Postępy Nauk Rolniczych nr 3/2004

Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce

Henryk Runowski
Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
e-mail: runowski@alpha.sggw.waw.pl

Słowa kluczowe: rozwój, przedsiębiorstwo rolnicze, otoczenie przedsiębiorstwa, funkcje przedsiębiorstw, opcje strategiczne, procesy dostosowawcze, efektywność

Wprowadzenie

Stwierdzenie, że w czasie wszystko się zmienia, zachowuje swoją aktualność niezależnie od etapu historii czy rozpatrywanej sfery działalności człowieka. Różna jest tylko dynamika zachodzących zmian, ich źródło, kierunek i skala. Prawidłowość ta dotyczy również organizacji gospodarczych, w tym gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych. Początkowo źródła zmian leżały głównie wewnątrz gospodarstw. Wraz z rozwojem przemysłu i miast oraz otoczenia gospodarczo-instytucjonalnego rolnictwa wzrastała rola oddziaływań zewnętrznych. W polskiej literaturze Ludwik Krzywicki w swojej „Kwestii rolnej" (opublikowanej w 1903 roku) dostrzegł jako pierwszy, iż rolnictwo zmienia się nie tylko dzięki własnym siłom, ale wprzęgnięte w system gospodarki industrialnej staje się kółkiem w wielkiej machinie, od której zależy ono w coraz większym stopniu [18]. Współczesne rolnictwo i przedsiębiorstwa rolnicze są w stopniu większym niż dawniej skazane na zmiany. Ich kierunek ma swoją logikę i wynika z ogólnych tendencji rozwoju społeczno-gospodarczego i szeroko rozumianego postępu. I tak od pojęcia zmiana przechodzimy do pojęcia rozwój. Rozwój oznacza jakiś długofalowy proces dotyczący zmian ogółu struktur ekonomiczno-społecznych [15]. Według tego autora „często za rozwój uważa się mylnie zwykłe zwiększenie i podniesienie stopy życiowej, której miarę stanowi ewolucja dochodu narodowego brutto, pomimo iż w rzeczywistości dochód ten jest tylko jednym z wielu wskaźników rozwoju". W pewnej analogii do tej definicji przez rozwój przedsiębiorstwa rolniczego będziemy rozumieć proces długofalowych, zobiektywizowanych

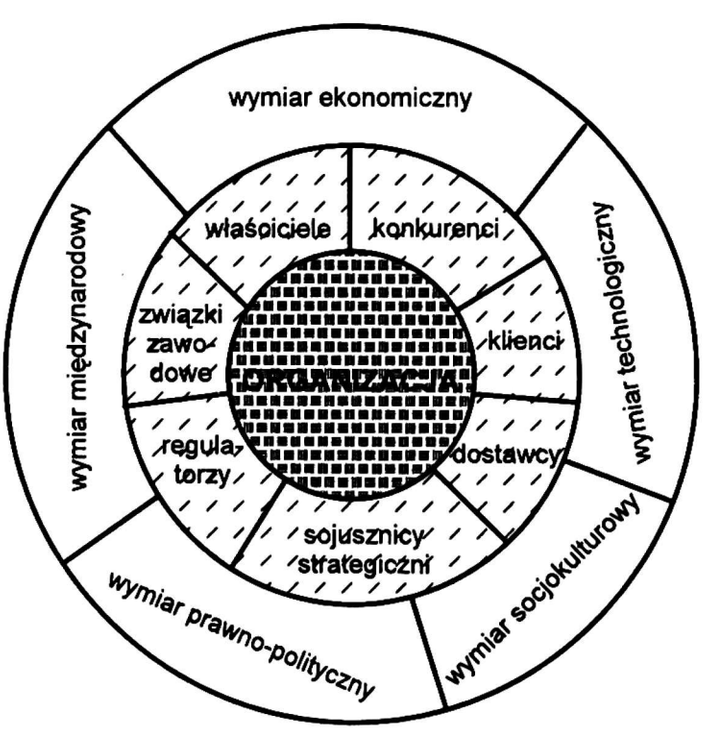
przez układ warunków zewnętrznych i wewnętrznych, zmian struktur organizacyjno-technologicznych i społeczno-ekonomicznych przedsiębiorstwa, służących do coraz lepszej realizacji stawianych im celów. Chodzi przy tym nie tylko o realizację celu ekonomicznego, ale również celów społecznych. W uproszczeniu – na potrzeby prezentowanego opracowania – rozwój przedsiębiorstwa rolniczego traktować będziemy jako ciąg zmian ilościowych i jakościowych mających swoje źródła wewnątrz przedsiębiorstw i w ich otoczeniu, których nieodłączną cechą są zmiany proporcji podstawowych czynników produkcji (ziemi, pracy i kapitału).

Celem opracowania jest próba określenia kierunków rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce. Przede wszystkim chodzi o określenie źródeł sprawczych tego procesu, zmian funkcji przedsiębiorstw rolniczych, realizowanych opcji strategicznych, wyborów określonych systemów produkcji rolniczej oraz wskazanie kierunków i skutków działań dostowawczych w przedsiębiorstwach rolniczych.

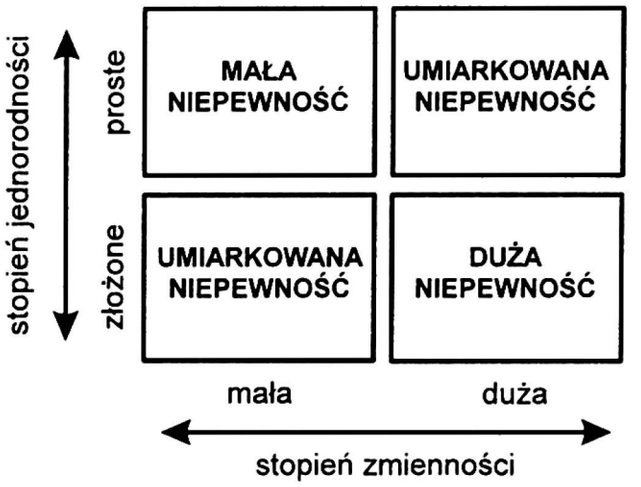
Otoczenie a organizacja – ujęcie teoretyczne

Każda organizacja, w tym także przedsiębiorstwo rolnicze funkcjonuje w określonym otoczeniu. Obejmuje ono wszystko to co znajduje się poza organizacją i co może na nią oddziaływać (rys. 1). Można wyróżnić tzw. otoczenie bliższe i otoczenie dalsze, które ma swoje różne wymiary.

Oddziaływanie organizacji i otoczenia ma charakter dwukierunkowy. Oznacza to, że z jednej strony otoczenie wpływa na zachowania organizacji, z drugiej zaś organizacje mogą wywoływać zmiany w otoczeniu. Siła oddziaływania otoczenia na



Rysunek 1. Organizacja i otoczenie [9, 16]



Rysunek 2. Zmiany otoczenia, złożoność i niepewność

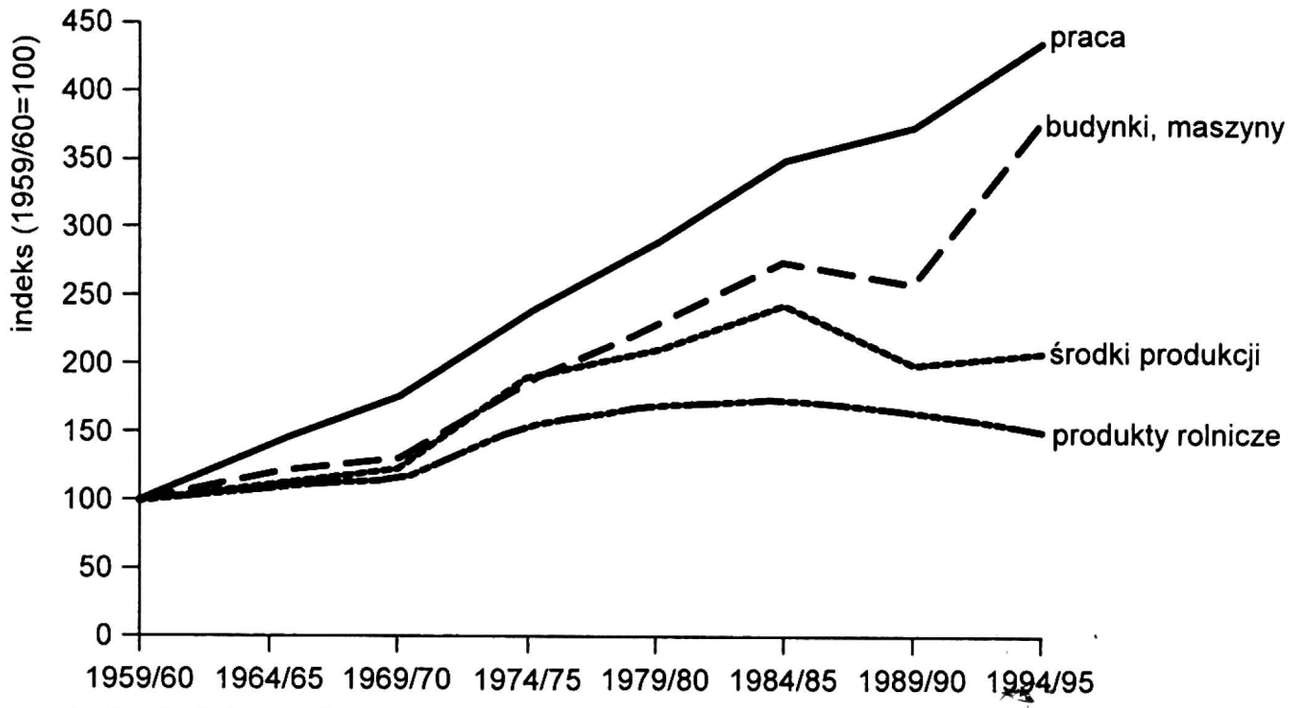
organizacje jest zazwyczaj znacznie większa niż organizacji na otoczenie. Dotyczy to w szczególności małych organizacji, które pojedynczo nie są w stanie wpływać na kształt otoczenia i tym samym głównym sposobem zapewniania zgodnych relacji między organizacją a otoczeniem jest dostosowanie się organizacji do wymogów otoczenia.

Do opisu sposobu oddziaływania otoczenia na organizacje można użyć trzech podstawowych charakterystyk: złożoności i zmienności otoczenia, występujących sił konkurencyjnych oraz zakłóceń otoczenia [9, 16]. Im bardziej złożone otoczenie oraz im zachodzące w nim zmiany są szybsze (burzliwe), tym większy stopień niepewności w działaniu organizacji (rys. 2).

