



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et Informatica 1
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2002, s. 6-9

ŠTRUKTÚRNE A PROCESNÉ TRENDY V AGRÁRNOM MANAŽMENTE Z ASPEKTU ÚSPEŠNÉHO PODNIKANIA NA PÔDE

STRUCTURAL AND PROCESS TRENDS IN AGRARIAN MANAGEMENT FROM THE ASPECT OF SUCCESSFUL FARMING

Jozef HUDÁK

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Present trends in agrarian management in the Slovak Republic are aimed at creating conditions for the accession to the EU, which is in the context with effort to maintain sustainable development of an agricultural country. The work evaluates, within the given tendencies, the factors of successfulness and/or bankruptcy of entities engaged in farming. Considering that a number of profit-making enterprises decreased in the last economic year, the managers have to look for the possibilities of eliminating the adverse influence of both external and internal factors on business activities. Among external factors were inflation, regulated prices, increase in indirect taxes, price disparity, ownership relations and credit conditions. As to internal factors, these are, for example, an attitude of the enterprise management or owners in terms of managing, flexibility and production innovation, access to foreign capital, as well as the strategic approach of top managers of the enterprises engaged in primary production.

Key words: efficiency, bankruptcy, profit-making enterprise, loss-making enterprise, economic disequilibrium

Prebiehajúci reformný proces v agrárnom manažmente značne determinujú organizačno-legislatívne zmeny vo výrobnjej, organizačnej a ekonomickej štruktúre podnikania na pôde. Jednôznačne sa zmenili vlastnícke vzťahy a dochádza k tvorbe nových organizačno-právnych foriem subjektov v rámci smerovania a prípravy na budúci vstup Slovenska do európskych trhových štruktúr.

Osobitné postavenie v danom smerovaní zohrávajú atribúty zmien pri tvorbe nových subjektov alebo zmene organizačno-právnej formy podnikania na pôde. Sprievodným atribútom týchto zmien sú ekonomické nerovnováhy, čo môže viesť k ohrozeniu podnikových cieľov, alebo dokonca k zániku podniku.

Problémami zmien podmienok hospodárenia v agrárnom manažmente sa zaoberá vo svojich prácach Gozora (2001), Ambrozová (2001), Chrastinová (2000 a 2001).

Materiál a metódy

Cieľom je posúdiť príčiny nerovnovážneho stavu a predikovať štruktúrne a procesné trendy z aspektu úspešného podnikania na pôde.

Realizácia predznačeného cieľa si vyžiadala prieskum za obdobie rokov 1998 – 2001 (prvý polrok), orientovaný na faktory podnikateľskej činnosti v jednotlivých organizačno-právnych formách podnikania v poľnohospodárskej prvovýrobe.

Pri získavaní podkladových údajov sme vychádzali so sekundárnych informačných zdrojov databáz MP SR, VÚEPP Bratislava, internetových stránok a z vlastných zistení preukázaného súboru sledovaných subjektov.

Pri analýze a formovaní teoreticko-praktických východísk sme použili základné ekonomické vzťahy a numerické výpočty.

Výsledky a diskusia

Analýza štruktúrne-procesných zmien v podnikateľských subjektoch

Organizačné zmeny, ktoré nastali v slovenskom agrosektore sú veľmi rozmanité a dynamické.

V reformnom procese klesla priemerná koncentrácia subjektov právnických osôb, rozšírili sa nové právne formy hospodárenia na pôde o obchodné spoločnosti, došlo k transformácii vlastníctva družstiev a k privatizácii štátnych majetkov. V štruktúre podnikov neustále prebiehajú dynamické zmeny. Destabilizujúcim činiteľom podnikovej štruktúry je nízka tvorba dôchodkov a zvyšujúci sa počet stratových podnikov. Likvidované subjekty nahrádzajú iné a to predovšetkým obchodné spoločnosti, prípadne samostatne hospodáriaci roľníci (SHR). V dôsledku toho, výsledky prieskumu to naznačujú, že sprievodnými atribútmi formujúcej sa podnikateľskej štruktúry je postupujúca redukcia podielu poľnohospodárskych družstiev (50,24%) na obhospodarovanej poľnohospodárskej pôde, zvyšovanie podielu obchodných spoločností (26,82%), sú relatívne stabilizované počty SHR (21 263), a ich podiel na výmere poľnohospodárskej pôdy nepresahuje 10% (9,02%). Odhaduje sa, že z celkového počtu SHR tvoria 13 tisíc tzv. kovorolníci, ktorí zabezpečujú poľnohospodársku výrobu popri hlavnom zamestnaní.

