

Kvalitatívna reprodukcia agrárneho manažmentu v špecifickom podnikateľskom prostredí

Qualitative reproduction of agrarian management in the specific entrepreneurial environment

V. GOZORA

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra, Slovenská republika

Sprievodným atribútom prispôsobovania agropodnikateľskej štruktúry európskym agrárnym štruktúram je kvalitatívna reprodukcia agrárneho manažmentu. Zvyšovanie kvalitatívnej úrovne agrárneho manažmentu sa pozitívne prejavilo v rozhodovacích procesoch a v konečnom dôsledku pri výbere účinných rozhodnutí v manažmente agropodnikateľských subjektov.

Výsledky doterajších prieskumov v popredných poľnohospodárskych podnikoch naznačujú, že tam kde zvyšovaniu kvalitatívnej úrovne agrárneho manažmentu venujú zvýšenú pozornosť, a kde sa postupne realizovala kvalitatívne ciele reprodukcia podnikového manažmentu, tam sa dosiahla aj vyššia účinnosť manažérskej práce v agropodnikateľskej činnosti. Podobného názoru sú Višňovský (2000), Šajbidorová (2002) a Žaja (2001).

Cieľom príspevku je preto zistiť kvalitatívnu úroveň agrárneho manažmentu, sformulovať silné a slabé stránky vrcholových manažmentov agropodnikateľských subjektov a navrhnúť opatrenia na zvýšenie kvality manažérskej práce v prístupovom období a po začlenení Slovenska do Európskej únie. V neposlednom rade zhodnotiť stupeň spolupráce agrárneho manažmentu s orgánmi miestnych samospráv a navrhnúť niektoré opatrenia k aktivovaniu podnikových manažmentov v agrárnom sektore.

MATERIÁL A METÓDA PRÁCE

Realizácia predznačeného cieľa si vyžiadala uskutočniť prieskum v súbore 1 260 agropodnikateľských subjektov, z čoho bolo 64,4 % poľnohospodárskych družstiev a 34,1 % obchodných spoločností. Zbytok tvorili iné formy podnikateľskej činnosti v poľnohospodárstve.

Pri zisťovaní údajov sme využili Informačné listy MP SR a dotazovaciu metódu, v rámci ktorej sme použili techniku riadeného rozhovoru a dotazníka. Výsledky prieskumu sme verifikovali v súbore 195 poľnohospodárskych podnikov a 189 obecných úradov.

Z obsahového hľadiska sme prieskum zamerali na:

- zistenie kvalitatívnej úrovne a pripravenosti agrárneho manažmentu na vstup do Európskych agrárnych štruktúr,
- strategické rozhodovanie vrcholových manažmentov v špecifickom prostredí,
- spoluprácu a účasť agrárneho manažmentu a orgánov miestnych samospráv na rozvoji vidieka,
- aktivovanie podnikového manažmentu k rozvoju poľnohospodárskej výroby.

Získané údaje sme sústredili do analytických tabuliek, analyzovali, komparovali a syntetizovali do návrhov opatrení.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

Kvalitatívne zmeny a pripravenosť agrárneho manažmentu na vstup do EÚ

Prebiehajúce štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe determinovali tri skupiny vrcholových manažmentov, ktoré sa diferencovane podieľajú na podnikateľskej úspešnosti agrárnych podnikov.

Prvú skupinu tvoria podnikové manažmenty, ktoré k napredovaniu podnikov uplatnili ofenzívne stratégie. Ako najčastejšiu formu stratégie volili stratégiu pružnej transformácie a prispôsobovania sa trhovým podmienkam, rozvojovú stratégiu a cieľovo-programovú stratégiu. Spoločným menovateľom uplatňovaných stratégií bola zásadná prestavba výrobných, organizačných a personálnych štruktúr v podniku. Prostredníctvom uvedených stratégií podniky prispôbujú výrobnotechnickú základňu požiadavkám trhu, diverzifikujú výrobu a rozširujú sortimentnú skladbu potravín. K stanoveným strategickým cieľom pripravujú efektívne programy a zdroje financovania. Predznačenú skupinu tvorí vyše 30 % agropodnikateľských subjektov.