Podobnie im większa jest konkurencja oraz większe zakłócenia w otoczeniu, tym więcej zagrożeń dla funkcjonowania organizacji. Tym samym siła organizacji zależy od jej zdolności do dostosowywania się do zachodzących zmian otoczenia. Stwierdzenia te odnoszą się również do rolnictwa jako działu gospodarki narodowej, jak i do przedsiębiorstw rolniczych.

Na podstawie przedstawionej bardzo skrótowo analizy teoretycznej można stwierdzić, że przedsiębiorstwa rolnicze znajdują się pod bardzo dużą presją ze strony otoczenia. Proces koncentracji przedsiębiorstw w otoczeniu rolnictwa jest znacznie bardziej zaawansowany niż w samym rolnictwie. Tym samym podstawowym źródłem osiągania przez przedsiębiorstwa rolnicze sukcesu gospodarczo-ekonomicznego jest dostosowywanie się do warunków i wymogów otoczenia. Rodzaj koniecznych procesów dostosowawczych zależy nie tylko od zmian w otoczeniu bliższym, ale również od zmian otoczenia dalszego w poszczególnych jego wymiarach. W literaturze przedmiotem zainteresowań bywa na ogół analiza wzajemnych relacji pomiędzy otoczeniem bliższym (np. konkurenci, odbiorcy, dostawcy) a przedsiębiorstwem. Z tego względu naszą uwagę skoncentrujemy głównie na otoczeniu dalszym, przedstawiając krótką charakterystykę poszczególnych jego wymiarów.

Wymiar ekonomiczny polega m.in. na zróżnicowanej dynamice wzrostu kosztów użycia poszczególnych czynników produkcji oraz ograniczonym wzroście popytu na produkty żywnościowe. Obserwuje się występowanie następujących prawidłowości.



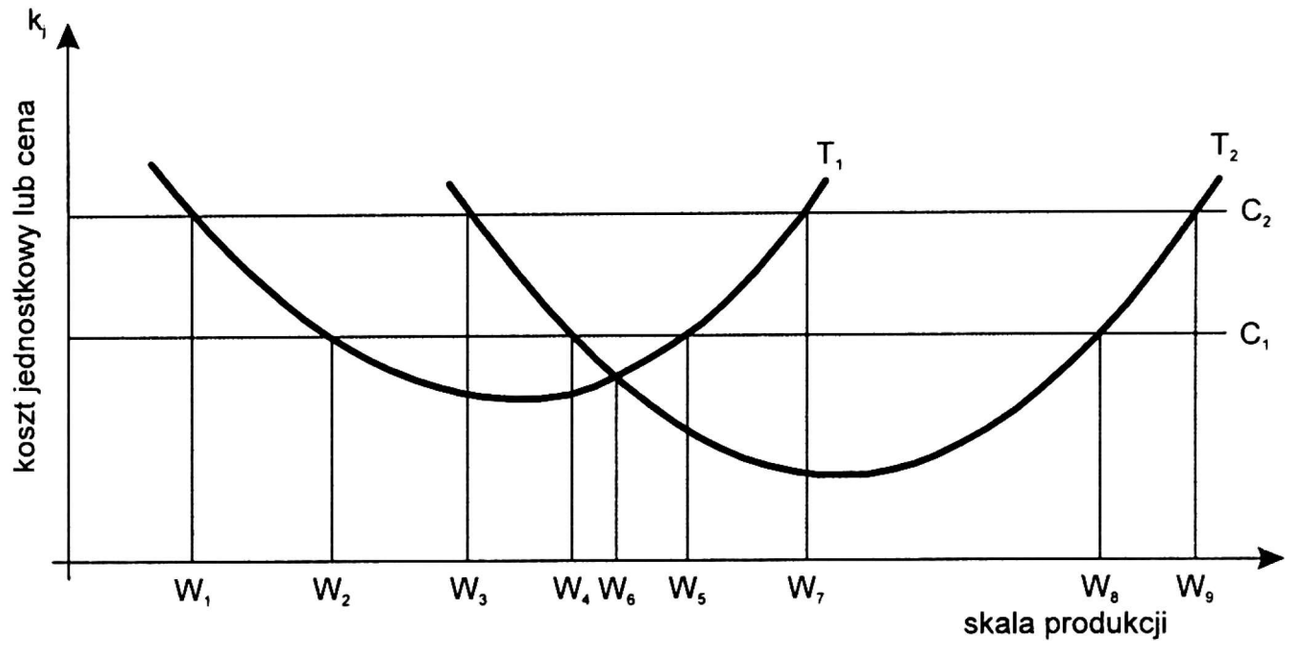
Rysunek 3. Indeks zmian cen czynników produkcji i produktów w RFN w latach 1959/1960–1994/1995 (do 1970 roku płace w rolnictwie, w latach następnych koszty utrzymania w rolnictwie)
Źródło: Oliczenia własne na podstawie [1, 4].

Prawidłowość pierwsza polega na tym, że koszty wszystkich czynników produkcji rosną szybciej niż ceny produktów rolnych, prawidłowość druga zaś odzwierciedla zasadę, zgodnie z którą koszty siły roboczej rosną szybciej niż koszty pozostałych czynników produkcji. Z rysunku 3 wynika, że najwyższą dynamikę wzrostu wykazują koszty pracy, kolejno koszty inwestycji budowlanych i maszynowych, najniższą zaś koszty obrotowych środków produkcji.

Z kolei wszystkie rodzaje czynników produkcji rosną szybciej niż ceny produktów rolnych. Głównym powodem kształtowania się tego typu zależności jest ograniczone tempo przyrostu popytu na żywność i systematyczny wzrost wydajności i efektywności rolnictwa. Na poparcie tego stwierdzenia można podać następujące fakty. W Niemczech w latach 1950–2001 koszt jednej godziny pracy pracownika w przemyśle wzrósł z 0,65 do 11,72 euro. Cena jednego kilograma chleba w tym samym okresie wzrosła odpowiednio z 0,26 do 2,13 euro, a cena kilograma pszenicy chlebowej wynosząca w 1950 r. 0,17 euro i 0,18 w 1990 roku spadła w 2001 r. do 0,10 euro [14].

Wynikają z tego określone konsekwencje dla organizacji i ekonomiki przedsiębiorstw rolnych i stosowanych technik i technologii produkcji w Polsce [12]. Droższe czynniki produkcji muszą być zastępowane czynnikami tańszymi.

Wymiar technologiczny. Rozwój poszczególnych dziedzin gospodarki, a także dokonujący się postęp technologiczny, biologiczny i organizacyjny zapewnia przedsiębiorstwom rolniczym dostęp do coraz nowocześniejszych i efektywniejszych technologii [13]. Jednak warunkiem efektywnego ich wykorzystania jest wymagana skala produkcji. Wzrost skali produkcji (w racjonalnych rozmiarach) sam w sobie zapewnia poprawę efektywności produkcji, z drugiej zaś umożliwia efektywne wdrożenie nowoczesnych technologii produkcji, które pozwalają dodatkowo tę efektywność zwię-



Rysunek 4. Ekonomika technologii w zależności od skali produkcji [11]

kszyć (rys. 4). Stąd obserwowane w rolnictwie tendencje do wzrostu powierzchni użytków rolnych i stad zwierząt w przedsiębiorstwach. Innym możliwym źródłem poprawy efektywności w rolnictwie jest intensyfikacja produkcji. Wszystkie te procesy prowadzą z jednej strony do poprawy technicznej i ekonomicznej efektywności produkcji, z drugiej zaś wywołują szereg zjawisk niekorzystnych, m.in. takich jak wzrost zagrożenia dla środowiska naturalnego, pogorszenie jakości produktów czy dobrostanu zwierząt.

Wymiar prawno-polityczny. Przedsiębiorstwa rolnicze stają przed coraz większymi wymogami natury prawnej oraz politycznej. Oznacza to, że poszczególne państwa coraz mocniej ingerują w sposób organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw rolniczych. Dotyczy to m.in. określenia prawnych barier obrotu ziemią rolniczą, prawnej ochrony osób pracujących w rolnictwie oraz zwierząt, ograniczania swobody gospodarowania na terenach chronionych, stosowania prawnych ograniczeń wymiany handlowej między krajami poprzez stosowanie określonych klauzul ochronnych itp. Część z tych działań ma swoje uzasadnienie merytoryczne (np. ochrona interesów konsumenta, ochrona środowiska naturalnego), podczas gdy inne mają niekiedy podłoże wyłącznie polityczne. Niezależnie od źródła każde z takich oddziaływań ma swoje skutki pozytywne lub negatywne dla funkcjonowania przedsiębiorstw rolniczych.

Wymiar międzynarodowy. Znaczenie tego wymiaru, podobnie jak poprzednich wzrasta. Globalizacja gospodarki w skali światowej powoduje, że konkurencja ze skali lokalnej przeradza się w konkurencję o charakterze globalnym. Cechą rolnictwa jest duże uzależnienie od warunków przyrodniczych, a te są w przestrzeni geograficznej mocno zróżnicowane. Tym samym efektywność procesów wytwórczych w rolnictwie znacznie się różni. Dodatkowo możliwości przemieszczania produktów spożywczych są coraz większe, głównie dzięki coraz lepszej infrastrukturze transportowej oraz lepszemu przystosowaniu produktów rolno-spożywczych do przewozu. Jest to istotną przyczyną różnicowania się pozycji konkurencyjnej rolnictwa różnych kontynentów, krajów czy przedsiębiorstw rolniczych. Dawniej tanie mleko produkowane

w Nowej Zelandii nie stanowiło konkurencji dla mleka europejskiego, podczas gdy dziś jest ona bardzo realna.

Wymiar socjokulturowy. Nie zawsze zdajemy sobie sprawę ze skali oddziaływania tego wymiaru otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Znajduje on swoje odzwierciedlenie w zapatrywaniach i zachowaniach kontrahentów i konsumentów, preferowanych kryteriach wartości, sile tradycji, preferowanych modelach konsumpcji żywności czy podatności konsumentów na zmiany. Lansowany wzór szczupłej sylwetki wpływa na zmianę spożycia żywności. Z uwagi na występujące uprzedzenia ciągle jeszcze nie udało się w Polsce przełamać niechęci do spożywania baraniny. Notujemy małe zainteresowanie problemami ekologii.