Poľnohospodárske družstvá veľmi často riešili úpadok (ekonomickú nerovnováhu) založením nových podnikov pri transformačnom družstve. Vo výrobe pokračovali novo ustanovené subjekty, pôvodné družstvá ukončili poľnohospodársku výrobu, ale právne nezanikli. Novozaložené subjekty predovšetkým spoločnosti s ručením obmedzeným (spol. s r.o.), zvyčajne hospodárili opäť v družstevnej forme a stali sa vlastníckmi časťami majetku pôvodného družstva. Počas rokov (1998–99)

v celkovom počte subjektov založených popri družstvách už boli v prevahe podniky hospodáriace vo forme obchodných spoločností, ktoré len užívali majetok transformovaných družstiev.

Ďalší vývoj obchodných spoločností významne urýchlila privatizácia štátnych majetkov (ŠM). V privatizácii vznikli najmä väčšie obchodné spoločnosti, na druhej strane ekonomické problémy bývalých ŠM sa premietli do privatizovaných spoločností.

Ďalšia forma zmien je sprevádzaná odovzdaním funkčného majetku iným subjektom do vlastníctva, alebo prenájmu, čo vedie k ukončeniu poľnohospodárskej výroby v pôvodných podnikoch. Počet tzv. nečinných subjektov sa v reformnom procese zvyšoval v dôsledku rozširovania počtu podnikov v úpadku a dlho trvajúceho postupu pri likvidácii a konkurzoch.

Medzi podniky, ktoré stratili funkčnosť možno zaradiť tie, ktoré sa už neorientujú na poľnohospodársku výrobu a príjmy si zabezpečujú z prenájmu, služieb alebo z nepoľnohospodárskej výroby.

Z hľadiska ekonomickej nerovnováhy najskôr ukončili výrobu subjekty, a to družstvá i obchodné spoločnosti, s veľmi vysokými úvermi, ale postupne sa dostali do úpadku aj podniky, ktoré boli značne oslabené rozdelením koncentrovaných, resp. zlúčených družstiev alebo nesprávnymi strategickými rozhodnutiami manažmentov.

Oproti roku 1997 došlo za posledné roky v rámci poľnohospodárskych družstiev k zníženiu ziskových podnikov z 53,4% (1997) na 44,2% (1998) a na 36% (1999). V obchodných spoločnostiach zo 71,6% na 66,7% a na 52,9%. U SHR zo 75,7% na 71,4% a na 60%. Z celkového počtu podnikov hospodárenia so ziskom rok 2000 ukončilo 51,41%. Vyššie percento ziskových subjektov dosiahli obchodné spoločnosti (61,05%). V roku 2001 (za prvý polrok) z celkového počtu podnikov bolo 33%

ziskových, z organizačno-právneho aspektu zisk dosiahlo 30% družstiev a 42% obchodných spoločností. Za tretí štvrtrok 2001 ukončilo hospodárenie so ziskom 59,21 % subjektov podnikajúcich v poľnohospodárskej prvovýrobe. Pozitívny bol nárast podielu ziskových poľnohospodárskych družstiev, kým v obchodných spoločnostiach stagnoval na úrovni minulého roka. Porovnanie ukazovateľov stratových a ziskových podnikov je uvedené v tabuľke 1.

Zhodnotenie príčin ekonomickej diferenciácie v podnikaní na pôde

Zánik upadajúcich subjektov a ich pričleňovanie k prosperujúcim podnikom sú súčasťou hospodárskeho života v trhovej ekonomike.

Pri zhodnotení príčin ekonomickej diferenciácie v podnikaní na pôde si treba uvedomiť, ktoré slabé a silné stránky podnikania ovplyvňujú ekonomickú nerovnováhu medzi prosperujúcimi a úpadkovými podnikmi.

Podľa zistených údajov sa tento rozdiel premieta do nasledovných ukazovateľov.