Druhú skupinu tvoria vrcholové manažmenty, ktoré sa v novovznikajúcom trhovom prostredí rozhodli pre defenzívne stratégie. Ako najčastejšiu uplatňujú vyčkávaciu stratégiu a stratégiu postupných krokov. Opatrnícky prístup vrcholových manažmentov sa prejavuje v postupnej modifikácii podnikových štruktúr, v stagnujúcom ekonomickom režime, v pasívnom zabezpečovaní finančných zdrojov a uplatňovaní agrárneho marketingu. Uvedenú skupinu tvorí vyše 40 % agropotravinárskych podnikov.

Tretiu skupinu tvoria vrcholové manažmenty, ktoré neuplatňujú žiadnu podnikateľskú stratégiu. Vo všeobecnosti sa riadia zásadou prežitia v zmenených ekonomických podmienkach. Ich snaha vedie k uplatneniu reštrikčných opatrení s minimálnym zásahom do podnikových štruktúr. Uvedenú skupinu tvorí takmer 30 % podnikateľských subjektov.

Z výsledkov šetrení ďalej vyplýva, že takmer 57 % vrcholových manažmentov k tomu využíva rozvojové stratégie a vyše 43 % skôr neuplatňuje alebo neuplatňuje vôbec takého stratégie. Preto prvoradou úlohou súčasného manažmentu je zabezpečiť v každom podnikateľskom subjekte strategické plánovanie ako neoddeliteľnú súčasť plánovacej funkcie agrárneho manažmentu.

Prieskum účinnosti agrárneho manažmentu v prípravnom období naznačuje, že sú to vrcholové manažmenty, ktoré musia zohrať nezastupiteľnú funkciu v transformácii agropodnikateľskej štruktúry. Ukazuje sa, že práve v tejto oblasti má agrárny manažment na Slovensku značné rezervy. Dokumentujú to i v tomto prípade výsledky prieskumov, na základe ktorých vyše 51,8 % vrcholových manažérov pociťuje potrebu lepšej komunikácie, 47,2 % neovláda svetový jazyk a 53,3 % pociťuje potrebu širšieho okruhu poznatkov zo svojho odboru a manažérskeho know-how (tab. 1).

Čiastočným riešením sa ukazuje opätovný návrat k cyklickému vzdelávaniu vedúcich pracovníkov rezort-

ného okruhu MP SR, k postgraduálnemu štúdiu a intenzívnym jazykovým kurzom. Plošným zapojením vedúcich pracovníkov do systému celoživotného vzdelávania a systému odborného poradenstva možno vytvoriť podmienky kvalifikačného rastu agrárneho manažmentu a lepšej pripravenosti podnikových manažérov na vstup do integrovanej Európy.

Kvantitatívna a kvalitatívna reprodukcia agrárneho manažmentu je procesnou súčasťou prispôsobovania agropodnikateľskej štruktúry Európskym agrárnym štruktúram.

Nároky sa stupňujú na vrcholových manažérov v oblasti odbornej a cudzojazyčnej prípravy, sociálnej komunikácie a rýchleho si osvojenia európskych právnych noriem.

Zvyšovanie kvalifikačnej úrovne vedúcich pracovníkov však musí nadobudnúť oveľa širší základ ako bol doteraz. Musí nadobudnúť systémový charakter s cieľom dosiahnuť efektívnejšie rozhodovacie procesy a strategické rozhodnutia.

Požiadavky na osobnostné kvality podnikových manažérov rastú s veľkosťou, koncentráciou a výkonnosťou podniku. Čím väčší podnik a zložitejší je podnikateľské prostredie, tým rozhodnejší, kreatívnejší a pribojnejší musí byť podnikový manažér. Pri ich výbere a hodnotení sa musíme vrátiť k osvedčeným formám profesijnej prípravy, odborného rastu a hodnotenia v pravidelných cykloch. Viesť ľudí znamená nielen rozhodovať, ale aj pracovať s podriadenými, načúvať svoje okolie a uplatňovať čo najúčinnnejšie stimuly práce. Táto metóda je osvedčenou cestou prekonávania problémov aj v tom najzložitejšom špecifickom prostredí.

V tejto súvislosti sa ako dominujúce kvalitatívne znaky úspešného manažéra ukazujú vnútorné kvality rozhodného, autoritatívneho, kreatívneho a riskujúceho človeka na strane jednej a komunikatívneho, kooperujúceho, zodpovedného a kultivovaného človeka na strane druhej (tab. 2).