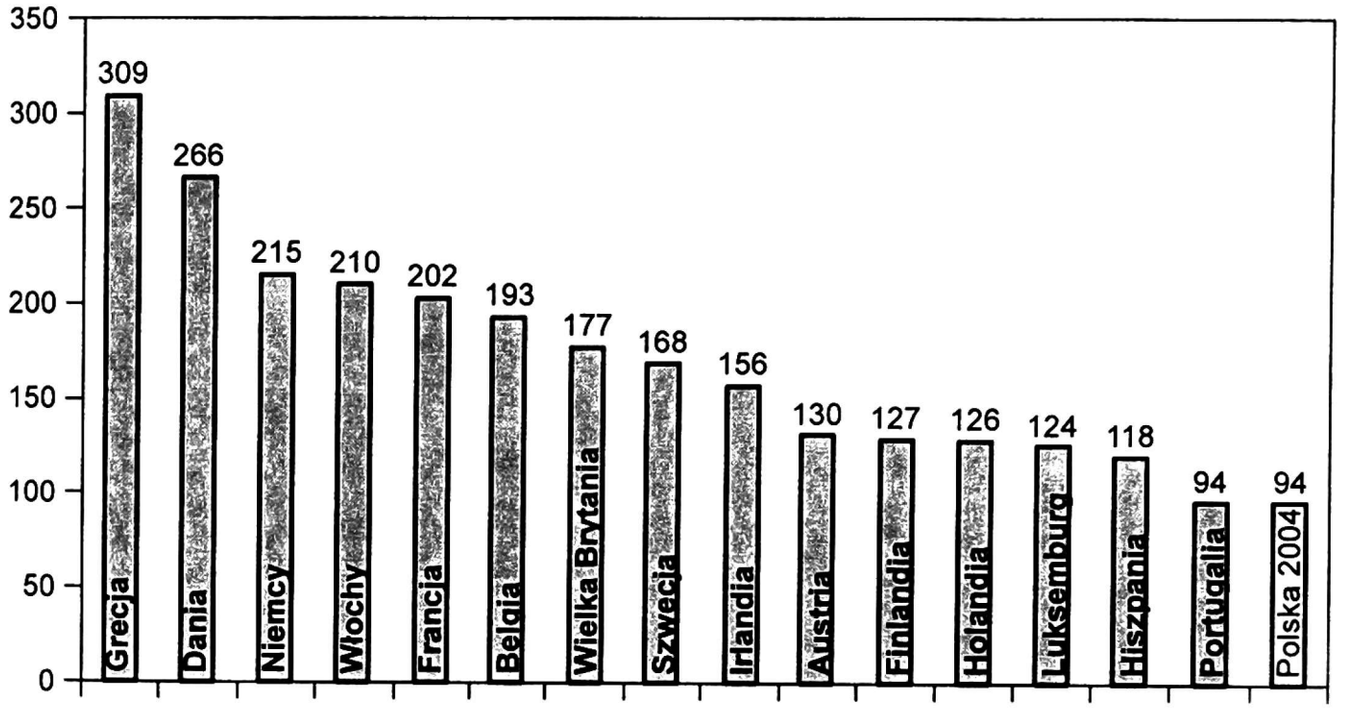
Z przeprowadzonej analizy wymienionych wymiarów otoczenia dalszego wynika, że staje się ono coraz bardziej wymagające w odniesieniu do przedsiębiorstw rolniczych. Wynika to z szybkich zmian otoczenia. Jeżeli do tego dodać zmiany o charakterze „szokowym" – pierwsza polegająca na przejściu od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej, druga wynikająca z wstąpienia Polski do Unii Europejskiej – z jakimi mamy w Polsce do czynienia, to okaże się, że przedsiębiorstwa rolnicze stają przed potrzebą poszukiwania właściwych dróg dostosowań do zmieniających się warunków gospodarowania. Szczególne wyzwania dla polskich przedsiębiorstw wynikają z nierównego poziomu wsparcia finansowego rolnictwa w naszym kraju i w Unii Europejskiej, a także występujących zapóźnień technologiczno-organizacyjnych.

Mechanizm finansowego wspierania rolnictwa – czy rolnictwo może obyć się bez dotacji?

Wobec rosnącej rywalizacji na światowych rynkach produktów rolnych oraz potrzeby stabilizacji dochodów producentów rolnych wiele krajów stosuje różne sposoby wspierania producentów rolnych. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe dane porównawcze dla rolnictwa USA i rolnictwa Unii Europejskiej. Wynika z nich jednoznacznie, że w obu tych ugrupowaniach gospodarczych dopłaty do rolnictwa wy-

Tabela 1. Wybrane dane o rolnictwie USA i UE [10]

Wyszczególnienie	USA	UE
Wartość produkcji [mld USD]	190	197
Liczba gospodarstw [tys.]	2058	7370
Powierzchnia UR [mln ha]	425	134
Średnia powierzchnia gospodarstwa [ha]	207	18
Łączne wsparcie dla rolnictwa [mld USD]	92,3	103,5
Wsparcie na osobę [USD]	338	276
Wsparcie [% PKB]	0,92	1,32
Wsparcie producentów [mld USD]	49,0	90,2
Wsparcie na 1 farmera [tys. USD]	20,0	14,0

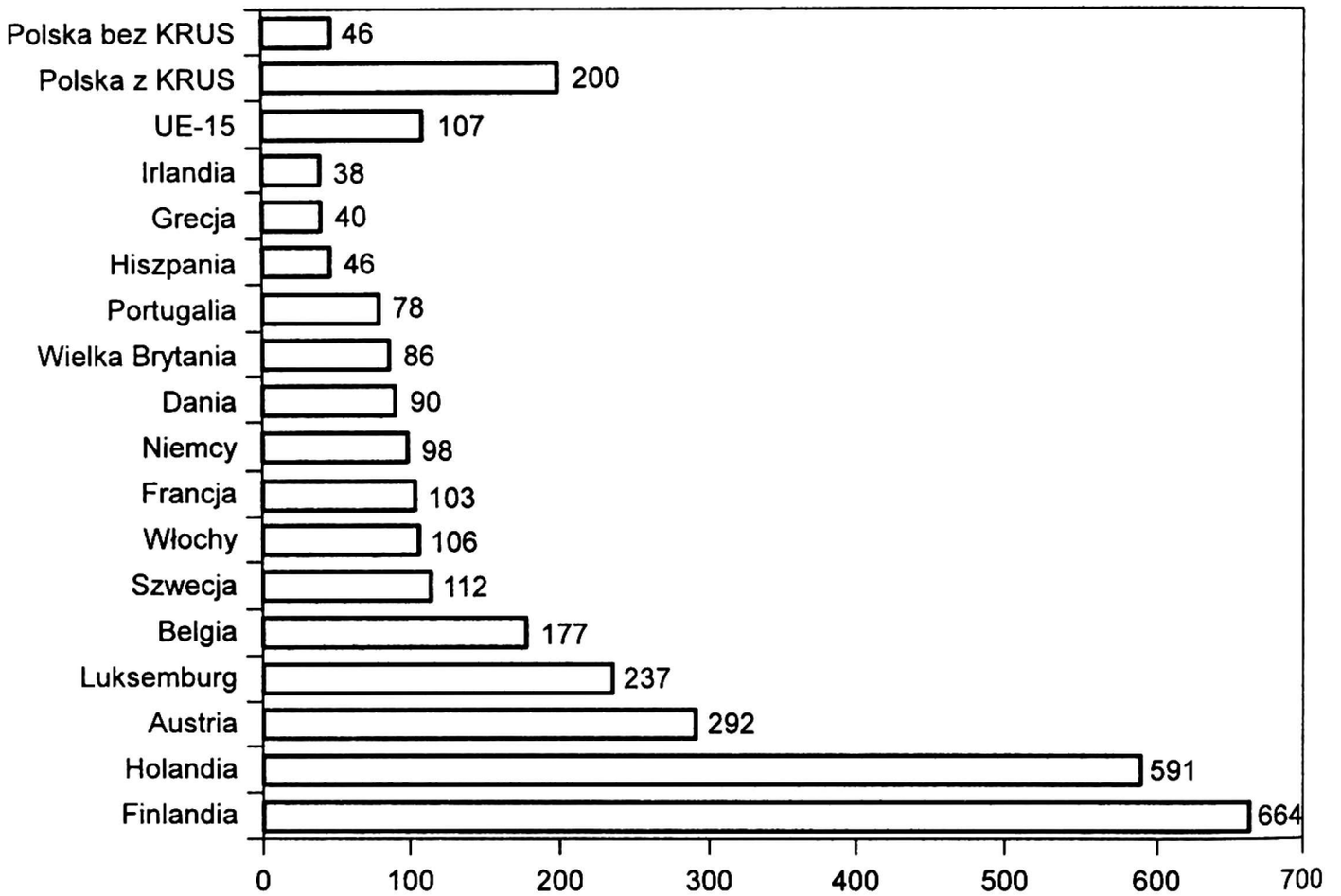


Rysunek 5. Wysokość dopłat bezpośrednich w euro na 1 ha UR w UE-15 i w Polsce
Źródło: Opracowano na podstawie [5], dla Polski obliczenia własne

noszą około 100 mld USD rocznie. Na samo wsparcie producentów kieruje się od 50 mld USD w USA do 90 mld w Unii Europejskiej. W przeliczeniu na 1 farmera wsparcie to wynosi od 14 tys. USD w Unii Europejskiej do 20 tys. USD w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej.

Poziom wsparcia rolnictwa w poszczególnych krajach UE nie jest jednakowy (rys. 5). Z przedstawionego zestawienia wynika, że wysokość dopłat bezpośrednich z budżetu UE na 1 ha UR wynosi od 94 euro w Portugalii do ponad 300 euro w Grecji. Z dokonanych obliczeń wynika, że Polska ma szansę uzyskać dopłaty bezpośrednie na poziomie Portugalii, a więc znacznie poniżej średniej występującej w UE. Poza dopłatami bezpośrednimi rolnictwo krajów UE korzysta ze środków pochodzących z budżetów krajowych. Średni poziom tego wsparcia na 1 ha UR wynosi w krajach piętnastki ponad 100 euro. Pomiędzy poszczególnymi krajami występują jednak bardzo duże różnice. Najniższy poziom wsparcia rolnictwa z budżetu krajowego występuje w Irlandii, Grecji i Hiszpanii, najwyższy poziom zaś ma miejsce w Finlandii i Holandii (rys. 6). W tym porównaniu poziom dopłat z budżetu krajowego w Polsce – bez uwzględnienia dopłat do ubezpieczeń rolniczych – jest porównywalny z Hiszpanią. Biorąc pod uwagę łączne wsparcie polskiego rolnictwa (przyszłe z budżetu UE i krajowego) można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa rolne po integracji z UE mogą znaleźć się w trudniejszej sytuacji ekonomicznej niż przedsiębiorstwa zachodnioeuropejskie. Potwierdzeniem tej tezy mogą być przytoczone w tabeli 2 różnice nadwyżki bezpośredniej w wielkotowarowych przedsiębiorstwach niemieckich i przedsiębiorstwach polskich.