Značné disproporcie v úpadkových subjektoch oproti prosperujúcim sú medzi produktivitou práce z výnosov ako aj z pridanej hodnoty a priemernou mesačnou mzdou. Jednoznačne v podnikoch úpadkových produktivita práce zaznamenala klesajúcu tendenciu, pričom priemerná mzda sa zvyšovala (tabuľka 2).

Ako vyplýva z tabuľky 2, rozdiely medzi skupinami podnikov sa prehlbujú najmä v hospodárskom výsledku. Je všeobecne známe, že prvovýroba na Slovensku v roku 2000 medziročne znížila stratu zhruba až o 70%, ale stalo sa tak najmä v dôsledku mimoriadnej jednorazovej pomoci štátu za sucho vo

Tabuľka 1 Porovnanie ukazovateľov stratových a ziskových podnikov na 1 ha p.p. v Sk za rok 2000

Ukazovateľ (1)	Na 1 ha p.p. v Sk (18)		
	Celkom (16)	Ziskové (17)	Stratové (18)
Náklady (2)	30 340	31 899	28 450
Výnosy (3)	29 838	32 820	26 219
HV pred zdanením (4)	-503	921	-2 230
HV po zdanení (5)	-573	805	-2 245
Obchodná marža (6)	216	258	166
Tržby za vlastné výrobky a služby (7)	17 775	19 417	15 784
Dotácie celkom vr. inv. dotácií (8)	4 891	5 356	4 326
Z toho neinvestičné dotácie (9)	4 328	4 630	3 961
Výroba (10)	20 116	22 345	17 412
Výrobná spotreba (11)	15 600	16 693	14 273
Pridaná hodnota (12)	4 733	5 910	3 305
Mzdové náklady (13)	4 972	5 153	4 751
Vlastné imanie (14)	27 001	29 034	24 534

Prameň: CD MP SR a vlastné prepočty

Source: CD the Ministry of Land Management of the Slovak Republic and particular calculation

Table 1 Comparison of the indicators of profit-and loss-making enterprises per ha agricultural land in 2000 (in SKK)

(1) indicator, (2) costs, (3) yield, (4) economic result before taxation, (5) economic result after taxation, (6) trade margin, (7) incomes from own products and services, (8) total subsidies including investment subsidies, (9) of which non-investment subsidies, (10) production, (11) production consumption, (12) added value, (13) staff costs, (14) equity, (15) per ha agricultural land, Skk, (16) total, (17) profit-making, (18) loss-making

Tabuľka 2 Porovnanie ziskových a stratových družstiev a obchodných spoločností na 1 ha p.p. v Sk za rok 1999 – 2000

Ukazovateľ (1)	Ziskové podniky (11)				Stratové podniky (12)			
	PD (13)		OS (14)		PD (14)		OS (14)	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Náklady (2)	31 903	32 760	27 802	30 538	24 384			
Výnosy (3)	32 809	33 439	29 348	31 821	21 708			
Pridaná hodnota (4)	9 057	7 069	5 956	4 228	4 084			
Mzdové náklady (5)	5 884	5 889	4 022	4 031	4 852			
Majetok celkom (6)	53 550	51 621	32 972	32 243	42 214			
Cudzíe zdroje (7)	13 005	11 505	17 647	16 724	14 331			
z toho úvery (8)	2 967	2 712	3 243	2 971	3 318			
Vlastné imanie (9)	40 069	38 944	14 783	14 229	27 560			
HV pred zdanením (10)	906	679	1 546	1 283	-2 677			

Legenda: PD – poľnohospodárske družstvá
OS – obchodné spoločnosti

Prameň: CD MP SR a vlastné prepočty

Source: CD the Ministry of Land Management of the Slovak Republic and particular calculation

Table 2 Comparison of profit- and loss-making cooperatives with business entities per ha agricultural land over 1999-2000 (in SKK)