Tab. 1. Pripravenosť vrcholových manažérov na podnikanie v zjednotenej Európe

Otázka – obsah	Stanovisko – odpoveď						Spolu	
	áno		nie ⁴		neviem		P	%
	P	%	P	%	P	%		
Považujete sa odborne pripravený na podnikanie v zjednotenej Európe	104	53,3	52	26,7	39	20,0	195	100,0
Ovládáte aktívne aspoň jeden svetový jazyk	71	36,4	92	47,2	32	16,4	195	100,0
Pociťujete potrebu lepších komunikačných zručností	101	51,8	71	36,4	23	11,8	195	100,0
Zlepšujete si svoje jazykové a komunikačné zručnosti	128	65,6	59	30,3	8	4,1	195	100,0
Očakávate prínos zo vstupu SR do EÚ	104	53,3	58	29,8	33	16,9	195	100,0

Poznámka: Svetový jazyk AJ, NJ, ŠJ, FJ, RJ

Prameň: Z podkladov výskumnej úlohy E – IV., 2001 a vlastných výpočtov autora

Tab. 2. Kvalitatívne znaky úspešného manažéra

P. č.	Kvalitatívny znak	P. č.	Kvalitatívny znak	P. č.	Kvalitatívny znak
1.	dobrý odborník	6.	kooperujúci	11.	schopný riskovať
2.	schopný vodca	7.	zodpovedný	12.	schopný niesť vinu
3.	kreatívny	8.	rozhodný	13.	jazykovo zručný
4.	flexibilný	9.	priebojný	14.	s prirodzenou autoritou
5.	komunikatívny	10.	kultivovaný	15.	schopný vedieť poradiť

Strategické rozhodovanie agrárneho manažmentu ako predpoklad dosahovania podnikateľskej úspešnosti

Vízie agrárneho manažmentu sú sprevádzané celým radom obmedzení a nerovnováh. Tie sú nosnými prvkami špecifického prostredia, ktoré eliminuje podnikateľskú činnosť agropodnikateľských subjektov. Špecifické prostredie je neštandardným prostredím podniku, v ktorom nie sú zabezpečené štandardné prvky ako sú kapitálové zdroje, materiálové toky, požadovaná podnikateľská výkonnosť a kapitálová výnosnosť a celý rad ďalších prvkov (tab. 3).

Rastúci počet neštandardných prvkov v externom a internom prostredí podnikateľského subjektu podmieňuje vznik nerovnovážnych stavov, krízových situácií a rozvoj špecifického prostredia. Preto úlohou agrárneho manažmentu je monitorovať podnikateľské prostredie, kvantifikovať stupeň špecifického prostredia a stanoviť postupy postupného štandardizovania podnikateľských podmienok a prispôsobovania sa podnikateľských subjektov špecifickému prostrediu.

Dôkladná znalosť podnikového prostredia je nevyhnutná pre kvalifikované a efektívne rozhodovanie agrárnych manažérov. Táto je však podmienená hlbokým poznaním faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku a efektívnym výberom podnikových cieľov,

výrobných programov, podnikateľských stratégií a taktík podnikového manažmentu. Len dôkladná znalosť hospodárskej situácie, prijaté adekvátne rozhodnutia a uplatnené opatrenia na realizáciu uvedených postupov v podnikateľskej činnosti sú zárukou očakávaného správania podnikateľského subjektu (obr. 1).

