



DOI: <https://doi.org/10.14597/INFRAECO.2018.3.1.047>

ZAGOSPODAROWANIE TERENÓW POPEGEEROWSKICH W WIELKOPOLSCE NA PRZYKŁADZIE STADNINY KONI „ŻOŁĘDNICA” I KOMBINATU PGR „PUDLISZKI”

Anna Lipowczyk-Łodyga, Joanna Wysmulek, Eleonora Gonda-Soroczyńska
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

DEVELOPMENT OF THE AREAS OF POST-STATE FARMS IN WIELKOPOLSKA ON THE EXAMPLE OF HORSE STUDY „ŻOŁĘDNICA” AND COMBINE STATE AGRICULTURAL FARM „PUDLISZKI”

Streszczenie

Celem przedstawionej pracy było zbadanie aktualnego stanu zagospodarowania i struktury funkcjonalnej wybranych obszarów, przynależnych wcześniej do Państwowych Gospodarstw Rolnych. Nadto wskazano niewykorzystany potencjał analizowanych terenów oraz określono ich przydatność pod nowe funkcje. Opracowana charakterystyka pozwoliła na określenie stanu pierwotnego i aktualnego wybranych kompleksów popegeerowskich. Przeprowadzono analizę porównawczą badanych terenów od początku ich istnienia, po stan obecny, w kontekście ich zagospodarowania. Przedstawiono sposób nowego zagospodarowania przestrzennego badanych obszarów i jego zgodność z dokumentami planistycznymi. Przeanalizowano: studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, decyzje o warunkach zabudowy oraz decyzje o inwestycji celu publicznego. W badaniach uwzględniono istotne elementy z zakresu: ochrony konserwatorskiej, uwarunkowań ochrony środowiska oraz własności gruntów i budynków. Zwrócono również uwagę na planowanie strategiczne dla

analizowanych obszarów. Posłużono się także analizą SWOT/TOWS, aby określić aktualny stan badanego terenu. Pozwoliła ona wybrać właściwą strategię dla konkretnego kompleksu. Posługując się modelem biznesowym Canvas, określono drogę, którą powinien wybrać dany teren, aby osiągnąć określony cel, jakim jest rozwój.

Efektom końcowym badań było stworzenie biznesplanu, ze wskazanym celem głównym. Jest nim rekomendacja do zmian w zakresie funkcji użytkowej niezagospodarowanych obiektów budowlanych oraz terenów im towarzyszących.

Słowa kluczowe: Państwowe Gospodarstwa Rolne (PGR), własność, planowanie przestrzenne, zagospodarowanie przestrzenne, użytkowanie terenu

Abstract

The aim of this work was to examine the current development status and existing functional structure of selected areas, formerly owned by State Farms (PGR), and to indicate the unused potential of the analyzed areas and determine their suitability for new functions. The created characteristics allowed to determine the original and current state of selected PGR complexes. A comparative analysis of the examined former state farms was carried out from the beginning of their existence to the current state of development. Presented is the spatial development method of the studied former state farms and their compliance, with planning documents. analyzed; study of conditions and directions of spatial development, local spatial development plan, decisions on building conditions and decisions on public purpose investment. The research included important elements in the field of conservation protection, environmental protection and ownership of land and buildings. Attention was also paid to strategic planning for the analyzed areas that were originally part of the PGR complex. The SWOT/TOWS analysis was also used to determine the current state of the studied area. It allowed to choose the right strategy for a specific former state farm complex. Using the business model of Canvas, specified the path, which should be chosen by the given former state farm in order to achieve a specific goal of development.

The final result of the research was to create of a business plan whose main goal was to recommend changes to the existing utility function of the property in the context of the new destination of undeveloped construction objects and adjacent areas.