Poziom nadwyżki bezpośredniej w wariancie obliczeń pomijających dopłaty bezpośrednie do powierzchni uprawy w wielu gatunkach zbóż jest zbliżony. Po uwzględnieniu w przedsiębiorstwach obu krajów dopłat bezpośrednich, przedsiębiorstwa niemieckie uzyskują wyraźną przewagę nadwyżki bezpośredniej w stosunku do przed-



Rysunek 6. Wysokość wydatków z budżetów krajowych na rolnictwo w latach 1997–1999 [euro na 1 ha UR]
Źródło: Opracowano na podstawie [5], dla Polski obliczenia własne.

siębiorstw polskich. Ta sytuacja, mimo niższych poziomów płac i niższych akceptowanych dochodów rolniczych w polskich przedsiębiorstwach może je postawić w gorszej pozycji konkurencyjnej na jednolitym rynku europejskim.

Wbrew dość powszechnym opiniom o niższych kosztach produkcji w polskich przedsiębiorstwach należy stwierdzić, że poziom kosztów w porównywanych grupach przedsiębiorstw polskich i niemieckich dla wielu rodzajów nakładów jest

Tabela 2. Różnice nadwyżki bezpośredniej (ceny niemieckie)

Roślina	Nadwyżka bezpośrednia		Nadwyżka bezpośrednia z dopłatami		Różnica	
	Polska	Niemcy	Polska	Niemcy	zł	%
Pszenica ozima	1822	2371	2264	3477	–1213	65
Pszenżyto	1609	1754	2051	2740	–689	75
Żyto	1176	921	1618	2020	–402	80
Jęczmień ozimy	1013	1582	1455	2768	–1313	53
Jęczmień jary	1531	1649	1973	2736	–763	72
Owies	1339	1409	1871	2681	–900	66

Źródło: Obliczenia własne na podstawie [3] oraz danych z przedsiębiorstw.

Tabela 3. Koszty produkcji w spółkach niemieckich i polskich na 1 ha w 2000 roku [zł]

Wyszczególnienie	Niemcy	Polska	%
Nasiona	180	185	102,8
Nawozy mineralne	262	282	107,6
Środki ochrony rośin	250	252	100,8
Zakup pasz	920	207	22,5
Paliwa i smary	348	383	110,1
Energia elektryczna, woda	212	138	65,1
Robocizna	2400	1558	64,9
Czynsze	312	48	15,4
Koszty ogółem	8436	5790	68,6
Przychody ogółem	8720	5855	67,1

Źródło: Obliczenia własne na podstawie [3] oraz danych spółek hodowli rośin i zwierząt ANR.

zbliżony (tab. 3). Jedynie w niektórych rodzajach kosztów (energia elektryczna, czynsze dzierżawne), w tym szczególnie w kosztach robocizny zachowujemy – jak na razie – wyraźną przewagę nad przedsiębiorstwami niemieckimi.

Potwierdzeniem wyraźnych różnic dochodowych między gospodarstwami polskimi a gospodarstwami w UE są również dane prezentowane przez innych autorów [19]. Z danych zawartych w tabeli 4 wynika, że we wszystkich wyodrębnionych na podstawie porównywalnej miary siły ekonomicznej (ESU) grupach gospodarstw w warunkach 1999 roku, polskie gospodarstwa uzyskiwały zdecydowanie niższe dochody niż średnio gospodarstwa w UE, pomimo iż koszt wytworzenia jednostki produkcji globalnej na szczeblu gospodarstwa jest w Polsce niższy niż w krajach Unii Europejskiej. Po integracji z UE rolnictwo polskie musi się liczyć ze wzrostem kosztów produkcji.

Tabela 4. Dochód z gospodarstwa rolnego w Polsce i w UE w 1999 roku [19]

Wyszczególnienie	Gospodarstwa według siły nabywczej w ESU*					
	0–4	4–8	8–16	16–40	40–100	>100
UE-15	4107	6848	10909	18898	32757	63652
Polska	229	1154	2692	5660	11262	24152

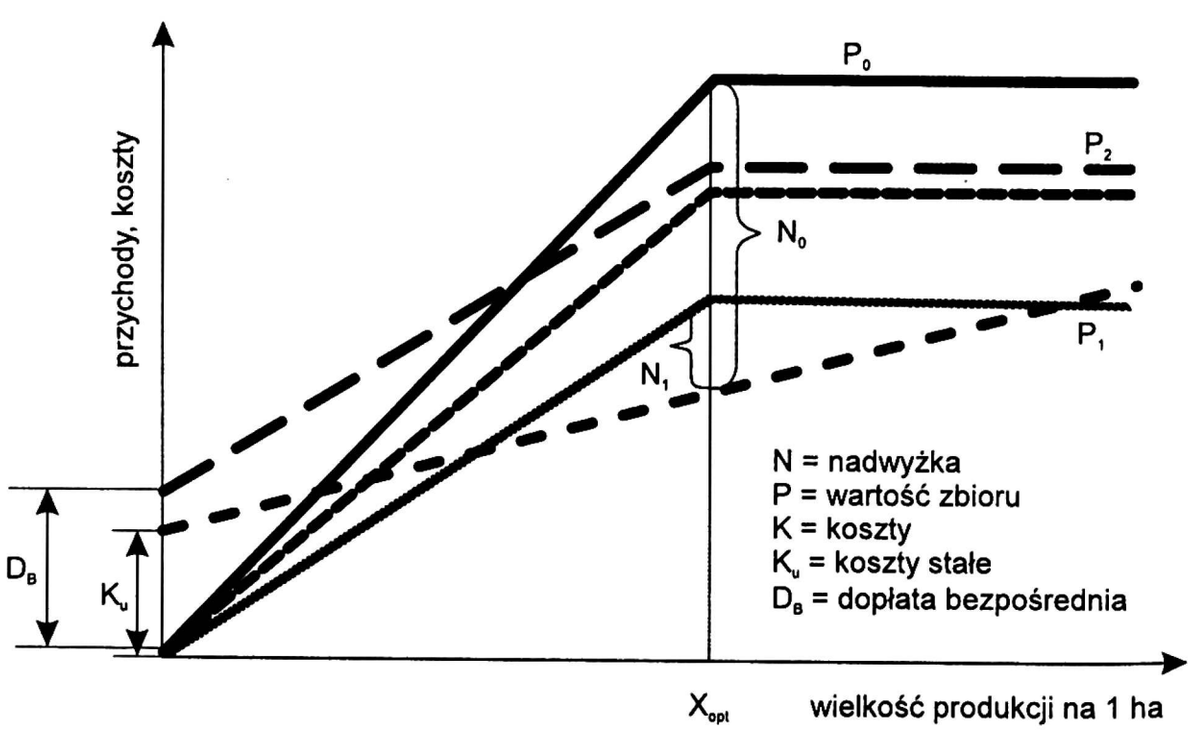
*ESU – European Size Unit (1 ESU = 1200 euro).

Podstawowym problemem rozwoju rolnictwa w układzie międzynarodowym jest zniekształcanie naturalnych przewag komparatywnych poprzez mocno zróżnicowane poziomy wsparcia finansowego rolnictwa w poszczególnych krajach i ich ugrupowaniach gospodarczych.

Unia Europejska znajduje się w czołówce światowej pod względem wysokości dopłat do rolnictwa. Ustępuje pod tym względem niewielu krajom m.in. Japonii

i Szwajcarii. Mechanizm wspierania rolnictwa w Unii Europejskiej ulegał wielu zmianom. Zmianą o charakterze przełomowym w tym zakresie w krajach UE była reforma McShary'ego przyjęta w 1992 roku [8]. Istota tego mechanizmu sprowadzała się do systematycznej obniżki cen regulowanych dla wybranych produktów rolnych i równoczesnego wprowadzania rekompensat w postaci płatności bezpośrednich do powierzchni i pogłowia wybranych gatunków zwierząt. Na rysunku 7 przedstawiono istotę tego mechanizmu. Na skutek obniżenia cen regulowanych wybranych produktów rolnych nastąpił spadek wartości produkcji (z P_0 do P_1), a tym samym spadek dochodów z N_0 do N_1. Jednak zastosowanie wsparcia bezpośredniego (dopłaty bezpośrednie) w znacznym stopniu zrekompensowało skutki obniżenia cen produktów. W wyniku tego nastąpiło zwężenie relacji pomiędzy cenami produktów a cenami nakładów, co w założeniu miało prowadzić do obniżenia poziomu intensywności produkcji, a w rezultacie zmniejszyć skalę nadprodukcji żywności i ograniczyć niekorzystne oddziaływanie rolnictwa na środowisko naturalne. Z punktu widzenia konsumentów oznaczało to potanienie żywności i łatwiejszy do niej dostęp, z punktu widzenia podatników zaś wzrost obciążeń na rzecz rolnictwa. Z uwagi na występującą w krajach UE progresję podatkową obciążenia te w większym stopniu dotyczyły osób o wyższych dochodach, niż osób o dochodach niższych. Mechanizm taki w założeniu sprzyja z jednej strony ograniczeniu produkcji, z drugiej zaś stymuluje popyt na produkty rolne i żywnościowe. Jednak wkrótce okazało się, że pomimo wyhamowania intensyfikacji produkcji rolniczej, produkcja rolna dalej rosła, głównie dzięki korzystaniu przez rolnictwo z coraz większych osiągnięć postępu technologicznego i biologicznego.