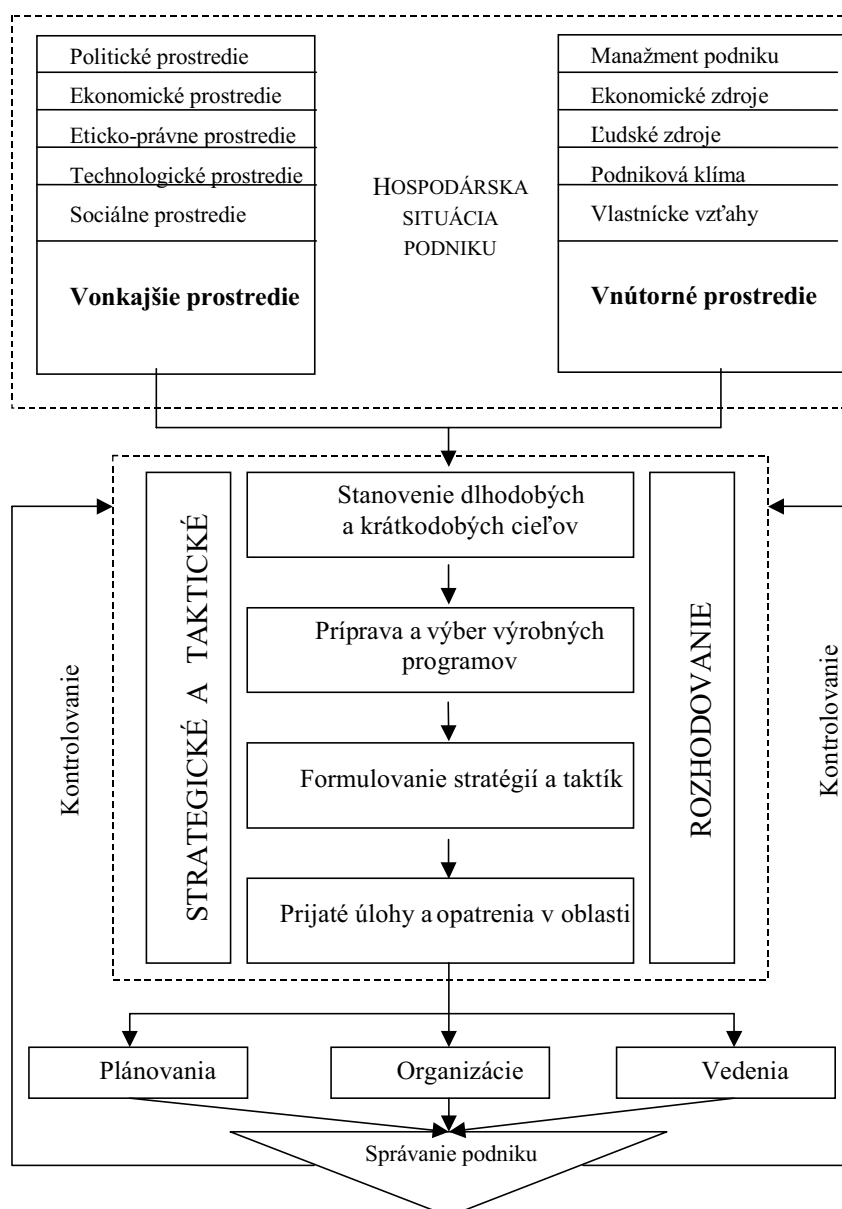
Nevyhnutným predpokladom uplatnenia účinných rozhodnutí podnikových manažérov v podnikateľskej činnosti je zaradenie podnikových stratégií a taktík medzi prvky rozhodovacieho procesu, či postupnosť krokov pri rozhodovaní vedúcich pracovníkov. Výsledky prieskumov aj v tomto prípade naznačujú, že čím väčšiu pozornosť agrárni manažéri venujú podmienkam a metódam rozhodovania, tým účinnejšie sú prijaté rozhodnutia. Naopak tam, kde podnikoví manažéri nevenujú dostatočnú pozornosť rozhodovaniu vznikajú chybné alebo pri najmenšom málo účinné rozhodnutia.

Spolupráca a účasť agrárneho manažmentu a orgánov miestnych samospráv na rozvoji vidieka

Stupeň spolupráce agrárnych a obecných manažmentov je determinovaný typom, stupňovitou a šírkou podnikových organizačných štruktúr. Ukazuje sa, že divizionalizáciou pôvodných väčších celkov na menšie

Tab. 3. Prvky štandardného a neštandardného prostredia

Štandardné prostredie	Neštandardné prostredie
– dostatok disponibilných finančných zdrojov a štartovného kapitálu	– nedostatok a neprístupnosť finančných zdrojov
– plynulé materiálové a peňažné toky	– brzdené materiálové a peňažné toky
– ekologické a zdravotne nezávadné prostredie	– narušené ekologické prostredie
– vhodné makroekonomické prostredie	– nevhodné turbulentné makroekonomické prostredie
– ekonomická stabilita podniku	– nízka výkonnosť a podkapitalizovanie podniku
– kvalifikované ľudské zdroje	– nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov
– plynulá reprodukcia poľnohospodárskej výroby	– nedostatočná reprodukcia poľnohospodárskej výroby
– schopný a kreatívny manažment	– neschopný a neefektívny manažment
– efektívne rozhodovanie vrcholového manažmentu	– neefektívne rozhodovanie vrcholového manažmentu
– efektívna vnútropodniková klíma	– neefektívna vnútropodniková klíma
– stabilizovaný trh s agrárnymi komoditami	– nestabilizovaný trh s agrárnymi komoditami
– efektívna kooperácia so samosprávnymi orgánmi	– neefektívna kooperácia so samosprávnymi orgánmi