Keywords: *State Farms (PGR), ownership, spatial planning, spatial management, land use*

WPROWADZENIE

Państwowe Gospodarstwa Rolne (PGR) zostały utworzone w 1949 roku z: Państwowych Nieruchomości Ziemi, Państwowych Zakładów Hodowli Roślin oraz Państwowych Zakładów Hodowli Koni. Grunty te pierwotnie stanowiły własność prywatną (Tański i Naszkowska 2014), po czym, stały się nieruchomościami, które weszły w skład wyżej wymienionych zakładów. Państwowe Gospodarstwa Rolne w Polsce zlokalizowane były w obecnych województwach: zachodnio-pomorskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim, lubuskim, wielkopolskim, kujawsko-pomorskim, dolnośląskim oraz części województwa opolskiego. W roku 1950 PGR-y posiadały 1970 tys. ha użytków rolnych, co stanowiło 9,6% ich powierzchni ogólnej (Dzun 1991). Liczba gospodarstw państwowych wynosiła 5680. Średni ich obszar to 330 ha, a zatrudnionych w nich było łącznie około 280 tysięcy osób. Podobnie jak o powstaniu PGR-ów, tak i o ich likwidacji przesądziły przesłanki polityczne, w różnym stopniu powiązane z przesłankami ekonomicznymi i społecznymi (Niedzielski 2017). Likwidacja Państwowych Gospodarstw Rolnych nastąpiła zgodnie z Ustawą o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa z dnia 19 października 1991 roku. Główną przyczyną likwidacji były czynniki ekonomiczne. Na koniec roku 1992 uznano, że PGR-y utraciły płynność finansową o 70% (Niedzielski 2017). Regulacje prawne dotyczące ich funkcjonowania, oraz dotyczące prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w innych sektorach, nie sprzyjały przekształceniom gospodarstw państwowych. Likwidacja PGR-ów miała rozległe skutki o charakterze społecznym i ekonomicznym. Skutki tejsze likwidacji mają także obecnie wpływ na gospodarkę i poziom życia wszystkich mieszkańców regionu.

Obecnie wiele obszarów popegeerowskich na terenie Wielkopolski jest prawidłowo zagospodarowanych przez obecnych właścicieli. Mimo zachodzących korzystnych zmian, na byłych terenach PGR, nadal istnieją obiekty, które niszczej, bądź są nieprawidłowo modernizowane, remontowane – ztracają przy tym swoją dotychczasową wartość historyczną (Szpak 2005). Przykładowymi obiektami, które ulegają zniszczeniu, są pałace i dworki, wraz z przyległymi do nich parkami oraz budynkami gospodarczymi, przynależnymi wcześniej do PGR-ów. Województwo wielkopolskie kojarzone jest z gospodarnością, ale czy opinia ta dotyczy również terenów popegeerowskich, które znajdują się na jej terenie? W badaniach uwzględniono tereny po Stadninie Koni „Żołędnicza” (SK „Żołędnicza”) i byłym Kombinaście PGR „Pudliszki”, które usytuowane są w Wielkopolsce. Analizowane obszary powstały w latach 50-tych ubiegłego wieku. Stadnina Koni „Żołędnicza”, zlokalizowana na terenie czterech gmin powiatu rawickiego, zajmowała powierzchnię 592,8836 ha. Areal Kombinaštu PGR „Pudliszki”, zlokalizowany na obszarze dwóch gmin powiatu gostyńskiego, liczył

3 967,6965 ha. Zgodnie z ustawą z 1991 roku likwidacja obu PGR-ów nastąpiła w 1992 roku. Większość terenów stanowi obecnie własność osób prywatnych, które niechętnie modernizują przejęte obiekty, w tym: pałace, zabudowę folwarczną, parki, budynki gospodarcze, ze względu na dużą kapitałochłonność inwestycji.

CEL I METODY BADAŃ

Celem badań była analiza istniejącej struktury funkcjonalnej wybranych terenów popegeerowskich, wskazanie niewykorzystanego potencjału oraz określenie ich przydatności pod nowe funkcje w kontekście zagospodarowania przestrzennego. W badaniach posłużono się następującymi metodami: obserwacji faktów, dokumentacji oraz metodą analiz i porównań. Analiza SWOT/TOWS oraz model biznesowy Canvas przyczyniły się do wyboru optymalnego celu działań, aby określić właściwy rozwój badanych obszarów popegeerowskich.

