

Barbara Kielbasa¹

Zakład Rozwoju Obszarów Wiejskich i Doradztwa
Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie

Wpływ środków pomocowych WPR 2007-2013 na zmiany w wybranych gospodarstwach rolnych

Impact of the CAP 2007-2013 financial support to changes in the chosen farms

Synopsis: Artykuł przedstawia cząstkowe wyniki badań prowadzonych na próbie 60 gospodarstw różniących się pod względem wielkości ekonomicznej z trzech województw: łódzkiego, małopolskiego i opolskiego. Badania realizowano metodą wywiadu bezpośredniego z kierownikami indywidualnych gospodarstw rolnych. Większość kierowników badanych gospodarstw uznała, że integracja europejska miała istotny wpływ na szybkość wdrażania innowacji w gospodarstwach. W wielu przypadkach była czynnikiem wymuszającym zmiany i dostosowanie gospodarstw do wymogów panujących na rynku europejskim.

Słowa kluczowe: gospodarstwo rolne, zmiana, innowacja, WPR 2007-2013

Abstract: The paper presents partial results of empirical research conducted in three Polish provinces: Łódzkie, Małopolskie and Opolskie on a sample of 60 agricultural holdings which differ in terms of economic size. The study was conducted by interviewing managers of individual farms. Most of the farmers - managers of the surveyed households, recognized that European integration has a significant effect on the rate of implementation of innovation. In many cases it was a factor in forcing changes and adaptation to the requirements prevailing on the European market.

Key words: agricultural holding, change, innovation, CAP 2007-2013

Wprowadzenie

Z uwagi na szybko zmieniające się warunki społeczno-ekonomiczne, zwłaszcza związane z zarządzaniem i organizacją gospodarstw rolnych w warunkach integracji europejskiej, istotne jest poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań. W szerszym ujęciu nowe rozwiązania można utożsamiać z innowacjami, dzieląc je np. na technologiczne (produktowe, procesowe) i nietechnologiczne (organizacyjne i marketingowe) [Kujawiński 2012]. Obejmują one głównie obszar gospodarstwa rolnego oraz wychodzą poza gospodarstwo – będąc skutkiem oddziaływania otoczenia [Tomczak 2004].

Obecna sytuacja gospodarstw rolnych w Polsce powoduje, iż nawet te małe, drobnotowarowe stoją przed koniecznością wprowadzania zmian. Zarządzanie zmianą w organizacjach nie jest pojęciem nowym, jednakże rzadko odnosi się je do gospodarstw rolnych, przede wszystkim dlatego, że są one często bardzo małe, „samozaopatrzeniowe” i nierentowne. Mimo wszystko należy uznać, że zarządzanie gospodarstwem w sposób planowy, przemyślany i z uwzględnieniem wymogów otoczenia, daje lepsze efekty ekonomiczne, które mogą być wymierne nawet dla bardzo małych gospodarstw (np.

¹ Dr., e-mail: bkielbasa@ar.krakow.pl

mniejsze koszty, zmniejszenie nakładów pracy własnej itp.) [Chyłek 2012]. Stąd też wprowadzanie zmian, np. takich jak modernizacja, usprawnianie, poprawa organizacji gospodarstwa, wdrażanie nowych technologii i dostosowywanie się do nowych wymogów rynku – powinno być realizowane przez rolnika w sposób celowy i przemyślany, czyli przy uwzględnieniu zasobów i możliwości gospodarstwa rolnego.

Zmiany w teorii organizacji a rolnictwo

Zarządzanie oznacza wprowadzanie innowacji (nowości) w danej organizacji. Obejmuje implementację zmian wynikających z konieczności dostosowania się do przekształceń następujących w otoczeniu [Chyłek 2012]. Według R. Griffina [2004] zmiana w organizacji to „każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, która może dotyczyć niemal każdego aspektu”. S. Duchniewicz [2007] uważa, że „zmiany w organizacjach wynikają ze zmieniających się potrzeb społecznych i ich otoczenia”. Każda organizacja, która nie dostosowuje się do potrzeb klientów i do nowych warunków, przestaje istnieć. W przedsiębiorstwach zmian dokonuje się z reguły w sposób przemyślany, kompleksowy i planowany, stosując różne metody zarządzania nimi.