Obr. 1. Štruktúra strategického rozhodovania vrcholového manažmentu podniku

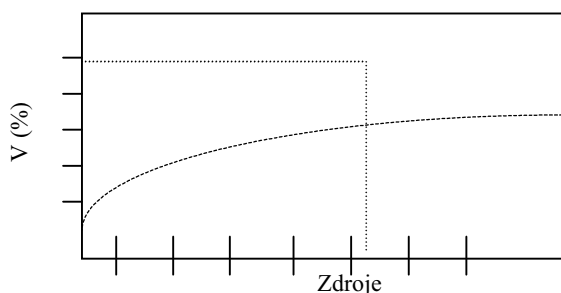
podniky sa organizačné štruktúry agropodnikateľských subjektov zoštíhlili, znížil sa počet organizačných stupňov. Následkom toho sa vrcholové manažmenty podnikov tesnejšie priblížili k obciam a pootvorili sa vonkajšiemu prostrediu pri budovaní miestnych infraštruktúr a podnikov miestnych samospráv. Vytvorili sa tesnejšie kooperačné väzby a voľné združenia.

Najčastejšími oblasťami spolupráce agrárnych manažmentov a obecných samospráv sú:

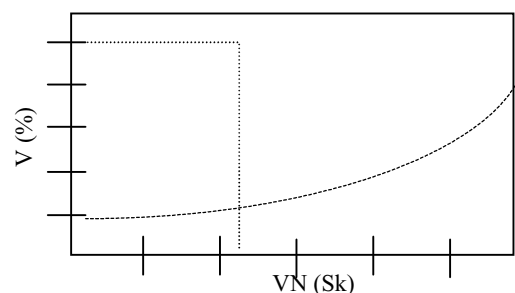
- **Zamestnanosť miestneho obyvateľstva**
Je hlavným predmetom spolupráce a hľadania pracovných príležitostí. Vo väčšine prípadov je rozvinutá v oblastiach, kde podniky aktívne rozvíjajú podnikateľskú činnosť. Negatívnym javom sú stupňujúce sa požiadavky na vrcholové manažmenty poľnohospodárskych podnikov na zamestnanosť v okresoch, v ktorých

je nízka nasávací schopnosť uvoľnených zamestnancov do iných rezortov, sektorov či odborových skupín podnikov.

- **Využívanie ekonomických zdrojov**
Stalo sa takmer každodennou témou rokovaní zástupcov obecných samospráv s podnikovými manažmentami. Ich spoločné úsilie smeruje k aktivovaniu miestnych zdrojov v prevádzkarniach obcí, v obecných podnikoch či podnikoch miestnych samospráv. Sú to poľnohospodárske podniky, ktoré na začiatku budovania miestnych podnikov podporujú podnikateľskú činnosť na vidieku. Predznačená spolupráca stagnuje v okresoch, kde sa poľnohospodárske podniky dostali do likvidácie alebo nevytvárajú žiadnu činnosť (obr. 2).
- **Materiálno-technická pomoc**
Je najčastejšou oblasťou spolupráce. Aj v tomto prípa-



Obr. 2. Charakteristika regionálnej nerovnováhy



Obr. 3. Charakteristika ekonomickej nerovnováhy

de sa rozvíja v regiónoch, kde sú agropodnikateľské podniky funkčné a ekonomicky dostatočne silné. Výplýva to z požiadaviek obcí na poskytnutie techniky pri stavebných a údržbárskych prácach, tvorbe a ochrane životného prostredia, pri odstraňovaní následkov prírodných katastrof a budovaní miestnych infraštruktúr. Úmerne s rastom podnikovej ekonomickej nerovnováhy sa stupeň materiálo-technickej pomoci úmerne znižuje (obr. 3).