WYNIKI BADAŃ

W przeprowadzonych badaniach w SK „Żołędnica” i Kombinacie PGR „Pudliszki” wykonano inwentaryzację obu kompleksów. Następnie, porównano zagospodarowanie obiektów „przed” i „po” likwidacji PGR. Każdy analizowany kompleks miał inne zadanie statutowe (tabela 1). Badane obszary powstały i zostały zlikwidowane w podobnym czasie. Różnica, jaka istniała między nimi, to ich zadania statutowe oraz powierzchnia zajmowanego obszaru (w tym: grunty orne, tereny zabudowane, pałace, dworki, parki dworskie, zabudowa folwarczna). Stadnina Koni „Żołędnica” zajmowała się głównie hodowlą koni i bydła oraz uprawą roślin, które były przetwarzane i wykorzystywane, jako pasza dla zwierząt. Natomiast Kombinat PGR „Pudliszki” zajmował się uprawą roślin, które służyły do przetwórstwa rolnego (groszek, kukurydza, pomidory, itp.) (Gryfin, 1977). Do czasów współczesnych, na terenie wsi Pudliszki znajduje się prywatne przedsiębiorstwo, zajmujące się przetwórstwem owoców i warzyw.

Porównując oba zespoły PGR-owskie, należy zwrócić szczególną uwagę na zajmowane powierzchnie użytków rolnych przez dany kompleks. Kombinat PGR „Pudliszki” zajmował o 3374,8129 ha więcej powierzchni gruntów, niż SK „Żołędnica”. Z powyższego zestawienia (tabela 1) wynika, że Kombinat PGR „Pudliszki” posiadał użytki rolne w bliskiej odległości od siebie. Najwięcej, bo ok. 62% zasobu znajdowało się na terenie gminy Krobia. Z kolei SK „Żołędnica” swoje nieruchomości gruntowe wraz z zabudowaniami posiadała na terenie czterech gmin. Najwięcej zlokalizowanych było na obszarze gminy Miejska Górka (70%), a najmniej

w gminie Pakosław (niecałe 0,9%). Ten stan był niekorzystny dla SK „Żołędnicca”, ze względu na znaczne odległości od poszczególnych gospodarstw.

Likwidacja PGR-u o nazwie SK „Żołędnicca” nastąpiła 15 września 1992 roku. Funkcjonował on na obszarze o powierzchni 59,8836 ha. Z danych pozyskanych od Agencji Nieruchomości Rolnych (ANR) wynika, że blisko 87% gruntów wchodzących w skład SK „Żołędnicca” została rozdysponowana trwale. Natomiast 13% gruntów rolnych pozostało we władaniu ANR. Podczas przekazywania nieruchomości (tabela 2) zawarto 553 umów na kupno – sprzedaż oraz dzierżawy. Poniższe zestawienie (tabela 2) wskazuje na to, że SK „Żołędnicca” po likwidacji nie posiadała żadnej strategii na przetrwanie. Przez to większość zasobu sprzedano (grunty, budynki mieszkalne), aby pokryć deficyt, jaki powstał w trakcie funkcjonowania analizowanego kompleksu PGR-owskiego. Zaniedbane budynki zostały sprzedane ówczesnym użytkownikom. Nieruchomości, które nie zostały rozdysponowane trwale, obecnie znajdują się, we władaniu ANR. Zgodnie ustawą z 1991r. Agencja Nieruchomości Rolnych przejęła we władanie składniki mienia Skarbu Państwa oraz obszary po zlikwidowanym przedsiębiorstwie gospodarki rolnej i pełni obowiązki w imieniu Skarbu Państwa, w stosunku do nieruchomości będących jego własnością. Nie rozdysponowane trwale mienie po SK „Żołędnicca” obecnie jest wydierżawiane państwowej spółce Hodowli Zarodowej Zwierząt „Żołędnicca” (HZZ „Żołędnicca”).

W 1993 roku Kombinat PGR „Pudliszki” został zlikwidowany. Gospodarstwa wchodzące w jego skład zostały: przejęte przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa – obecnie Agencja Nieruchomości Rolnych (oddane w dzierżawę, użytkowanie wieczyste itp.); sprywatyzowane (PGR Drzewce) – powstała spółka cywilna; sprzedane osobom fizycznym i prawnym. Z danych pozyskanych od ANR wynika, że blisko 82% gruntów będących pierwotnie we władaniu Kombinat PGR „Pudliszki”, zostało rozdysponowane trwale. Natomiast 18% gruntów rolnych zostało przekazane do ANR (tabela 2). Podczas przekazywania nieruchomości zawarto 816 umów, na kupno – sprzedaż oraz dzierżawy.