Istnieje wiele przyczyn powstawania zmian. P. Drucker [2005] wyróżnia dwa główne źródła zmian: wewnętrzne oraz zewnętrzne. Pierwsze oznaczają pewne zdarzenia w organizacji albo niezgodności między rzeczywistością a wyobrażeniami członków danej organizacji. Natomiast zmiany zewnętrzne wynikają np. z czynników demograficznych, zmian w postrzeganiu rzeczywistości lub pojawiającej się nowej wiedzy, którą można zastosować w praktyce.

Z kolei wśród czynników determinujących procesy zmian można wymienić za Koźmińskim i Piotrowskim [2009] m.in.: działania oraz plany właścicieli danej organizacji (czynniki wewnętrzne), zachowania klientów, dostawców, odbiorców, zachowania konkurencji oraz gospodarkę, prawo i politykę (czynniki zewnętrzne).

B. Koźuch [2011] dokonała zestawienia rodzajów zmian organizacyjnych z uwzględnieniem siedmiu kryteriów:

- 1) ze względu na źródło zmian: zmiany dobrowolne, zmiany wymuszone,
- 2) ze względu na rozmiar zmian: zmiany zachowawcze, zmiany rozwojowe,
- 3) z uwzględnieniem strategii przeprowadzania zmian: zmiany nakierowane na strukturę, na technologię, na ludzi,
- 4) ze względu na zakres zmian: zmiany innowacyjne, zmiany adaptacyjne,
- 5) ze względu na współzależność czasu zmian organizacyjnych i zmian otoczenia: zmiany reaktywne, zmiany antycypacyjne (wyprzedzające),
- 6) pod kątem oceny skutków zmian: zmiany pozytywne, negatywne, zmiany obojętne,
- 7) ze względu na dynamikę zmian: zmiany radykalne, zmiany stopniowe.

Rolnictwo jest jedną z form działalności gospodarczej, ale ze względu na swoją specyfikę znacząco różni się od innych form, a przychody z niej wciąż nie są w Polsce w myśl przepisów opodatkowane podatkiem dochodowym. Co więcej, cechą szczególną tej działalności jest to, iż często wiąże rodzinę rolnika (gospodarstwo domowe). Jest ponadto nierozdzielnie związana ze środowiskiem naturalnym [Woś 1996].

Innowacje rolnicze to wprowadzane różnego rodzaju zmian w gospodarstwie rolnym. Mogą to być wszelkie nowe pomysły, idee, usprawnienia, koncepcje, modyfikacje, przedmioty, metody, które są uznawane przez rolnika za nowość. Mogą to być nowe

systemy w produkcji rolniczej lub nowe metody wspierające decyzje w zarządzaniu [Woś 1996]. W produkcji roślinnej mogą to być nowe nawozy, nowe gatunki i odmiany roślin, nowe środki ochrony roślin, nowe maszyny i narzędzia lub nowe kompleksowe technologie. W produkcji zwierzęcej można mówić o innowacjach w przypadku zakupu sztuk hodowlanych, nowych pasz treściwych i dodatków mineralnych, zakupu nowych maszyn i urządzeń, bądź zastosowania ulepszonych środków higienicznych. Innowacje w zakresie ekonomiki i organizacji gospodarstw to np. zwiększenie powierzchni gospodarstw, zmiana struktury zasiewów, wykorzystanie kredytów, wprowadzenie rachunkowości i kalkulacji rolniczych, wprowadzenie techniki komputerowej [Ban van den, Hawkins 1997]. Adaptacja nowych rozwiązań oraz konieczność dostosowania produkcji rolnej do szybko zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych powoduje, iż określenie „wprowadzanie zmian” nabiera w polskich gospodarstwach rolnych szczególnego znaczenia.

