferative and pro-apoptotic properties of colored-flesh potatoes against human colon cancer cell lines. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 59(15): 8155–8166.

MADIWALE, G.P., L. REDDIVARI, M. STONE, D.G. HOLM, AND J. VANAMALA. 2012. Combined effects of storage and processing on the bioactive compounds and pro-apoptotic properties of color-fleshed potatoes in human colon cancer cells. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 60(44): 11088–11096.

MAITY, T., SHAH, A, RAJU, P.S., BAWA, A.S. 2012. Development of ready-to-fry frozen vegetable snack and its quality evaluation. *J Food Sci Technol*, 49(1):42–49.

MEULLENET, J.F., XIONG, R., FINDLAY, C. 2007. *Multivariate and Probabilistic Analyses of Sensory Science Problems*. Iowa: Blackwell Publishing Professional, 2007, 248 p. ISBN 978-0-8138-0178-0.

SEÑORANS, F.J., IBÁÑEZ, E., CIFUENTES, A. 2003. New trends in food processing. *Crit Rev Food Sci.*, 43:507–526.

**URL 1:** Senzorická analýza – důležitý nástroj pro zvyšování kvality potravin. 2011 [online] Fakulta chemická, Vysoké učení technické v Brně, aktualizované 2013. [cit. 2014-09-21]. Dostupné na: <<http://www.chempoint.cz/vitova>>.

**URL 2:** Preference mapping. 2010 [online] Sensory dimensions, aktualizované 2014. [cit. 2014-08-11]. Dostupné na: <<http://www.sensorydimensions.com/menus/main.asp?PI=131>>.

**URL 3:** Preference mapping&segmentation. 2014 [online] Reperes, aktualizované 2014. [cit. 2014-08-11]. Dostupné na: <[http://reperes.eu/index\\_uk.php?n=33&p=chap5](http://reperes.eu/index_uk.php?n=33&p=chap5)>.

**URL 4:** Preference mapping. 2014 [online] Leatherhead Food Research, aktualizované 2014. [cit. 2014-08-11]. Dostupné na: <<http://www.leatherheadfood.com/preference-mapping>>.

**Kontaktná adresa autorov:**

Ing. Vladimír Vietoris, PhD., Bc. Zuzana Drdlová, Ing. Hana Balková, Ing. Štefan Dráb, PhD., Ing. Eva Ivanišová, PhD., KSSRP FBP, SPU Nitra, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, e-mail: [vladimir.vietoris@uniag.sk](mailto:vladimir.vietoris@uniag.sk), [Zuzana.drdolova@uniag.sk](mailto:Zuzana.drdolova@uniag.sk), [hana.balkova@uniag.sk](mailto:hana.balkova@uniag.sk), [stefan.drab@uniag.sk](mailto:stefan.drab@uniag.sk), [eva.ivanisova@uniag.sk](mailto:eva.ivanisova@uniag.sk).

Ing. Dagmar Kozelová, PhD., KHBP FBP, SPU Nitra, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, e-mail: [dagmar.kozelova@uniag.sk](mailto:dagmar.kozelova@uniag.sk)



## **RECENZIE**

Dobai Korcsmáros, E. – Górány, Zs. – Seres Huszárík, E.:

**Közgazdaságtan alapjai – Feladatgyűjtemény**

Univerzita J. Selyeho – Selye János Egyetem

Komárno, 2014

Rozsah: 198 strán

ISBN 978-80-8122-094-4

**RECENZIA**

Ekonomía v súčasnosti patrí k vedným disciplinám, ktorým je venovaná významná pozornosť nielen na odbornej a vedeckej úrovni, ale taktiež na úrovni každodenného života. V prípade študentov ekonomických disciplín sú znalosti ekonomiky nevyhnutnou súčasťou ich odborného života. Preto je veľmi dôležité, aby ich vedomosti boli formované viacerými možnými spôsobmi. Základným predpokladom tejto skutočnosti je existencia čo najpestrejšej odbornej literatúry, ku ktorej prispieva i uvedená vysokoškolská publikácia.

Vysokoškolské skriptá Ekonomickej fakulty Univerzity J. Selyeho nazvané „Közgazdaságtan alapjai - Feladatgyűjtemény“ – „Základy ekonomie – Zbierka príkladov“ predstavujú cennú publikáciu študijnej literatúry univerzity zameranej na oblasť ekonomie. Primárny cieľ skript spočíva v podpore študenta v príprave na hodnotenie predmetov ekonomického zamerania. Súbor vypracovaných otázok s možnými odpoveďami nasmerujú študenta k premysleniu možných správnych odpovedí a tým aj k úspešnejšiemu zvládnutiu predmetov.

Skriptá sú prehľadne spracované a rozčlenené na nasledovné tri základné oblasti:

- Mikroekonómia,
- Makroekonómia a
- Medzinárodná ekonómia.

Každý hodnotenej oblasti je venovaná samostatná kapitola. Podkapitoly sa skladajú z otázok a príkladov zameraných na konkrétne vecné problémy. Takto vytvorená štruktúra kapitol prispieva k výraznému zlepšeniu prehľadnosti skript. Naformulované otázky a k nim priradené možné odpovede svedčia o odbornosti a znalostiach problematiky autorov. Na konci každej kapitoly je možné nájsť riešenia otázok. Čitateľ si tak môže skontrolovať svoje odpovede a vyvodit' závery zo svojej prípravy.

Prvá kapitola pojednáva oblasť mikroekonómie. V uvedenej oblasti je venovaná pozornosť správaniu sa spotrebiteľa, teórii užitočnosti, produkčnej funkcii, nákladom, dopytu a ponuke na trhu, rovnovážnemu stavu ako aj možným typom trhov.

V druhej kapitole sú vypracované otázky z oblasti makroekonómie. Autori sa zamerali na viaceré problémy, ako napr. na nezamestnanosť, na ukazovatele merania ekonomiky a v neposlednom rade agregovanej ponuke a dopytu na trhu.

Tretia časť je zameraná na oblasť medzinárodnej ekonomie, pričom pozornosť je venovaná komparatívnym výhodám v medzinárodnom obchode, obchodnej politike, migrácii pracovnej sily v medzinárodnej rovine, devízovému trhu atď.

Možno konštatovať, že hodnotená publikácia je vypracovaná so zreteľom na všetky očakávania. Skriptá považujem za vhodné na tlač po formálnej i obsahovej stránke.

V Komárne, 24.2.2014

Ing. Gyurián Norbert, PhD.  
Gazdaságtudományi Kar, Selye János Egyetem  
Bratislavská 3322, 945 01 Komárno  
e-mail: gyuriann@selyeuni.sk