Z punktu widzenia konkurencji międzynarodowej mechanizm ten okazał się bardzo niekorzystny dla krajów biedniejszych o ograniczonych możliwościach finansowego wspierania produkcji rolniczej. Produkty rolne z krajów wysoko rozwiniętych



Rysunek 7. Mechanizm polityki rolnej UE [17]

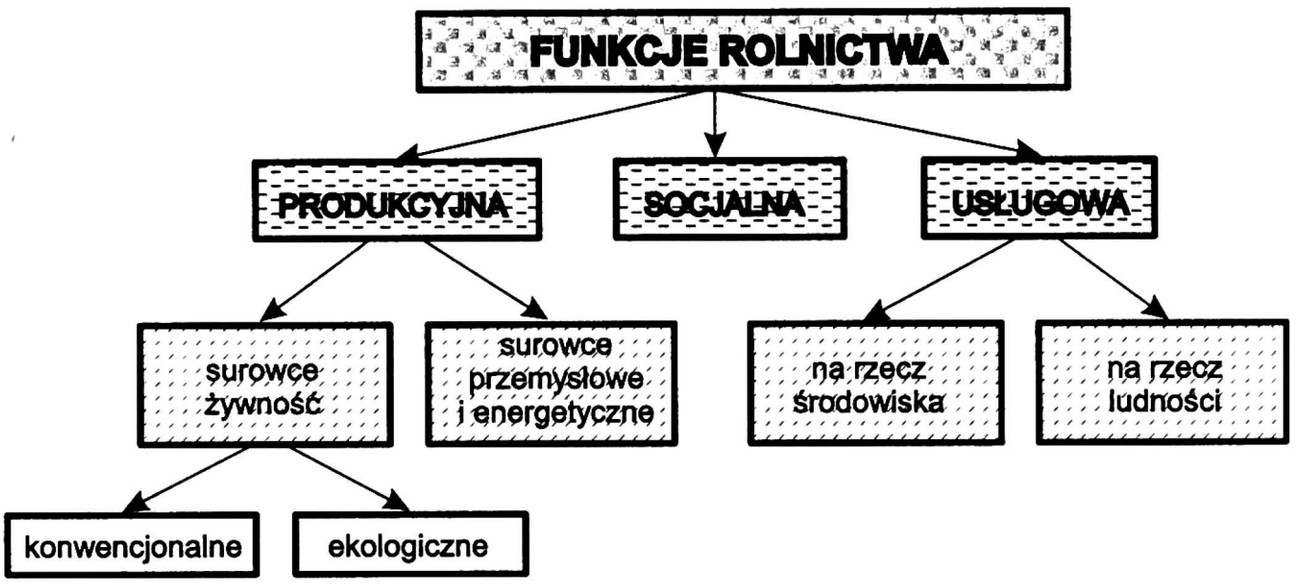
nierzadko okazywały się tańsze na rynkach międzynarodowych, mimo wyższych kosztów ich produkcji, od produktów rolnych z krajów mniej zamożnych. W takiej sytuacji również rolnictwo polskie, mimo początkowo niższych kosztów produkcji, w wielu produktach nie było i nie jest konkurencyjne w stosunku do rolnictwa krajów UE. Tym samym lansowanie w Polsce liberalnego podejścia do rolnictwa musiało doprowadzić do osłabienia jego pozycji ekonomicznej i zubożenia rodzin rolniczych. Jest to dziś ważną przeszkodą w realizacji niezbędnych procesów modernizacyjnych w polskich przedsiębiorstw rolnych. Procesy reprodukcji rozszerzonej występują tylko w zbiorowości 13% ogólnej liczby polskich gospodarstw badanych [19]. Wynika z tego jednocześnie, że tylko 240–250 tys. polskich gospodarstw znajduje trwałą pozycję na unijnym rynku. Z powyżej przedstawionych rozważań wynika, że odwrót od zasilania finansowego rolnictwa nie leży w interesie krajów bogatszych, a tym samym i kraje biedniejsze nie mogą w dłuższej perspektywie kontynuować liberalnych zasad gospodarczych w rolnictwie. W przeciwnym razie, dysponując dużymi zasobami użytków rolnych na mieszkańca i ograniczonymi możliwościami rozwojowymi pozarolniczych dziedzin gospodarki, pozostawać będą importerami netto żywności.

Funkcje rolnictwa i przedsiębiorstw rolniczych

Przeprowadzona analiza uwarunkowań rozwojowych rolnictwa wskazuje na możliwości i potrzebę nowego spojrzenia na funkcje gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych. Współczesne rolnictwo i gospodarstwa rolnicze mogą pełnić różne funkcje (rys. 8). Rolnictwo, o typowej funkcji produkcyjnej, które początkowo było głównie dostawcą produktów do bezpośredniego spożycia, coraz bardziej staje się producentem surowców dla przetwórstwa rolno-spożywczego. Zjawisko to szczególnie wyraźnie rysuje się od początku drugiej połowy minionego wieku, to znaczy od kiedy obserwuje się bardzo dynamiczny rozwój gospodarki żywnościowej i rynku. Z samowystarczalnego pod względem zasobów czynników produkcji działu gospodarki, stało się działem mocno uzależnionym od dostawców środków produkcji pochodzenia przemysłowego oraz od odbiorców produktów rolnych, którzy są istotnym elementem jego otoczenia gospodarczego. Zmiany te zaszły niekiedy tak daleko, że dzisiejsza produkcja rolna nierzadko przybiera formę działalności nakładczej, której konsekwencją jest realizacja produkcji na zamówienie określonego integratora i zgodnie z zaleconym przez niego reżimem technologicznym.

Coraz częściej również poza produkcją surowców żywnościowych pojawia się potrzeba i możliwość produkcji surowców dla przemysłu i surowców energetycznych. Ten drugi nurt w ramach produkcji rolniczej i przedsiębiorstw rolniczych ciągle jeszcze napotyka wiele przeszkód, niezależnie od kraju.

Obserwowane trendy zmian w polityce rolnej poszczególnych państw i ugrupowań gospodarczych wskazują, że produkcja surowców nieżywnościowych w przedsiębiorstwach rolniczych zyskiwać będzie na znaczeniu. Równolegle coraz ważniejsza będzie funkcja usługowa rolnictwa i przedsiębiorstw rolnych. Można tu wyróżnić



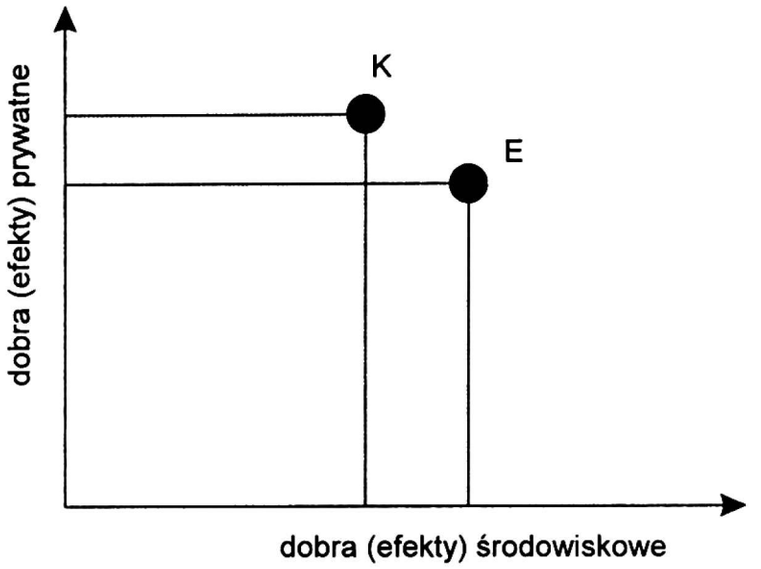
Rysunek 8. Podstawowe funkcje rolnictwa (źródło: opracowanie własne)

usługi na rzecz ludności (np. agroturystyka), jak i szeroki zakres usług na rzecz środowiska (zwiększanie bioróżnorodności, ochrona zasobów genetycznych, poprawa dobrostanu zwierząt itp.). Zarówno jedna, jak i druga grupa usług stanowić może dodatkowe źródło dochodów rodzin rolniczych. Przedsiębiorstwa świadcząc tego rodzaju usługi będą otrzymywać określone płatności, m.in. z funduszy na realizację programów rolno-środowiskowych. Wreszcie wśród możliwych funkcji gospodarstw rolniczych wymienić trzeba również funkcję socjalną. Będzie ona wypełniana głównie przez małe gospodarstwa, których głównym zadaniem będzie produkcja na samozaopatrzenie rodziny rolniczej. Poza przedsiębiorstwami i gospodarstwami wypełniającymi z osobna poszczególne funkcje, funkcjonować będą jednostki o funkcjach mieszanych.

Z punktu widzenia konkurencyjnoci polskiego rolnictwa szczególnie ważna rola przypadać będzie przedsiębiorstwom rolniczym o charakterze produkcyjnym. Pojawia się jednak dylemat wyboru preferowanego systemu produkcji rolniczej. Czy obrać drogę rozwoju rolnictwa konwencjonalnego, wysoko intensywnego czy też rolnictwa ekologicznego, najlepiej wpasowującego się w realizację koncepcji rozwoju zrównoważonego.

Wybór polskiej drogi – rolnictwo konwencjonalne, czy rolnictwo ekologiczne?

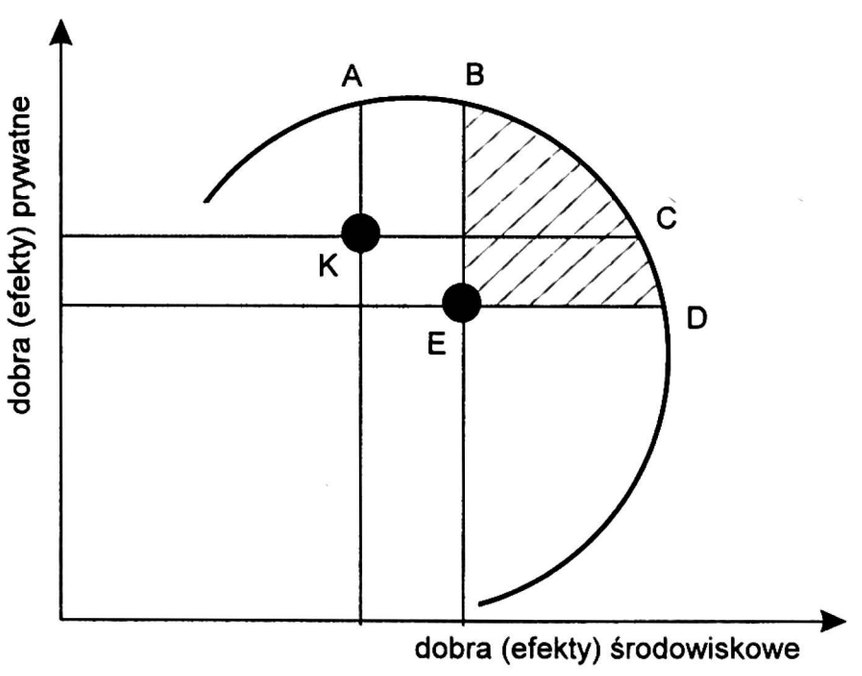
W ujęciu skrajnym możemy mówić o dwóch formach rolnictwa konwencjonalnym i ekologicznym. Rolnictwo ekologiczne wytwarza więcej dóbr dla środowiska, a rolnictwo konwencjonalne więcej dóbr prywatnych (rys. 9). Żeby stwierdzić, który system jest bardziej długotrwały, należy najpierw określić kryteria celowości uzyskiwania dóbr środowiskowych i dóbr prywatnych. Będą one prawdopodobnie inne w społeczeństwach bogatych, a inne w społeczeństwach biednych. Społeczeństwa bogate częściej



Rysunek 9. Konkurencyjność celów ekonomicznych i środowiskowych w rolnictwie ekologicznym i konwencjonalnym [2]

upominają się o dobra środowiskowe, niż społeczeństwa biedniejsze. Stąd m.in. różne zaawansowanie rozwoju rolnictwa ekologicznego i innych przyjaznych środowisku metod rolniczego gospodarowania w różnych krajach.