W gospodarstwach można wyróżnić zmiany planowane i zmiany dostosowujące [Bielski 2002]. Pierwsze z nich są szczegółowo planowane przez rolnika z pewnym wyprzedzeniem. W gospodarstwach i przedsiębiorstwach agrobiznesu wiążą się z przygotowaniem planów taktycznych, operacyjnych i strategicznych. Wprowadzanie zmian ma wówczas charakter przemyślany i celowy, zgodny z harmonogramem i przynoszący zamierzone rezultaty. Natomiast zmiany dostosowujące mają charakter reaktywny – czyli dotyczą dostosowania się do nowych warunków rynkowych i spełnienia wymogów wynikających z prawodawstwa krajowego i unijnego [Penc 1995].

Jedną z najczęstszych reakcji na nowość i pierwszą przesłanką podjęcia decyzji o zmianach jest zazwyczaj strach lub niepewność. W zależności od szybkości reagowania rolnika na pojawiające się innowacje C. Rogers podzielił rolników na „innowatorów”, „wcześnie adaptujących”, „wczesną większość”, „późną większość” oraz „maruderów”. Innowatorzy stanowią w tej strukturze jedynie 2,5%. Są to rolnicy dobrze wykształceni, odcytani, nie boją się ryzyka i mają naukowe podejście do rozwiązywania problemów. Posiadają bardzo duże i wyspecjalizowane gospodarstwa i są powiązani z innymi innowatorami, którzy tak jak oni sami poszukują nowych rozwiązań. Wcześnie adaptujący stanowią w strukturze 13,5%. W tej grupie znajdują się osoby dobrze wykształcone, które stanowią tzw. „pierwszą falę” przyjmujących. Są gotowe do wdrażania nowych pomysłów, wypróbowanych przez innowatorów. Rolnicy z grupy „wczesna większość” stanowią aż 34,0%. Są to osoby dość postępowe i naśladowujące innych. Rolnicy dość tradycyjni, sceptyczni i obserwujący innych to „późna większość” (34,0%). Wprowadzają zmiany dopiero pod presją ekonomiczną lub społeczną. Ostatnia grupa (16,0%) składa się z osób opieszłych, które nie są zainteresowane wprowadzaniem żadnych zmian w swoich gospodarstwach. Powodem tego najczęściej jest to, że są to rolnicy starsi, którzy produkują wyłącznie na własne potrzeby [Rogers 2003].

Wprowadzanie zmian w gospodarstwach rolnych jest trudne, bo niejednokrotnie wiąże się ze zmianą mentalności rolników-kierowników gospodarstw i specyfiką produkcji rolnej. Trudno też mówić o zastosowaniu nowoczesnych metod planowania zmian, jakie stosuje się w dużych organizacjach. Mimo to, rolnik powinien realizować zadania w sposób przemyślany i planowany, ponieważ źle podjęta decyzja może skutkować długotrwałymi konsekwencjami, biorąc pod uwagę długi cykl produkcji rolnej. Dotyczy to także procesu pozyskiwania środków zewnętrznych i realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, dlatego też rolnicy powinni wziąć pod uwagę zaplanowanie długoterminowego programu rozwoju gospodarstwa.

Metodyka pracy

Celem pracy jest charakterystyka i ocena wybranych gospodarstw rolnych w kontekście wprowadzania zmian, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania środków pomocowych w ramach WPR. Jako problem badawczy przyjęto określenie zmian organizacyjnych i inwestycyjnych w badanych gospodarstwach.

Do realizacji celów pracy posłużono się danymi uzyskanymi z 60 gospodarstw rolnych, wybranych z trzech województw Polski środkowej i południowej. Wybrano województwa reprezentujące trzy makroregiony według klasyfikacji FADN [www.fadn.pl]:

- z makroregionu Mazowsze i Podlasie wybrano województwo łódzkie, które charakteryzuje się gorszymi niż przeciętnie w kraju warunkami przyrodniczymi, w istotny sposób warunkującymi produkcję rolną,

- z makroregionu Małopolska i Pogórze wybrano województwo małopolskie, które cechuje się największym rozdrobnieniem struktury agrarnej w Polsce z uwagi na szczególnie warunki naturalne,

- z makroregionu Wielkopolska i Śląsk wybrano województwo opolskie, czyli najmniejsze województwo w Polsce, w którym osiąga się dobre wyniki w produkcji rolnej dzięki występującym tam korzystnym uwarunkowaniom naturalnym (dobre gleby).