• Personálna oblasť

Takmer strategickou oblasťou spolupráce sa ukázala personálna oblasť. Nedostatok disponibilných finančných zdrojov, eliminované materiálové a peňažné toky, vysoká nezamestnanosť vidieckeho obyvateľstva nútia obidve zúčastnené strany aktivizovať spoluprácu pri kreovaní obecných manažmentov v komunálnych voľbách a vrcholové manažmenty agropodnikateľských subjektov pri ich personálnych obmenách. Ich spoločné úsilie smeruje k tomu, aby sa do vrcholových pozícií agrárneho manažmentu a manažmentu obcí dostali komunikatívne a kooperujúce osobnosti, ktorých spájajú spoločné ciele a úlohy pri zabezpečovaní trvalo udržateľného rozvoja vidieka.

Agrárne manažmenty a orgány miestnych samospráv aktívne ovplyvňujú tvorbu krajiny, rozvoj vidieckych sídiel a využiteľnosť ekonomických zdrojov na rozvoj vidieka. Ich spoločné úsilie nachádza konkrétnu podobu v podpore miestnych infraštruktúr, uplatňovania rozvojových projektov a v aktivovaní miestnych zdrojov k dosiahnutiu väčšej zamestnanosti vidieckeho obyvateľstva.

Efektívnou metódou rozvoja vidieka v prihraničných regiónoch je medzipodniková kooperácia, cezhraničné obchodovanie a malý pohraničný styk. Aktivovanie cezhraničnej spolupráce sa priaznivo prejavilo v rozvoji cestovného ruchu, agroturistiky a vidieckeho turizmu v Karpatskom a v Novohradskom euroregióne. Prvé kroky sa v tomto smere urobili v Euroregióne Dunaj – Váh – Ipeľ. Značný priestor sa pre cezhraničnú spoluprácu otvára v najmladšom Beskydskom euroregióne.

Výsledky prieskumu naznačujú, že rozvojové programy väčších územných celkov sú ešte len na začiatku. Výrazne zaostáva najmä rozvoj cestovného ruchu a vidieckej turistiky, ktoré sa javia diferencované podľa okresov, krajov a regiónov. Najväčšiu váhu a využiteľnosť potenciálnych zdrojov vidieckej turistiky majú Prešov-

ský, Banskobystrický a Trenčiansky kraj. Najnižšia využiteľnosť sa ukazuje v Košickom, Trnavskom a Nitrianskom kraji.

Aktivovaním cudzieho kapitálu, efektívnejším využitím miestnych zdrojov a vstupom Slovenska do integrovaných Európskych štruktúr možno zvýšiť úroveň cestovného ruchu a rozvinúť vidiecku turistiku ako determinujúcich činiteľov trvalo udržateľného rozvoja vidieka.

Aktivovanie podnikového manažmentu k rozvoju poľnohospodárskej výroby

Výrazná ekonomická diferenciácia výrobcov potravín iniciuje agrárny manažment k realizácii opatrení, ktoré účelovo smerujú do podnikovo-hospodárskej praxe a inštitucionálnej sféry. Predznačené opatrenia možno konkretizovať nasledovne:

- Prehodnotiť doterajšie integračné procesy v podnikovo-hospodárskej základni a iniciovať všetky dostupné formy horizontálnej a vertikálnej integrácie v pôdohospodárstve. Integračné procesy využiť efektívne pri oživovaní majetku nečinných a ekonomicky zaostávajúcich podnikov. V tejto súvislosti je potrebné oživiť všetky uvádzané nečinné podniky a to združovaním podnikov, fúziou či akvizíciou majetku.
- V marginálnych a na ekonomické zdroje chudobných podmienkach výraznejšie podporovať poľnohospodárske a spracovateľské subjekty, lesné a vodohospodárske podniky. V tejto súvislosti využiť metódu kreovania štátnych podnikov, obchodných spoločností, agrokombinátov foriem podnikania s účasťou štátu k dosiahnutiu väčšej zamestnanosti a kúpyschopnosti vidieckeho obyvateľstva.
- Zvýšiť produkčnú výkonnosť pôdy a chovov hospodárskych zvierat so zreteľom na efektívnejšiu výživu a ochranu rastlín, hospodárskych zvierat a exploatáciu dubiôzneho majetku.
- Uplatniť pružné organizačné štruktúry výroby a riadenia podnikov ako neoddeliteľnej súčasť prechodných podnikateľských štruktúr PPK. Výkonnosť podnikateľských štruktúr zvýšiť efektívnejšími makroekonomickými nástrojmi a stimulmi.
- Zamedziť živelnému a nekoordinovanému vstupu zahraničných investorov do spracovateľských podnikov

a obchodných reťazcov. V tejto súvislosti umožniť domácim prvovýrobcom potravín vstúpiť do trhových štruktúr a obchodných reťazcov.