(1) indicator, (2) costs, (3) revenues, (4) add14 783ed value, (5) staff cost, (6) assets, (7) not own capital, (8) of which credits, (9) equity, (10) economic results before taxation, (11) profit-making enterprises, (12) loss-making enterprises, (13) PD – agricultural cooperatives, (14) OS – trading companies

výške takmer 3 miliardy Sk a selekciou 119 vysoko stratových subjektov, ktoré ustúpili od hospodárenia. Okrem toho sa prejavili aj zmeny v reláciách cien agrárnych vstupov i výstupov, pričom pokračoval predaj hmotného investičného majetku, čo je prejavom hlavne v úpadkových subjektoch. Prosperujúce podniky v sledovanom súbore vykázali za rok 2000 hospodársky výsledok na 1 ha p.p. 679 Sk (PD) a 1 283 Sk (obchodné spoločnosti) oproti stratovým podnikom, kde strata v prepočte na 1 ha p.p. bola -2 307 Sk (PD) a -2 055 Sk (v obchodných spoločnostiach). Rentabilita z výnosov v ziskových podnikoch dosiahla 2,1% (PD) a 4,2% (obchodné spoločnosti) oproti stratovým podnikom, kde sa dosiahla záporná miera rentability a to -8,48% (PD) a -6,5% (v obchodných spoločnostiach). Úroveň hospodárskeho výsledku ovplyvňujú aj ďalšie ukazovatele rentability, ktoré sú v ziskových podnikoch spravidla kladné a v úpadkových vysoko záporné.

Stratové podniky nemajú rozvinuté mimoriadne činnosti, ktorých hospodársky výsledok čiastočne kompenzuje stratu z prevádzky a z finančných operácií.

Rozhodujúcim ukazovateľom je vytvorená pridaná hodnota, ktorá v stratových subjektoch dosahuje medziročný pokles, ktorý v PD na 1 ha p.p. za rok 2000 oproti roku 1999 dosiahol trend 428 Sk a v obchodných spoločnostiach je to až 1 126 Sk, čo súvisí s rýchlejšim poklesom výroby ako výrobnéj spotreby.

V oboch skupinách podnikov klesá hmotný a nehmotný investičný majetok s rýchlejšou dynamikou v stratových podnikoch, čo pri vyššej viazanosti na výrobu a nižšej výrobe prispieva k jeho nižšej využiteľnosti. Tento pokles v ziskových podnikoch za rok 2000 oproti roku 1999 zaznamenal index v PD 96,4 a v obchodných spoločnostiach 97,8.

Vlastné imanie za predchádzajúce obdobie (1997–1999) sa zvyšovalo len v ziskových podnikoch a to v dôsledku nárastu kapitálových fondov a fondov zo zisku. Rok 2000 je výnimkou, keď aj v stratových podnikoch došlo k miernemu zvýšeniu vlastného imania prostredníctvom už uvedených opatrení.

Medziročný pokles investícií sa prejavuje v oboch skupinách s pomalším poklesom v ziskových podnikoch. Ziskové podniky investujú takmer o viac ako 70% oproti stratovým, ktoré pre tento účel nemajú vytvorené dostatočné zdroje z hospodárenia.

Značné diferenciacie v skupinách podnikov sú aj vo finančných tokoch.

Úpadkové podniky vykazujú aj podstatne nižšiu efektívnosť tržieb za rastlinnú i živočíšnu výrobu vo väzbe na náklady, ako je to v podnikoch prosperujúcich. V roku 2000 ziskové podniky na 1 ha p.p. v rámci RV a ŽV dosiahli tržby za vlastné výroby a služby v hodnote 16 075 Sk z toho v RV 5 919 a v ŽV 10 156 Sk oproti tomu stratové iba 12 652 Sk z toho 4 894 v RV a 7 758 v ŽV.

Pre úpadkové podniky je charakteristická vysoká nákladovosť výroby, vysoké odpisy, nízka úroveň finančného majetku, vysoká celková zadlženosť, platobná neschopnosť a nízka úroveň finančného majetku sa premieta do nízkej likvidity s jej medziročným znížením.

Zdroje krízy likvidity v úpadkových podnikoch sú spôsobené nedostatkom likvidných prostriedkov v dôsledku ich previazanosti v pohľadávkach a v nedostatočnom generovanom cash-flow.

Celkové záväzky a pohľadávky majú klesajúce tendencie s rýchlejšou dynamikou v ziskových podnikoch, ktoré sa nachádzajú viac vo veriteľskej pozícii (druhotnej platobnej neschopnosti), ako stratové podniky, pre ktoré je charakteristická dlžnícka pozícia (prvotná platobná neschopnosť).