Stan pierwotny i obecny badanych zespołów popegeerowskich podmiotów znacznie różni się od siebie. W pierwszej kolejności znacząco zmieniła się powierzchnia użytków rolnych w badanych kompleksach. Aktualnie, zasób HZZ „Żołędnicca” wynosi 2 566,4719 ha, z czego 76,1984 ha to tereny popegeerowskie, które wcześniej wchodziły w skład SK „Żołędnicca”, a obecnie stanowią dzierżawę. Majątek po Kombinacie PGR „Pudliszki” zmniejszył się o 3217,0643 ha, czyli o ok. 81%. Po likwidacji Kombinat PGR „Pudliszki”, pozyskano nowe grunty o powierzchni 29,0991 ha, w wyniku działań prowadzonych przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa, zgodnie z ustawą z 1991 roku.

Tabela 1. Analiza porównawcza badanych obszarów popegeerowskich (stan pierwotny)
Table 1. Comparative analysis of former state farm areas surveyed (primary state)

	SK „Żołędnica”	Kombinat PGR „Pudliszki”
Rok powstania	1950	1951
Położenie	województwo poznańskie (od 1950 do 1975 roku) województwo leszczyńskie (od 1975 do 1992 roku)	
	powiat rawicki	powiat gostyński
Zadanie statutowe	1. Hodowla koni i bydła 2. Uprawa roślin na potrzeby hodowli zwierzęcej	1. Uprawa warzyw i owoców przeznaczonych do przetwórstwa rolnego 2. Hodowla bydła mlecznego 3. Uprawa pasz treściwych na własne potrzeby, tj. żywność dla bydła
	Nazwa gminy	Lokalizacja gospodarstwa
	Bojanowo	1. Gierłachowo 2. Golina Wielka 3. Kawcze 4. Pakówka
	Pow. [ha]	105,4054
		Krobia
	Pakosław	1. Chojno 2. Golejewko 3. Ostrobudki
Gospodarstwa wchodzące w skład PGR	Pow. [ha]	5,2998
		Poniec
	Miejska Górka	1. Gostkowo 2. Karolinki 3. Roszkówko 4. Rozstępniewo 5. Zakrzewo
	Pow. [ha]	416,6785
	Rawicz	1. Dąbrówka 2. Konarzewo 3. Żołędnica
	Pow. [ha]	65,4999
		Poniec
		1. Bączylas 2. Czarkowo 3. Drzewce 4. Dzięczyna 5. Rokosowo 6. Sarbinowo 7. Szurkowo
	Pow. [ha]	2 446,9875
Powierzchnia ogólna PGR	592,8836 ha	3 967,6965 ha
Likwidacja PGR	15.09.1992 r.	15.11.1992 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Agencji Nieruchomości Rolnych, Oddział terenowy w Poznaniu (ANR OT w Poznaniu)

Source: own elaboration based on data obtained in Agricultural Property Agency, Local Branch in Poznań (ANR OT w Poznaniu)

Tabela 2. Sposób rozdysponowania gruntów po likwidacji SK „Żołędnica” i Kombinatu PGR „Pudliszki”

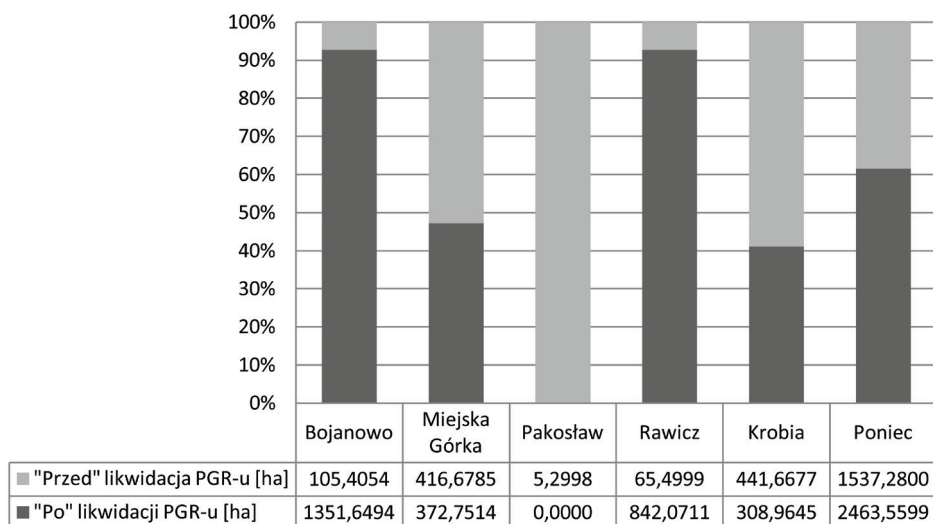
Table 2. The disposal of land after the liquidation of SK “Żołędnica” and Combine PGR “Pudliszki”