Dotychczasowe porównania rolnictwa konwencjonalnego i ekologicznego w kontekście rozwoju zrównoważonego koncentrują się na wskaźnikach ekologicznych, często z pominięciem oceny pozostałych wskaźników efektywności. Aby ocenić relatywną długotrwałość systemów rolniczych należy zbadać ich skumulowaną efektywność. Na rysunku 10 przedstawiono krzywą możliwych kombinacji osiągania dóbr prywatnych i dóbr środowiskowych. Wynika z niego, że zarówno w ekologicznym, jak i konwencjonalnym rolnictwie możliwości produkcyjne nie są jeszcze w pełni wykorzystane, co oznacza, że istnieją również rezerwy efektywności. W obydwu systemach można by



Rysunek 10. Krzywa możliwych kombinacji osiągania dóbr prywatnych i dóbr środowiskowych [2]

wytwarzać zarówno więcej dóbr środowiskowych, jak i dóbr prywatnych [2]. Możliwy wzrost efektywności w rolnictwie ekologicznym jest i będzie ograniczany przez rygorystycznie ustalone wytyczne dla certyfikowanych upraw i chowu zwierząt. W szczególności całkowity zakaz stosowania w rolnictwie nawozów sztucznych i chemicznych środków ochrony roślin może przeszkadzać w osiąganiu poprawy efektywności gospodarowania i tym samym ograniczać możliwości realizowania celów ekologicznych w dłuższej perspektywie.

Wytyczne dla produkcji w rolnictwie ekologicznym koncentrują się na zakazie stosowania określonych rodzajów nakładów, a nie na wynikach gospodarowania. Rolnictwo ekologiczne zakłada zachowanie zamkniętego obiegu składników pokarmowych, wykluczając możliwość ich uzupełniania z zewnątrz. W rezultacie stosunek efektów do nakładów jest dość wąski, chyba że strona przychodowa zostaje uzupełniona zewnętrznymi środkami finansowymi (dotacje) i znacząco wyższymi cenami produktów ekologicznych w porównaniu z produktami konwencjonalnymi. Z badań prowadzonych w Niemczech wynika, że konsumenci nie chcą akceptować znacząco dużych różnic cenowych między produktami ekologicznymi a konwencjonalnymi, a na dodatek akceptowane różnice cen tych produktów w ostatnim czasie zmniejszają się [7]. Podobnie podatnicy mogą w przyszłości (gdy zwiększy się skala produkcji ekologicznej) odnieść się z rezerwą do akceptacji wysokiego poziomu wsparcia finansowego gospodarstw ekologicznych ze źródeł budżetowych. Gdyby zatem rolnictwo przyjazne środowisku całkowicie nie wykluczało możliwości stosowania nakładów zewnętrznych pochodzenia przemysłowego, lecz koncentrowało się na używaniu ich w niezbędnych ilościach (zamiast nawozić glebę, żywić rośliny), mogłoby wyraźnie poprawić swoją efektywność, a tym samym zapewnić większą długotrwałość. Całkowita rezygnacja ze stosowania nawozów sztucznych, czy chemicznych środków ochrony roślin jest obecnie drogą strategią, która może być akceptowana przez niewielką (zamożniejszą lub bardziej uświadomioną) część konsumentów i podatników.

Z kolei rolnictwo konwencjonalne poprzez redukcję poziomu dotychczas stosowanych nakładów pochodzenia zewnętrznego i lepsze, trafniejsze ich zastosowanie, a także wykorzystanie osiągnięć postępu biologicznego, może w sposób znaczący ograniczyć w stosunku do stanu obecnego swoje niekorzystne oddziaływanie na środowisko naturalne, zachowując równocześnie wysoką efektywność ekonomiczną. Przez stosowanie zasad dobrej praktyki rolniczej, zmniejszenie intensywności produkcji, a także precyzyjniejsze stosowanie nakładów pochodzenia przemysłowego (lepsze rozwiązania techniczne i technologiczne) rolnictwo konwencjonalne może znacznie zwiększyć poziom swoich świadczeń na rzecz środowiska już w niedługim czasie, w szczególności, gdy ekonomicznie zasadne stanie się wdrożenie rolnictwa precyzyjnego.

Świadczenia rolnictwa na rzecz środowiska nie są do tej pory właściwie doceniane i wyceniane. Gdyby było inaczej można by realizować kombinacje produkcji leżące w obszarze EBD na rysunku 10, które prawdopodobnie byłyby bardziej

długotrwałe tzn. akceptowane przez większą liczbę konsumentów i podatników niż rolnictwo ekologiczne. Wyciągając z tego wnioski można stwierdzić, że przyszłość należeć będzie do takiej formy rolnictwa, która zajmuje miejsce pośrednie pomiędzy dotychczasowym rolnictwem konwencjonalnym a rolnictwem ekologicznym. Nosi ono nazwę rolnictwa integrowanego.

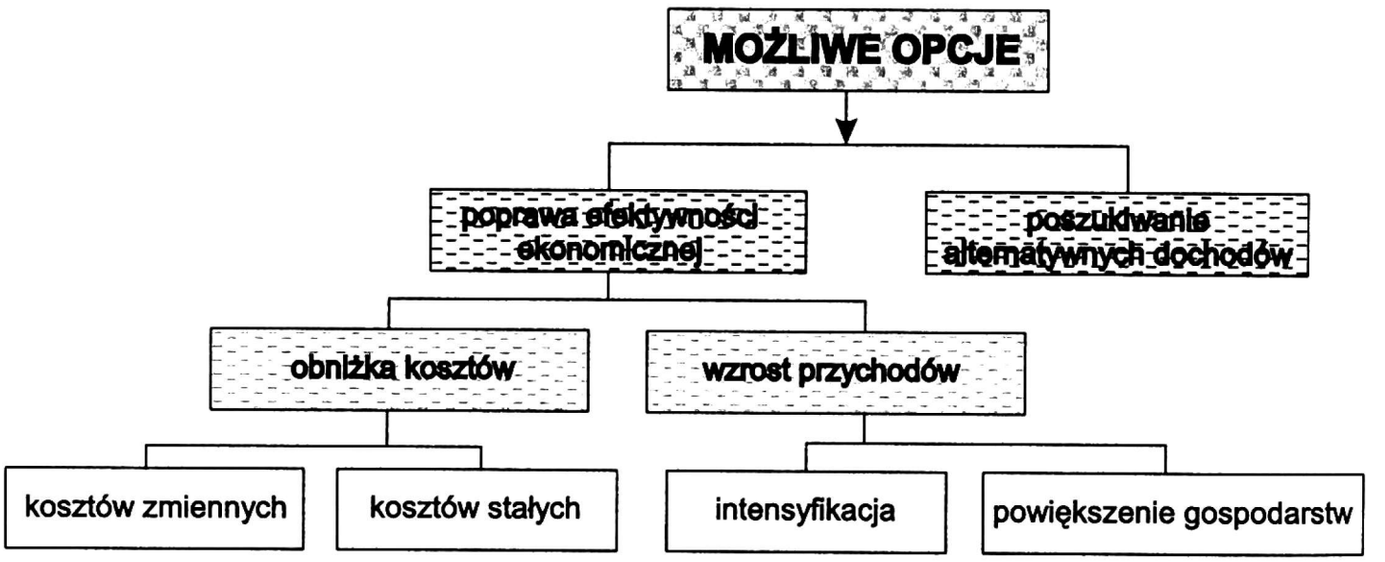
Rolnictwo integrowane opiera się na mniej radykalnych rewizjach konwencjonalnego sposobu gospodarowania niż rolnictwo ekologiczne. Kładzie się w nim nacisk na stosowanie takich ilości nakładów pochodzenia przemysłowego, które są rzeczywiście niezbędne z punktu widzenia wymagań roślin i zwierząt. Ten kierunek rozwoju nie oznacza bynajmniej zamykania szans rozwoju rolnictwa ekologicznego, które ciągle jeszcze zaliczane jest do nisz rynkowych. Mimo iż nisze te będą w przyszłości szybko się powiększać, to jednak nadal przez długi czas pozostawać będą niszami, choć wydawało się, że po kryzysie wywołanym chorobą BSE, nastąpi radykalny wzrost poparcia konsumentów dla rolnictwa ekologicznego. Niestety tak się nie stało. Wszelkie formy rolnictwa, które realizują równocześnie cele ekonomiczne, środowiskowe i społeczne muszą być wspierane finansowo przez państwo. Wsparcie to nie może być postrzegane jako dawanie producentom pieniędzy „za darmo", lecz jako zapłata za określone usługi świadczone na rzecz środowiska naturalnego, na rzecz całego społeczeństwa. Tak jest to pojmowane w reformowanej polityce Unii Europejskiej. W podobnym kierunku zmierzają zmiany w polityce rolnej USA. Preferencja dla rozwoju proekologicznych systemów rolnictwa wynika również z tego, że sprzyjają one ograniczeniu nadprodukcji w rolnictwie i kosztów zagospodarowywania nadwyżek żywności.