Do prosperujúcich podnikov z väčšej časti možno zaradiť bývalé poľnohospodárske družstvá, ktoré sa po transformácii nerozdelili, skonsolidovali živočíšnu výrobu, aktualizovali výrobné a strategické ciele orientované na trhové štruktúry a nedošlo k zásadnej zmene v manažérskom (vrcholovom) vedení družstva.

Uvedené výsledky ziskových a stratových podnikov sú predzvesťou smerovania príslušného subjektu, a práve podnikoví manažéri by mali na základe dosahovaných cieľov hospo-

dárenia predvídať, identifikovať a zmierňovať potenciálne ekonomické nerovnováhy v riadení podniku.

Prístupy manažérov z aspektu úspešnosti podnikania na pôde

Štruktúrne a procesné zmeny v podnikovo-hospodárskej základni sa uskutočňujú vo vonkajšom i vnútornom podnikovom prostredí, plnom nástrah a prekážok konkurenčných podnikov a podnikateľských rizík, ktoré determinujú odchýlky od rovnovážnych produkčných, ekonomických a sociálnych stavov.

Z dynamiky vývoja vonkajšieho i vnútorného prostredia podniku vyplýva, že i množina ovplyvňujúcich faktorov podlieha zmene. Vplyv niektorých, ktoré sa prejavili v rámci transformácie, (napr. poľnohospodárskych družstiev) v súčasnosti slabne, a naopak, zvyšuje sa podiel a vplyv trendov, ktoré značne ovplyvňujú subjekty podnikajúce s prioritou v živočíšnej výrobe.

Na základe dosiahnutých výsledkov možno dokumentovať, že problémy zmien podmienok hospodárenia najúspešnejšie prekonávajú agropodniky so zodpovednými a odborne zdatnými riadiacimi manažérmi.

Vrcholoví manažéri si musia uvedomiť, že do úpadku sa podniky nedostávajú len v poslednom kritickom roku, ale náznaky úpadkovosti sú príznačné už 2-3 roky pred ich odhalením, preto výrazným indikátorom pre manažérov v stratových podnikoch je preukazný medzročný pokles vlastného imania súvisiaci s medzročnou prehľubujúcou sa stratovosťou. Tento indikátor so zhoršujúcou sa rentabilitou tržieb poukazuje na dlhodobejšie nerovnovážne stavy v týchto podnikoch.

Ak podniková výrobo-ekonomická nerovnováha naruší perspektívu podniku, manažérske zásahy sú neúčinné a podnik smeruje ku konkurzu, manažéri by mali hľadať iné východiská z daného krízového stavu, ako je predaj alebo fúzia podnikov, resp. parciálne využívanie určitých výrobných kapacít pre iné podnikateľské zámery.

Jednou z účinných foriem ako predísť konkurzu v určitom predstihu a zmieriť podnikové nerovnovážne ekonomické situácie je ukončiť podnikateľskú činnosť formou likvidácie podniku a pričleniť sa k progresívnemu subjektu.

Prebiehajúce zmeny, ktoré sa v agrosektore realizujú majú iba dočasný charakter, pretože agrárny manažment sa musí taktiež prispôbiť európskym trhovým štruktúram.

V tomto smere sa vytvárajú nové možnosti pre podniky, ktoré podnikajú na pôde. Jednou z ciest pri realizácii prechodných podnikateľských štruktúr je vertikálna integrácia podnikateľských subjektov, ktorá smeruje k diverzifikácii výroby a k finalizácii produktov, pričom zahraničný kapitál je ochotný investovať aj do poľnohospodárskych podnikov, ale špecializovaných na vysoko rentabilné výrobky, napríklad na bioprodukty. Vysokú rentabilitu úspešného subjektu pritom umožňuje práve špecializácia s využitím veľkoprodukcii pri najmodernejšej technológii, samozrejme pri splnení náročných hygienických environmentálnych a ďalších podmienok. Spojením a vytváraním, napr. trojfunkčného nákupno-výrobo-odbytovného subjektu, vznikajú predpoklady pre zapojenie tejto podnikateľskej formy do veľkých obchodných reťazcov, vrátane zahranično-obchodných.