Rozdysponowanie	Sposób rozdysponowania	SK „Żołędnica”		Kombinat PGR „Pudliszki”	
		Powierzchnia [ha]	Ogólna powierzchnia [ha]	Powierzchnia [ha]	Ogólna powierzchnia [ha]
	sprzedaż	410,5969		1387,4883	
	sprzedaż nieruchomości na zasadzie pierwszeństwa byłemu właścicielowi lub jego spadkobiercom	-		986,3749	
	sprzedaż gruntu związana ze sprzedażą domów, lokali mieszkalnych, budynków gospodarczych, garaży i ogródków przydomowych	36,0524		34,1477	
Trwale	sprzedaż nieruchomości na zasadzie pierwszeństwa dzierżawcy	-	516,5745	637,0679	3 246,1634
	odpłatne przekazanie na rzecz jednostek samorządowych	-		0,0076	
	przejście z mocy prawa na własność gminy, powiatu, województwa	-		0,0449	
	nieodpłatne przekazanie na rzecz powiatu	-		2,3028	
	nieodpłatne przekazanie Lasom Państwowym w drodze umowy	-		5,3997	

Rozdysponowanie	Sposób rozdyponowania	SK „Żołędnica”		Kombinat PGR „Pudliszki”	
		Powierzchnia [ha]	Ogólna powierzchnia [ha]	Powierzchnia [ha]	Ogólna powierzchnia [ha]
	nieodpłatne przekazanie gminie	6,2730		44,6287	
	nieodpłatne przekazanie gruntów zabudowanych obiektami infrastruktury technicznej towarzyszącej budynkom mieszkalnym na własność spółdzielni utworzonej przez nabywców mieszkań	0,1268		1,9685	
	nieodpłatne przekazanie Lasom Państwowym w drodze decyzji administracyjnej	5,2800		8,3659	
Trwale			516,5745		3 246,1634
	nieodpłatne przekazanie na rzecz kościelnych osób prawnych	58,0700		118,1500	
	nieodpłatne przekazanie byłym właścicielom (przywrócenie własności nieruchomości)	-		20,1900	
	nieodpłatne przekazanie Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad	0,1756		-	
	inne trwałe rozdyponowanie	-		0,0265	

Rozdysponowanie	Sposób rozdysponowania	SK „Żołędnica”		Kombinat PGR „Pudliszki”	
		Powierzchnia [ha]	Ogólna powierzchnia [ha]	Powierzchnia [ha]	Ogólna powierzchnia [ha]
Nietrwale	przekazanie w dzierżawę	76,1984		659,6864	
	przekazanie w zarząd jednostkom organizacyjnym samorządu województwa na zadania związane z melioracjami wodnymi	-	76,3091	58,5700	721,5331
	bezumowne użytkowanie / korzystanie	0,1107		3,2767	
Powierzchnia ogólna		516,5745		3 967,6965	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ANR OT w Poznaniu
Source: own elaboration based on data obtained from ANR OT w Poznaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ANR OT w Poznaniu
Source: own elaboration based on data obtained from ANR OT w Poznaniu

Rysunek 1. Powierzchnia [w ha] „przed” i „po” likwidacji SK „Żołędnica” oraz Kombinatu PGR „Pudliszki” w poszczególnych gminach
Figure 1. Surface [ha] „before” and „after” the liquidation of SK „Żołędnica” and Combine PGR „Pudliszki” in individual municipalities