W ramach produkcyjnej funkcji rolnictwa w Polsce nie można zatem ograniczyć się wyłącznie do preferowania rozwoju ekologicznych (certyfikowanych) metod produkcji, które z punktu widzenia ekonomicznej efektywności może być akceptowane przez mniejszość naszego społeczeństwa. Konieczne jest popieranie przede wszystkim rozwoju tych metod produkcji, które wykorzystują efekty postępu technicznego, technologicznego i biologicznego i zapewniają niższe koszty produkcji niż rolnictwo ekologiczne, ale które skuteczniej niż rolnictwo konwencjonalne realizują cele środowiskowe i społeczne. Jest to podejście nieco inne niż zaprezentowali Woś i Zegar [20] w swojej książce pt. „Rolnictwo społecznie zrównoważone",w którym polską drogę rozwoju rolnictwa wiążą głównie z przechodzeniem na metody rolnictwa ekologicznego.

Możliwe opcje strategiczne dla przedsiębiorstw rolniczych

Biorąc pod uwagę:

- dużą dynamikę zmian otoczenia zewnętrznego, wynikających z reguł gospodarki rynkowej, czy procesu integracji z Unią Europejską;
- znaczące niedomagania wewnętrzne przedsiębiorstw w wielu zakresach ich funkcjonowania, w tym zarządzania i marketingu, co przekłada się na wyniki finansowe;



Rysunek 11. Strategie przedsiębiorstw (źródło: opracowanie własne)

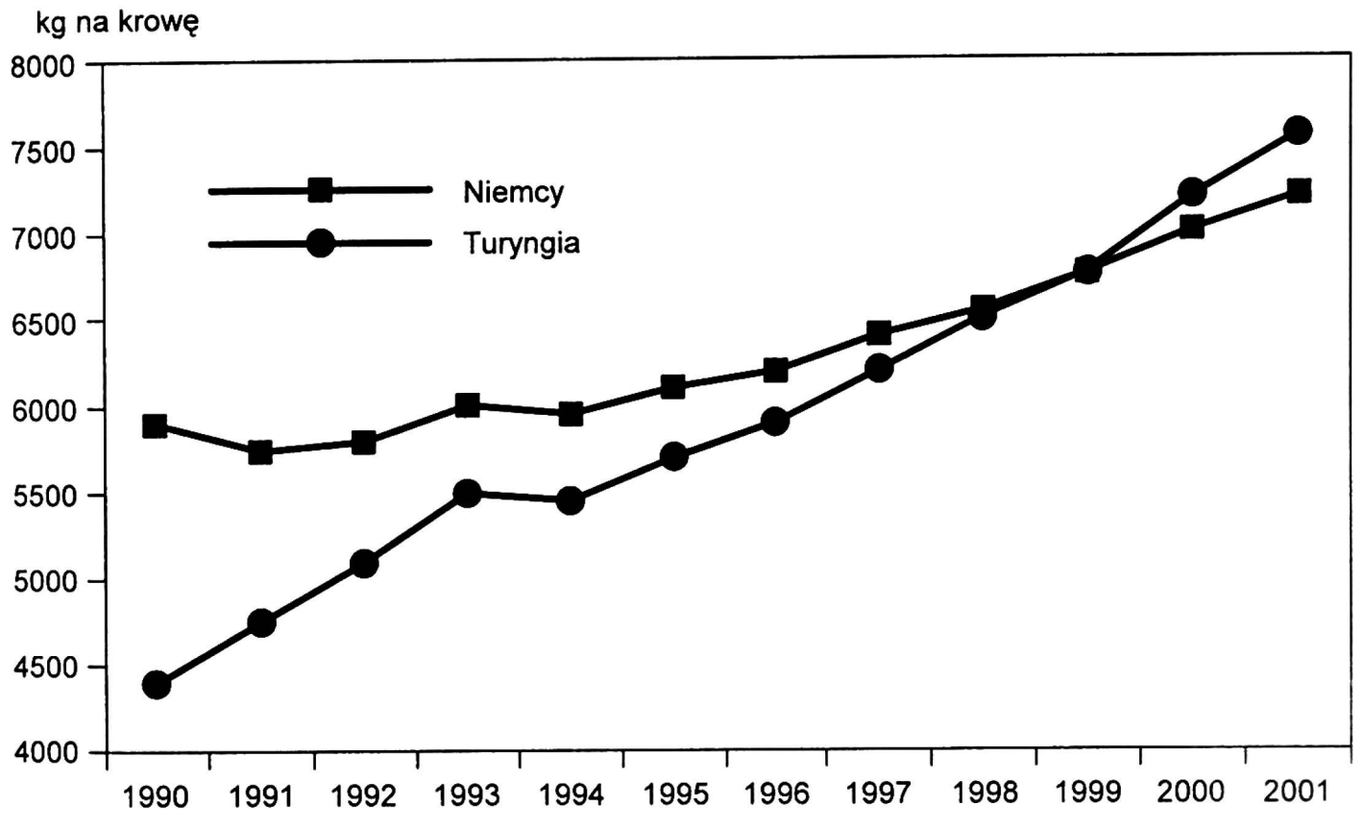
— wewnętrzną konkurencję między przedsiębiorstwami rolnymi o rynek;

należy stwierdzić, iż tylko aktywne ukierunkowanie strategii, nastawione na działania dostosowawcze, modernizację zasobów wytwórczych i wzrost efektywności ich wykorzystania może zapewnić rozwój przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, aby przetrwać i stawić czoła konkurentom, musi wyposażyć się w specyficzne, trwałe i dające się obronić rodzaje przewagi konkurencyjnej. Teoretycznie przewagi te mogą pochodzić z następujących źródeł:

— z poprawy efektywności produkcji;
— z wyróżniających umiejętności, co pozwala dostarczyć na rynek wyróżniające się produkty;
— z podejmowania dodatkowych pozarolniczych działalności, choć w warunkach istniejącej konkurencji to źródło osiągania przewagi konkurencyjnej nie zawsze przynosi oczekiwane efekty.

Na rysunku 11 przedstawiono możliwe opcje strategiczne dla przedsiębiorstw rolniczych. Podstawową obecnie drogą osiągania przewagi konkurencyjnej jest poprawa efektywności produkcji.

Wzrost poprawy efektywności produkcji można osiągnąć albo poprzez wzrost przychodów, albo obniżkę kosztów. Przychody można zwiększyć albo w drodze intensyfikacji produkcji, albo zwiększając powierzchnię przedsiębiorstwa lub stado zwierząt. Pewne efekty mogą wynikać również z funkcjonowania grup producenckich. W sytuacji polskich przedsiębiorstw rolniczych istnieją znaczne ograniczenia możliwości powiększania obszaru (brak ziemi, ograniczenia wynikające z ustroju rolnego), a także wzrostu skali produkcji zwierzęcej, z uwagi na konieczność angażowania dużych środków finansowych na inwestycje budowlane. Pozostaje zatem wzrost intensywności produkcji. Ten sposób wzrostu przychodów nie zawsze jest przez przedsiębiorstwa wykorzystywany, z uwagi na pogarszającą się relację cen produktów rolnych do cen plonotwórczych czynników produkcji (nawozy mineralne i środki chemicznej ochrony roślin), a także z uwagi na nadmierną obawę kierownictw przed



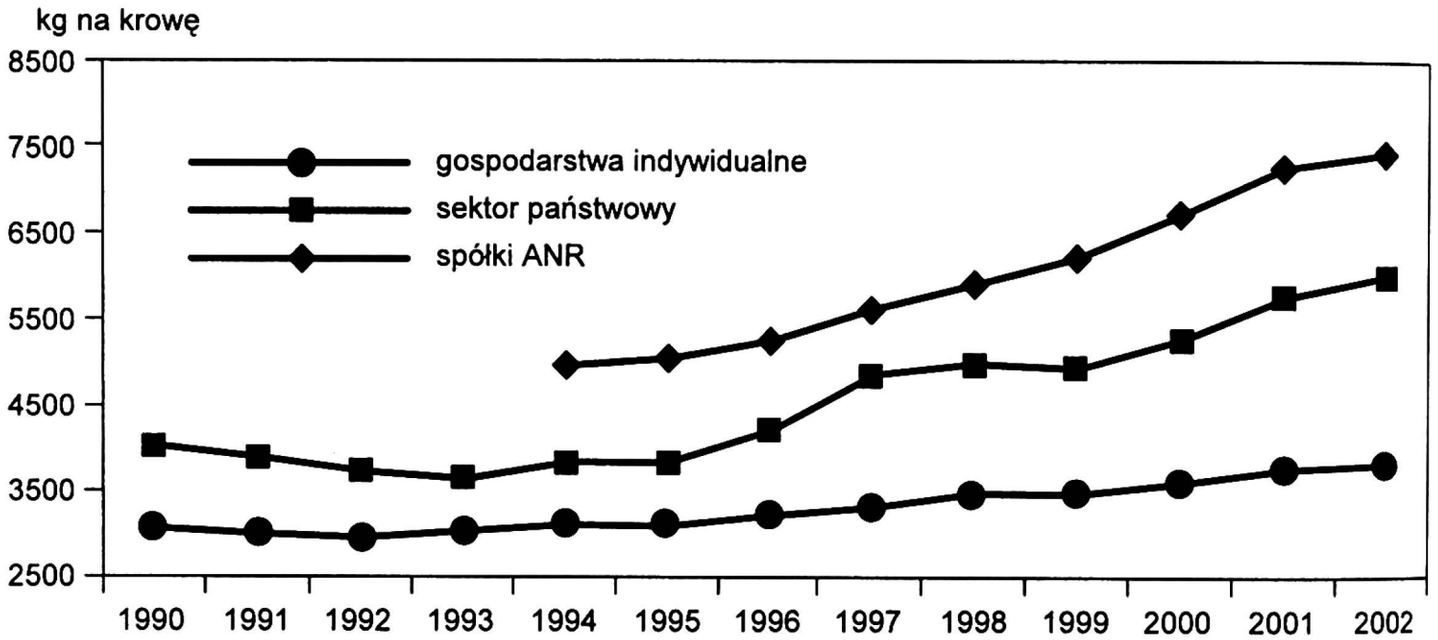
Rysunek 12. Wydajność mleczna krów w Niemczech ogółem i Turyngii w latach 1990–2001 [6]

skutkami działania prawa malejącej efektywności nakładów[1]. Dodatkowo dla tego sposobu poprawy efektywności gospodarowania mogą pojawić się bariery natury prawnej (prawne ograniczenie intensyfikacji), jak i ekonomicznej (uzależnienie możliwości korzystania z dopłat bezpośrednich od respektowania wymogów ochrony środowiska naturalnego). Mimo to w wielu polskich przedsiębiorstwach, podobnie jak w innych krajach, następuje wzrost intensywności produkcji (rys. 12 i 13).