Z każdego z tych województw, w ramach wymienionych wyżej makroregionów FADN wybrano po 20 indywidualnych gospodarstw rolnych. Próbę gospodarstw do badań wybrano taki sposób, by pozyskać gospodarstwa o różnej wielkości ekonomicznej (od 2 do ponad 100 ESU). Następnie gospodarstwa analizowano przy uwzględnieniu podziału na sześć grup pod względem wielkości ekonomicznej, tj. gospodarstwa od 2 do 4 ESU (gospodarstwa bardzo małe), od 4 do 8 ESU (małe), od 8 do 16 ESU (średnio małe), od 16 do 40 (średnio duże), od 40 do 100 ESU (duże) oraz gospodarstwa o wielkości powyżej 100 ESU (duże) [www.fadn.pl].

W pracy wykorzystano dane źródłowe pozyskane za pomocą metody wywiadu bezpośredniego z kierownikami wytypowanych do badań jednostek. Kwestionariusz autorski ankiety był standaryzowany i ustrukturalizowany, co oznacza, iż do wszystkich rolników pytania kierowane były w takiej samej formie i kolejności. Składał się on z trzech części dotyczących: charakterystyki rolnika, charakterystyki gospodarstw z uwzględnieniem ich wielkości ekonomicznej oraz zrealizowanych inwestycji dotyczących dostosowania gospodarstw do wymogów WPR.

Analiza gospodarstw opierała się na metodzie studium przypadku, która ma szerokie zastosowanie w naukach o zarządzaniu. Metoda ta polega na dokładnej analizie badanego zjawiska, problemu lub wybranego obiektu.

Artykuł został oparty na wynikach badań własnych, prowadzonych w 60 gospodarstwach rolnych i obejmujących lata 2007-2012. Praca przedstawia cząstkowe rezultaty badań prowadzonych przez Autorkę, które dotyczą zarządzania w gospodarstwach rolnych.

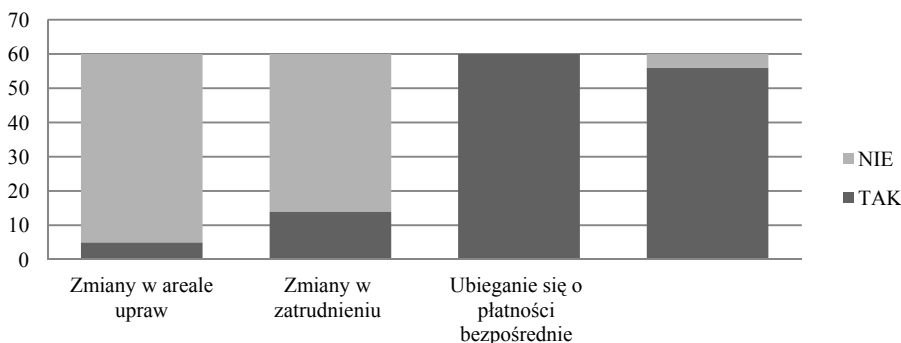
Zmiany w drobnotowarowych gospodarstwach rolnych – ujęcie praktyczne

Biorąc pod uwagę wprowadzanie zmian w badanych gospodarstwach, przeanalizowano wybrane działania, takie jak:

- zmiany w areale gospodarstw (zakup, dzierżawa, sprzedaż),
- zmiany w zatrudnieniu (zwiększenie lub zmniejszenie zatrudnienia),
- decyzje w zakresie ubiegania się o płatności bezpośrednie (kontynuacja lub rezygnacja z pobierania dopłat),
- realizacja inwestycji (źródło ich finansowania i przeznaczenie).

Analiza pierwszego z badanych zagadnień, tj. zmiany powierzchni badanych gospodarstw rolnych wykazała, iż w większości badanych obiektów (55 gospodarstw) nie powiększono zasobów ziemi w badanym okresie (rys. 1). Rolnicy w tej grupie byli zdania, że użytkowana przez nich powierzchnia gruntów rolnych jest wystarczająca i odpowiednia w prowadzonym systemie organizacji i zarządzania.

Jedynie pięciu rolników powiększyło areal upraw (o minimum 10 ha), poprzez dzierżawę gruntów (4 odpowiedzi) lub zakup gruntów (1 odpowiedź).