Aktualnie, większość gruntów jest dzierżawiona. Grunty o powierzchni 58,57 ha zostały przekazane w zarząd jednostkom organizacyjnym zarządu województwa na zadania związane z melioracjami wodnymi. W obu przypadkach grunty po byłych zespołach popegeerowskich są bezumownie wykorzystywane. Obecnie, stan zasobu po SK „Żołędnica” znacząco różni się od stanu Kombinatu PGR „Pudliszki”. Z analizy (tabela 2), dotyczącej SK „Żołędnica” wynika, że zasób spółki zmniejszył się o grunty położone w miejscowościach: Gostkowo, Roszkówko, Rozstępniewo (gmina Miejska Górka), Chojno, Golejewko, Ostrobudki (gmina Pakosław), których powierzchnia wynosiła 49,2269 ha. Grunty o powierzchni 76,1984 ha, które pierwotnie należały do kompleksu zostały rozdysponowane nie-trwale. Są dzierżawione przez ANR na rzecz spółki HZZ „Żołędnica”. Nieruchomości te położone są na terenie gmin: Bojanowo, Miejskiej Gorki i Rawicza.

Po likwidacji Kombinatu PGR „Pudliszki” powierzchnia użytków rolnych zmniejszyła się o 3699,4397 ha, czyli o ok. 83%. Większość zasobu wchodząca w skład Kombinatu PGR „Pudliszki” została sprzedana. Obecnie zasobem włada Agencja Nieruchomości Rolnych. Z analizy (Wykres 1) wynika, że areal po badanym kompleksie, zmniejszył się o grunty rolne w miejscowościach: Grabianowo (gmina Krobia), Czarkowo (gmina Poniec). Aktualnie powierzchnia analizowanego kompleksu PGR zmniejszyła się o 2 154,2800 ha na terenie Krobia, a na terenie gminy Poniec o 1 095,6123 ha. ANR po byłym kompleksie Państwowego Gospodarstwa Rolnego włada 312 działkami o średniej powierzchni 2,4059 ha. Grunty rolne w głównej mierze są wdzierżawiane rolnikom indywidualnym.

Właściwa polityka przestrzenna w gminie jest bardzo ważnym elementem zagospodarowania przestrzennego. Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 2005 roku określa zasady kształtowania polityki przestrzennej oraz definiuje sposoby postępowania przy przeznaczaniu terenów pod określony cel, a także określa niezbędne w tym procesie dokumenty planistyczne (Izdebski 2015). Należą do nich: studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, decyzje o warunkach zabudowy oraz decyzje o lokalizacji inwestycji celu publicznego. Ważną rolę w planowaniu przestrzeni odgrywają takie elementy, jak: granice stref ochrony konserwatorskiej, uwarunkowania ochrony środowiska oraz własność gruntów i budynków. Politykę przestrzenną można prowadzić poprzez odpowiedni rozwój infrastruktury technicznej, który stymuluje rozwój przedsiębiorczości, przestrzenne zróżnicowanie lokalnych obciążeń fiskalnych, udostępnianie zasobów oraz indywidualne umowy (dotyczy: sprzedaży, oddania w użytkowanie wieczyste, dzierżawy, wynajmu lub przekazania w trwałą zarząd komunalnych składników przestrzeni gmin oraz możliwość wykupu nieruchomości przez gminę).

Po przeprowadzonej analizie badanych terenów popegeerowskich w kontekście zagospodarowania przestrzennego stwierdzono, że sposób inwestowania w grunty i budynki popegeerowskie, uzależnione są od sposobu władania nieruchomościami (tabela 3).

Tabela 3. Wykaz dokumentów planistycznych jakie zostały wydane na gruntach popegeerowskich (SK „Żołędnica” i Kombinat PGR „Pudliszki”)**Table 3.** List of planning documents which are issued on the grounds of the former collective farms (SK „Żołędnica” and Combine PGR „Pudliszki”)