Szczególnie ważnym sposobem poprawy efektywności produkcji w przedsiębiorstwie rolnym jest obniżka kosztów produkcji. Manewr w zakresie obniżki kosztów zmiennych jest dość ograniczony (oczywiście przy założeniu, że stosuje się racjonalne poziomy nakładów), co wynika z wymogów reżimu technologicznego (trzeba zastosować niezbędne dla oczekiwanego plonu nawożenie, czy ochronę roślin). Pozostaje zatem operowanie na poziomie kosztów stałych. Szczególnie newralgicznymi rodzajami kosztów stałych w przedsiębiorstwach rolniczych są koszty eksploatacji ciągników i maszyn oraz koszty siły roboczej. Z tego względu coraz większą rolę w obniżce kosztów w polskich przedsiębiorstwach odgrywać będzie racjonalizacja wykorzystania środków trwałych i pracy. Z pomocą mogą tu przyjść różne formy zespołowego wykorzystania maszyn.

---

1 Prawo malejącej efektywności nakładów mówi o tym, że wraz ze wzrostem nakładów od pewnego poziomu nakładów pogarsza się ich efektywność, mierzona relacją przyrostu produkcji na jednostkę przyrostu nakładów.



Rysunek 13. Wydajność mleczna krów w Polsce w latach 1990–2002 (źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS oraz na podstawie danych spółek hodowli rośin i zwierząt ANR)

Możliwym sposobem wzrostu dochodów w przedsiębiorstwach rolniczych jest podejmowanie działalności pozarolniczej. Przewagę zyskuje taka działalność produkcyjna i usługowa, która jest prowadzona z wykorzystaniem istniejących zasobów przedsiębiorstw. Należy jednak brać pod uwagę fakt, że rozwój tych działalności wymaga nie tylko nakładów finansowych, ale również specyficznych kwalifikacji osób, które nie zawsze są tożsame z niezbędnymi kwalifikacjami dla prowadzenia i wykonywania prac w przedsiębiorstwie. Z tego punktu widzenia z ostrożnością należy się odnosić do różnych „zbawczych" dla przedsiębiorstw rolniczych pomysłów, takich jak rozwój agroturystyki, działalności handlowej, czy usługowej, choć oczywiście nie należy rezygnować z prób ich wykorzystania dla osiągania dodatkowych dochodów. Chodzi o to, aby za pomocą modnych haseł (wielofunkcyjność, agroturystyka) nie rozbudzać nadmiernie oczekiwań wzrostu dochodów z tego tytułu w skali całego rolnictwa. Przykłady z wielu krajów, znacznie bardziej zaawansowanych w rozwoju tych procesów niż w Polsce wskazują, że te sposoby osiągania dochodów mogą być realizowane tylko przez niedużą część gospodarstw. Trudno znaleźć powody dla których w Polsce miałoby być inaczej.

Podsumowanie i wnioski

1. Przedsiębiorstwa rolnicze pozostają pod coraz większym wpływem otoczenia. Oznacza to, że współczesne rolnictwo i przedsiębiorstwa rolnicze również muszą ulegać zmianom, których kierunek ma swoją logikę, wynikającą z ogólnych tendencji rozwoju społeczno-gospodarczego i szeroko rozumianego postępu.
2. Podstawowym problemem rozwoju rolnictwa w układzie międzynarodowym jest zniekształcanie naturalnych przewag komparatywnych poprzez zróżnicowane

poziomy wsparcia finansowego rolnictwa w bogatszych krajach i krajach biedniejszych. Unia Europejska znajduje się w czołówce światowej pod względem wysokości dopłat do rolnictwa. W wyniku tego rolnictwo krajów biedniejszych, mimo niższych kosztów produkcji, ma ograniczone możliwości osiągania przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

3. Rolnictwo polskie, na skutek stosowanych mechanizmów dotowania rolnictwa w krajach bogatszych, mimo niższych kosztów produkcji w wielu produktach rolnych nie było i nie jest konkurencyjne w stosunku do rolnictwa krajów UE. Lansowanie w Polsce po zmianie systemu społeczno-gospodarczego liberalnego podejścia do rolnictwa musiało doprowadzić do osłabienia jego pozycji ekonomicznej i zubożenia rodzin rolniczych. Jest to dziś ważną przeszkodą w realizacji niezbędnych procesów modernizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach rolnych.
4. Konsekwencją zmian w otoczeniu jest potrzeba ciągłej rewizji organizacji i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych. Z obiektywnego faktu, jakim jest szybszy wzrost kosztów robocizny niż kosztów pozostałych czynników produkcji wynika określony kierunek procesów dostosowawczych. Muszą być one ukierunkowane na unowocześnianie procesów produkcyjnych i wzrost wydajności pracy, a zatem substytucję nakładów pracy żywej pracą uprzedmiotowioną. Unowocześnienie technologii i wdrażanie pracooszczędnych technik produkcji oraz korzystanie z osiągnięć postępu biologicznego to główne kierunki dostosowań w przedsiębiorstwach realizujących funkcje produkcyjne.
5. W miarę rozwoju społeczno-gospodarczego zmieniają się funkcje gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych. Poza funkcją produkcyjną coraz większego znaczenia nabierać będzie funkcja usługowa przedsiębiorstw na rzecz ludności i środowiska. Funkcja produkcyjna i usługowa mogą występować równocześnie, choć w zależności od typów przedsiębiorstw w jednym z nich główną uwagę zwracać się będzie na funkcję produkcyjną, podczas gdy w innych duża rola przypadać będzie funkcji usługowej. W ramach funkcji produkcyjnej wzrastać będzie rola produkcji na cele nieżywnościowe. Wreszcie część gospodarstw, szczególnie tych o mniejszych powierzchniach wypełniać będzie funkcje o charakterze socjalnym, stanowiąc źródło samozaopatrzenia rodziny w produkty żywnościowe. Ta grupa gospodarstw ma mniejsze znaczenie produkcyjne, pełni natomiast ważną rolę w rozwiązywaniu problemów socjalnych w rolnictwie.
6. Przedsiębiorstwa o funkcji produkcyjnej stoją przed dylematem wyboru metod produkcji rolniczej. Nie jest to wybór łatwy i jednoznaczny. Obok pojawiających się coraz liczniej gospodarstw ekologicznych, wśród polskich dróg rozwoju rolnictwa uzasadnione jest umacnianie pozycji przesiębiorstw rolniczych korzystających z osiągnięć szeroko rozumianego postępu oraz przemysłowych środków produkcji (nawozy sztuczne, środki chemiczne ochrony roślin), stosowanych z coraz większą precyzją. Rolnictwo ekologiczne wpasowujące się najlepiej w rozwój rolnictwa zrównoważonego, z uwagi na wyższe ceny swoich produktów, może napotkać na barierę popytową, szczególnie w warunkach szybkiego

jego rozwoju. Większość polskich konsumentów, z uwagi na ograniczony poziom dochodów, poszukiwać będzie na rynku przede wszystkim produktów tańszych, osiąganych metodami respektującymi wymogi środowiskowe w stopniu mniejszym niż rolnictwo ekologiczne. Szczególne miejsce przypadnie tu rolnictwu integrowanemu, które stanowi formę pośrednią pomiędzy rolnictwem konwencjonalnym a rolnictwem ekologicznym. Tym samym przewidywać należy dualną (ekologiczną i integrowaną) drogę rozwoju rolnictwa polskiego w ramach realizowanej funkcji produkcyjnej.

Literatura

[1] Agrarbericht der Bundesregierung. Bonn 1981, 1986, 1991,1996.

[2] Alvensleben R. 2002. Leitbilder einer zukünftigen Landwirtschaft Anmerkungen aus der Sicht der Umweltökonomie und der Marktforschung, Kiel. Expertenworkshop „Leitbilder einer zukünftigen Landwirtschaft" der Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holstein e. V. am 19.3.2002 in Rendsburg.

[3] Anhang zum Agrarbericht 2002 der Bundesregierung.

[4] Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft. Bonn 1996

[5] Bericht über die Lage der ősterreichischen Landwirtschaft 2001. Wien 2002.

[6] Bericht zur Entwicklung der Landwirtschaft in Thüringen 2002 (Berichtsjahr 2001).

[7] Bruhn M. 2002. Die Nachfrage nach Bioprodukten. Dissertation Universität Kiel.

[8] Ciepielewska M. 1994. Kierunki ewolucji wspólnej polityki rolnej EWG. W: Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską. Fundacja „Rozwój SGGW", Warszawa.

[9] Griffin R.W. 1999. Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[10] How does US farm support compare with EU support? www.europa.eu.int/comm/agriicultura/external/wto/usfarmbill/qa_en.htm

[11] Runowski H. 1994. Koncentracja produkcji zwierzęcej. Fundacja „Rozwój SGGW", Warszawa.

[12] Runowski H. 2002. Tendencje zmian w rolnictwie polskim. W: Transformacja rolnictwa polskiego i ukraińskiego w latach 90. Red. nauk. B. Klepacki i G. Czerewko. Wyd. Wieś Jutra, Warszawa.

[13] Runowski H., Maniecki F. 1997. Zmiany w technologiach chowu bydła mlecznego (na przykładzie krajów zachodnioeuropejskich). W: Postęp techniczny a organizacja gospodarstw rolniczych. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

[14] Situationsbericht 2003. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Frankfurt/Main.

[15] Šmid W. 2000. Leksykon menedżera. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

[16] Thompson J.D. 1967. Organizations in Action. McGraw-Hill, Nowy Jork.

[17] Wagner P. Anpassungsstrategien spezialisierter Marktfruchtbetriebe in Hinblick auf mögliche Veränderungen der EU-Agrarreform.

[18] Woś A. 1987. Rozwój i postęp w rolnictwie polskim. PWRiL, Warszawa.

[19] Woś A. 2003. Przewagi komparatywne polskich gospodarstw rolniczych. W: Konkurencyjność polskiego sektora żywnościowego. IERiGŻ, Warszawa.
[20] Woś A., Zegar J.S. 2002. Rolnictwo społecznie zrównoważone. IERiGŻ, Warszawa.

Development directions of agricultural enterprises in Poland

Key words: development, agricultural enterprise, enterprise environment, enterprise functions, strategic options, adjustment processes, effectiveness

Summary

The paper makes an attempt to define the development trends of agricultural enterprises in Poland. The attention was focused mainly on identification of primary reasons for this process, changes in functions of agricultural enterprises, realized strategic options, choices of specific agricultural production systems and indicating the lines and effects of adjustment activities in agricultural enterprises.