Rys. 1. Plany rolników w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym

Fig. 1. Farmer's plans in terms of changing the agricultural area of the holdings

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Drugim z analizowanych problemów badawczych były zmiany w zatrudnieniu (zwiększenie lub zmniejszenie zatrudnienia). W tym badanym okresie zmiany wprowadziło 14 kierowników badanych gospodarstw, przy czym w 13 przypadkach było to zwiększenie zasobów pracy w gospodarstwie, poprzez zatrudnienie pracowników najemnych, a tylko w jednym zmniejszenie zatrudnienia.

W analizowanej próbie wszyscy rolnicy pobierali w badanym okresie dopłaty bezpośrednie i wszyscy deklarowali chęć korzystania z tej formy pomocy także w przyszłości.

Wprowadzanie zmian to najczęściej adaptacja (wdrażanie) innowacji do praktyki rolniczej, bardzo często przy wykorzystaniu możliwości finansowania tych działań ze środków zewnętrznych. W badanej próbie dokonano analizy przedsięwzięć

inwestycyjnych, ich przeznaczenia i źródeł finansowania, ze szczególnym uwzględnieniem udziału środków pomocowych w ramach instrumentów Wspólnej Polityki Rolnej.

W 4 gospodarstwach nie wprowadzano żadnych zmian w organizacji i zarządzaniu gospodarstwem rolnym w badanym okresie. W pozostałych, jak wynika z badań, rolnicy najczęściej wprowadzali zmiany o charakterze zachowawczym (modernizacja, remont) i adaptacyjnym, które wpływają pozytywnie na organizację tych gospodarstw. Świadczą jednak o reaktywnym zachowaniu na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Po dokonaniu analizy przedmiotowej podejmowanych przedsięwzięć stwierdzono, że niektórzy rolnicy wprowadzali również zmiany o charakterze rozwojowym i innowacyjnym, które miały charakter radykalny (np. zakup nowych technik i technologii, zmiana specjalizacji gospodarstwa). Ogólnie działania podejmowane przez kierowników badanych gospodarstw miały na celu przede wszystkim:

- modernizację parku maszynowego wraz z budynkami do przechowywania maszyn i urządzeń, modernizację budynków gospodarskich i budowli w celu ich dostosowania do obecnych wymogów,
- budowę nowych budynków inwentarskich i gospodarczych,
- zakup nowych maszyn i urządzeń,
- podniesienie wiedzy i kwalifikacji (udział w kursach kwalifikacyjnych, studiach podyplomowych z zakresu wiedzy rolniczej).

Analiza przedsięwzięć inwestycyjnych w badanych gospodarstwach wykazała, że około 30% wszystkich inwestycji sfinansowano ze środków pozyskanych w ramach programów pomocowych z PROW 2007-2013. Prawie 25% tych przedsięwzięć sfinansowano z kredytów (tj. preferencyjnych z Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz kredytów komercyjnych). Pozostałe działania były finansowane z dochodów z gospodarstw rolnych, przy czym były to inwestycje niewielkie, nie przekraczające równowartości 10 tys. zł.

W tabeli 1 przedstawiono uśrednione dane z badanej próby gospodarstw, z podziałem na kategorie wielkości ekonomicznej. Tabela 1 zawiera również uśredniony udział środków pomocowych w ramach PROW 2007-2013, które przeznaczono na wprowadzenie zmian w gospodarstwach o różnej wielkości ekonomicznej.

Tabela 1. Wybrane dane charakterystyki gospodarstw rolnych oraz udział środków finansowych z PROW 2007-2013 w realizowanych przedsięwzięciach inwestycyjnych

Table 1. Selected characteristics of farms and the share of financial support from the RDP 2007-2013 in completed investment activities of farms