To znamená, že do popredia sa dostáva agrokombinátová forma podnikania na pôde. Možno predpokladať, že do roku 2005 sa celkový počet poľnohospodárskych subjektov zníži a dominantnými výrobcami na trhu potravín budú veľké a stredné podniky. Napriek klesajúcim tendenciám si dominantné postavenie bude naďalej udržiavať družstevná forma podnikania, kde je potrebné doriešiť legislatívne neusporiadanie vlastní-

kých vzťahov k pôde a majetku, legislatívu vo vzťahu medzi vlastními a manažérmi družstva. Nie je doriešená ani problematika podielníckych listov, cenných papierov, teda vlastnícke vzťahy v družstvách treba zrealizovať.

Pomerne väčší význam, než doposiaľ, nadobudne forma jedného majiteľa (vlastníka) podniku. Tieto subjekty podnikajúce na pôde, už v súčasnom období, keď vlastní podniku je zároveň vrcholovým manažérom, dosahujú značné úspechy. V tejto súvislosti sa očakáva nárast počtu obecných podnikov a subjektov miestneho hospodárenia. Tieto formy podnikania majú smerovať k aktivovaniu ekonomického zhodnocovania prírodných a miestnych zdrojov v pôsobnosti komunálnej správy.

V tomto smerovaní sa budú zvyšovať požiadavky predovšetkým na podnikových manažérov s cieľom dosiahnuť komunikačné i jazykové znalosti a rozvinúť manažérsko-podnikateľské schopnosti vo vedení nového typu podnikov podnikajúcich na pôde.

Súhrn

Súčasný trendy agrárneho manažmentu v Slovenskej republike smerujú k vytvoreniu podmienok pre vstup do Európskej únie, čo je v kontexte so snahou o trvalo udržateľný rozvoj poľnohospodárskej krajiny. V rámci uvedených tendencií sa hodnotia faktory úspešnosti, resp. úpadku subjektov podnikajúcich na pôde. Vzhľadom na to, že podiel ziskových podnikov zaznamenal za posledné hospodárske obdobie klesajúcu tendenciu, treba hľadať príčiny v externých aj interných faktoroch vplyvajúcich na podniky. Z externých faktorov to boli vplyvy inflácie, regulované ceny, zvýšenie nepriamych daní a tým dochádzalo k zvyšovaniu nákladov a k prehľubovaniu cenovej disparity, ale aj nízka transparentnosť vlastníckych vzťahov k pôde, ktorá zabraňovala rozvoju hypotekárneho úverovania v poľnohospodárstve, a tým sprístupnenie úverov. Z interných faktorov je to postoj manažmentu, resp. vlastníkov podnikov z hľadiska riadenia, flexibility, inovácie výroby, vnútorná ekonomická i výrobo-organizačná štruktúra podnikov súvisiacich s využitím majetku, prístup k cudziemu kapitálu a strategické prístupy manažérov vo vedení subjektov podnikajúcich v rámci prvovýroby.

Kľúčové slová: efektívnosť, bankrot, ziskové podniky, stratové podniky, ekonomická nerovnováha

Literatúra

- AMBROZOYOVÁ, M. 2001. Vývoj podnikovej štruktúry v poľnohospodárstve. In: *Ekonomika poľnohospodárstva*, 2001, č. 1, s. 43–52.
- GOZORA, V. 2001. Prispôbovanie podnikateľskej štruktúry PPK európskym agrárnym štruktúram. In: *Manažment a marketing trvalo udržateľného rozvoja*. Zborník vedeckých prác. MVD 2001. Nitra-Bratislava: SPU-SPPK, 2001, s. 29–35. ISBN 80-7137-866-6
- CHRASTINOVÁ, Z. 2000. Ekonomicko – finančná analýza prosperity poľnohospodárskych podnikov so zameraním na úpadkové podniky: Záverečná správa. Bratislava: VÚEPP, 2000, s. 15.
- CHRASTINOVÁ, Z. 2001. Ekonomicko-finančné výsledky poľnohospodárstva za rok 1999. In: *Ekonomika poľnohospodárstva*, 2001, č. 1, s. 11–18.

Kontaktná adresa:
prof. Ing. Jozef Hudák, PhD., Katedra manažmentu a marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: 037/650 81 66