- Budovať spoločné obchodné jednotky a výrobo-obchodné združenia na zabezpečenie rýchlejších a bezpečnejších odbytových kanálov. Aktivovaním podnikateľských štruktúr možno dosiahnuť lepšie odbytovanie výrobkov a vytvorenie stabilnejších trhových štruktúr.
- Rozvíjať mimoprodukčné funkcie poľnohospodárstva, podporovať rozvoj remesiel a zamestnanosť vidieckeho obyvateľstva. V tejto súvislosti iniciovať mocenské a politické štruktúry na podporu trvalo udržateľného rozvoja vidieka, ako jedného z prístupových kritérií do Európskej únie.
- Skvalitniť a zvýšiť výkonnosť agrárneho manažmentu, zlepšiť komunikačné a kooperačné zručnosti, vytvoriť dokonalé právne a etické prostredie pre podnikateľskú činnosť.
- Pretrvávajúcim negatívnym javom v obchodných vzťahoch je záporné saldo v medzinárodnej obchodnej bilancii s agrárnymi komoditami. Postupné odstránenie pasívneho salda je však podmienené uplatnením systémovo-cielených opatrení smerujúcich k podpore exportu potravín a ochrane domáceho trhu potravín prostredníctvom licenčnej politiky a dovozných kvót.
- Uvedené opatrenia sú len čiastočnými námetmi na zvýšenie výkonnosti a konkurencieschopnosti poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu. K týmto opatreniam treba pripísať všetky námety a pripomienky, s ktorými prichádza vedecko-výskumná základňa a podniková prax.

LITERATÚRA

- Gozora V. (1997): Štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe. In: Zborník z medzinárodnej konferencie k spoločnému výskumu Revitalizácia podnikového manažmentu a reštrukturalizácia subjektov PpoK. Agroinštitút Nitra: 5–15; ISBN 80-7137-9572-1.
- Hudák J. (2001): Štruktúrne a procesné trendy v agrárnom manažmente z aspektu dosahovania podnikateľskej úspeš-

nosti v hospodárskych subjektoch. In: Zborník z medzinárodnej konferencie Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz a k dosiahnutiu podnikateľskej úspešnosti hospodárskych subjektov. MP SR, MH SR Bratislava, SAPV, KMM FEM SPU Nitra, PIVC Nitra: 75–79; ISBN 80-7137-936-0.

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

Nagyová L. (2001): Trh mäsa a mäsových výrobkov z pohľadu zákazníka a marketingových odborníkov. In: Konkurencieschopnosť vybraných agrárnych komodít SR pred vstupom do EÚ. Zborník vedeckých prác III., Nitra, FEM SPU: 57–61; ISBN 80-7137-827-4.

Šajbidorová M. (2002): Využitie informačných systémov v rozhodovaní podnikových manažérov v poľnohospodárskej prvovýrobe. In: Konkurencieschopnosť, podnikateľské štruktúry a plánovanie v PpoK. Nitra, SPU: 99–104; ISBN 80-7137-997-2.

Šimo D. (2000): Agrárny marketing. Nitra, SPU: 10–27; ISBN 80-7137-709-0.

Ubrežiová I. (2000): Proces globalizácie a mliekarenský priemysel v USA. In: Zborník vedeckých prác Trendy v poľnohospodárskej ekonomike a manažmente – MVD 2000. SPU Nitra: 196–200; ISBN 80-7137-715-5.

Višňovský J. (2000): Kompetentný manažér podniku – rozhodujúci faktor predchádzania podnikových kríz v budúcnosti. In: Zborník referátov zo sympózia s medzinárodnou účasťou. Pôdohospodárstvo 21. Storočia Agrofilm 2000. Nitra, SAPV: 43–49; ISBN -968274-5-6.

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

Žaja J. (2001): Strategické prístupy podnikového manažmentu k riešeniu kríz a k dosahovaniu ich podnikateľskej úspešnosti. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz a k dosahovaniu podnikateľskej úspešnosti hospodárskych subjektov. Račkova dolina 8.–9. 11. 2001. Nitra: 110–115; ISBN 80-7137-936-0.

Adresa autora:

Prof. Ing. Vladimír Gozora, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika
tel.: +421 37 6508 179, e-mail: Vladimír.Gozora@uniag-sk