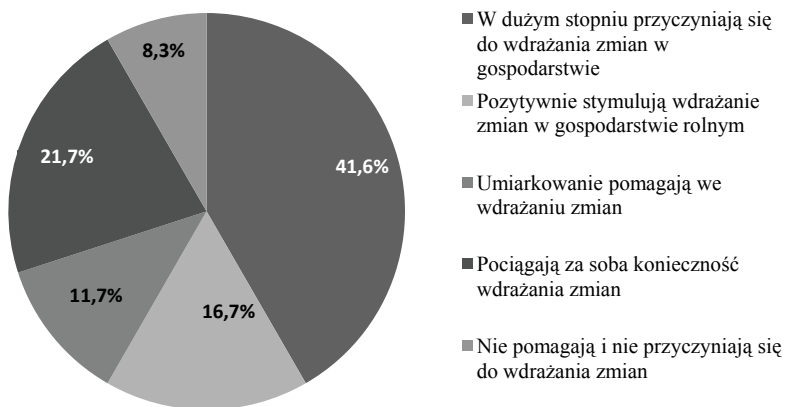
Lp.	Kategoria gospodarstw	Liczba badanych gospodarstw	Średnia powierzchnia użytków rolnych [ha]	Średnia wielkość ekonomiczna gospodarstw [ESU]	Średni udział środków pomocowych UE w łącznych kosztach przedsięwzięcia [%]
1	bardzo małe	8	6,6	3,3	0,0
2	małe	8	24,8	6,7	26,4
3	średnio-małe	12	30,1	12,0	37,9
4	średnio-duże	12	36,9	23,4	15,5
5	duże	12	64,7	52,6	48,9
6	bardzo duże	8	92,9	112,0	25,5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych [N = 60].

Najwyższy udział środków pomocowych w kosztach inwestycji zaobserwowano w gospodarstwach dużych, a najniższy w bardzo małych (tab. 1). Kierownicy gospodarstw najmniejszych nie wiedzieli konieczności wprowadzania zmian z uwagi na charakter prowadzonych gospodarstw. Z kolei właściciele gospodarstw dużych byli zdeterminowani do wprowadzania zmian, głównie z powodu pojawienia się nowych uwarunkowań zewnętrznych. Dodatkowym bodźcem do wdrażania innowacji w gospodarstwach rolnych był dostęp środków finansowych w ramach WPR.

Jak wynika z analizy gospodarstw bardzo dużych (tj. powyżej 100 ESU) pod kątem wykorzystania środków zewnętrznych na wsparcie wprowadzania zmian, można zauważyć, że udział tych środków nie jest duży (25,5%). Nie oznacza to jednak, że kierownicy tych gospodarstw nie byli zainteresowani możliwością pozyskania środków zewnętrznych. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, rolnicy z tej grupy wprowadzili zmiany najczęściej w oparciu o dochody uzyskiwane z produkcji rolnej. Inna sytuacja występowała w gospodarstwach bardzo małych (do 4 ESU), zarządzanych przez rolników tradycyjnych, którzy nie byli zainteresowani wprowadzaniem żadnych zmian w swoich gospodarstwach. W tej grupie byli także rolnicy, którzy nie widzieli perspektyw rozwoju gospodarstw albo szukali innych, pozarolniczych możliwości uzyskiwania dochodów.

Większość rolników, których zapytano o wpływ środków pomocowych dostępnych w ramach PROW 2007-2013 na wprowadzenie zmian w gospodarstwie, przyznała że pozytywnie stymulują one proces adaptacji innowacji. W badanej próbie 60 rolników, aż 35 z nich uznało, że środki te w dużym stopniu przyczyniają się do wdrażania zmian, bądź też pozytywnie stymulują podejmowanie takich decyzji (rys. 2).



Rys. 2. Opinie rolników na temat wpływu środków pomocowych z PROW 2007-2013 na zmiany w zarządzaniu gospodarstwem

Fig. 2. Farmer's (managers) response on the impact of the RDP 2007-2013 aid for changes in farm management

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych [N = 60].

Jedynie 5 rolników stwierdziło, że środki pomocowe z PROW 2007-2013 nie pomagają we wdrażaniu zmian ani też nie przyczyniają się pozytywnie do implementacji innowacji w ich gospodarstwach rolnych. W tej grupie znajdowali się przede wszystkim rolnicy starsi, którzy nie chcieli już rozwijać swoich gospodarstw.

Reasumując, można stwierdzić, że w badanej próbie 60 gospodarstw zróżnicowanych pod względem wielkości ekonomicznej, rolnicy byli nastawieni pozytywnie do zmian. Zwłaszcza rolnicy tzw. postępowi, którzy chcą pozostać konkurencyjni, dostosowują swoje gospodarstwa do wymogów rynku i wprowadzają innowacje w produkcji rolnej.

Podsumowanie

Rolnicy, podobnie jak prowadzący działalność w innych sektorach, muszą zrozumieć znaczenie i wszechobecność zmian. Doświadczenia zdobywane od 2004 roku, pozwalają na szybsze adaptowanie innowacji do praktyki rolniczej oraz wprowadzanie zmian w sposób bardziej przemyślany i szczegółowo zaplanowany (planowanie długofalowe-strategiczne, biznes plany, plany rozwoju gospodarstw, plany dostosowania gospodarstwa). Zmiany na rynku przebiegają coraz szybciej, stąd też gospodarstwa, które chcą konkurować, muszą niejednokrotnie przeprowadzać wiele zmian równocześnie.

Wprowadzanie zmian dotyczy nie tylko gospodarstw towarowych, ale także tych, które dostarczają niewielkie ilości produktów na rynek i nie są konkurencyjne. Obecnie prawie wszystkie gospodarstwa rolne stoją w obliczu dużych zmian, związanych z perspektywą finansową i kształtem nowej WPR (2014-2020), a także z planami objęcia większości gospodarstw rolnych podatkiem dochodowym i koniecznością wdrożenia rachunkowości rolnej. To wszystko powoduje, że nawet te najmniejsze gospodarstwa prowadzone przez rolników tradycyjnych, muszą zmierzyć się koniecznością dostosowania do nowych wymogów rynku.

Biorąc pod uwagę badaną próbę można stwierdzić, że w wielu przypadkach integracja europejska pociągała za sobą konieczność zmian i dostosowania się do nowych warunków. W badanej próbie 35 z 60 respondentów (kierowników gospodarstw) stwierdziło, że środki pomocowe uzyskane w ramach WPR w dużym stopniu przyczyniają się do wprowadzenia zmian organizacyjnych w gospodarstwach. W procesie wprowadzania zmian fundusze pomocowe odegrały istotną rolę, zwłaszcza w gospodarstwach dużych i średnich, w których stanowiły nawet połowę wszystkich środków finansowych przeznaczonych na różne przedsięwzięcia inwestycyjne.

Literatura

- Ban van den A.W., Hawkins H.S. [1997]: Doradztwo rolnicze. Wydawnictwo Małopolskiego Stowarzyszenia Doradztwa Rolniczego zs. w Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków, s. 102-122.
- Bielski M. [2002]: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 48-56.
- Chylek E.K. [2012]: Uwarunkowania innowacyjnego rozwoju sektora rolno-żywnościowego i obszarów wiejskich w ramach polityki rolnej. Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak, Warszawa, s. 84-92.
- Drucker P.F. [2005]: Innowacje i przedsiębiorczość: praktyka i zasady. Wydawnictwo PEW, Warszawa.
- Duchniewicz S. [2007]: Metody organizacji i zarządzania: teoria i praktyka (praca zbiorowa). Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 15-51, 119-128.
- Griffin R.W. [2004]: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 406-432.
- Koźuch B. [2011]: Nauka o organizacji. Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D. [2011]: Zarządzanie od podstaw. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 361-372.
- Koźmiński K., Piotrowski W. (red. nauk.) [2009]: Zarządzanie: teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 130-142.

- Kujawiński W. [2012]: Metodyka działalności upowszechnieniowej publicznej rolniczej organizacji doradczej. Wydawnictwo CDR w Brwinowie oddział w Poznaniu, Poznań, s. 15-22.
- Penc J. [1995]: Decyzje w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 126-152.
- Rogers E.M. [2003]: Diffusion of Innovations (5th edition). Free Press, New York, s. 357-398.
- Tomczak F. [2005]: Gospodarka rodzinna w rolnictwie: uwarunkowania i mechanizmy rozwoju. Wydawnictwo IRWiR PAN, Warszawa, s. 21-39, 155-168, 267-288.
- Woś A. (red.) [1996]: Agrobiznes, tom 1 i tom 2. Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 169-177.
- www.fadn.pl