Lp.	Rodzaj dokumentu	SK „Żołędnica”			Kombinat PGR „Pudliszki”			
		Ilość wydanych dokumentów	Rodzaj wnioskodawcy	Ilość	Rodzaj dokumentu	Ilość wydanych dokumentów	Rodzaj wnioskodawcy	Ilość
1.	Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego	14	Osoba prawna	-	Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego	25	Osoba prawna	-
			firmy/przedsiębiorstwo	-			firmy/przedsiębiorstwo	-
			instytucje publiczne (gmina/powiat itp.)	14			instytucje publiczne (gmina/powiat itp.)	25
2.	Decyzja o warunkach zabudowy	49	Osoba prawna	44	Decyzja o warunkach zabudowy	38	Osoba prawna	31
			firmy/przedsiębiorstwo	5			firmy/przedsiębiorstwo	5
			instytucje publiczne (gmina / powiat itp.)	-			instytucje publiczne (gmina/powiat itp.)	2
3.	Decyzja o ustaleniu lokalizacji celu publicznego	48	Osoba prawna	-	Decyzja o ustaleniu lokalizacji celu publicznego	129	Osoba prawna	-
			firmy/przedsiębiorstwo	43			firmy/przedsiębiorstwo	87
			instytucje publiczne (gmina/powiat itp.)	5			instytucje publiczne (gmina/powiat itp.)	42

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych od ww. gmin
Source: own study based on data obtained from municipalities

Ze względu na fakt, iż większość terenów popegeerowskich została rozdysponowana trwale (głównie sprzedaż) i nieruchomości te stanowią własność prywatną, obserwuje się częstsze inwestycje w modernizację obiektów wchodzących niegdyś w skład PGR-u przez osoby prywatne (najwięcej wydano decyzji o warunkach zabudowy). Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego obejmują głównie działki należące pierwotnie do analizowanych kompleksów PGR. Dotyczą one przeważnie farm wiatrowych. Najczęściej decyzje o warunkach zabudowy wydawane były na rozbudowę gospodarstw rolnych: budowę silosu i płyty obornikowej oraz nadbudowę budynku mieszkalnego, należących do osób prywatnych. Decyzje o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego były wydawane na potrzeby budowy infrastruktury technicznej, tj. wodociągów, kanalizacji sanitarnej, zelektryfikowania wsi. Grunty, które zostały przekazane nieodpłatnie gminom, wykorzystano do budowy chodników i placów zabaw oraz na poszerzenie dróg.

Badane kompleksy popegeerowskie posiadają budynki, które wpisane zostały do rejestru zabytków oraz objęte są strefami ochronnymi. Pierwotnym przeznaczeniem obiektów było mieszkalnictwo. W trakcie funkcjonowania PGR-u niektóre nieruchomości zmieniły swoją dotychczasową funkcję na administracyjną (Roszkówko, Żołędnica, Pudliszki, Sarbinowo) lub dom dyrektora PGR-u (Drzewce). Aktualnie, budynki są przeznaczone pod mieszkalnictwo (Roszkówko, Zakrzewo, Zmysłowo, Dąbrówka, Potarzyca, Drzewce), Dom Pomocy Społecznej (Chwałkowo, Rogowo), filię Zespołu Szkół Rolniczych (Golina Wielka), budynek administracyjny – biurowiec (Kawcze, Żołędnica) lub pozostają pustostanami (Gierłachowo, Gostkowo, Pudliszki, Sarbinowo), które niszczeją bez odpowiednich remontów. Głównym założeniem stref konserwatorskich jest utrzymanie istniejącej zabudowy o wartościach historycznych oraz zachowanie kompozycji układów zieleni wraz z koniecznością uzupełnienia ubytków.

Aktualnie, analizowane obszary popegeerowskie, które położone są na terenie czterech gmin powiatu rawickiego (Bojanowo, Miejska Górka, Pakosław i Rawicz) oraz dwóch gmin, powiatu gostyńskiego (Krobia i Poniec) użytkowane są głównie jako tereny rolnicze. Udział przemysłu na tym terenie jest mały, co sprzyja rozwojowi agroturystyki oraz turystyki wiejskiej (gmina Pakosław, Krobia).

Infrastruktura techniczna odgrywa ważną rolę w stymulowaniu aktywizacji społeczno-gospodarczej otoczenia. Wpływa również na atrakcyjność terenów wiejskich. Na analizowanym obszarze stan ten ocenić należy różnie. Tereny popegeerowskie są zwodociągowane i zelektryfikowane. Gospodarka komunalna na badanym terenie jest uregulowana. Infrastruktura gazowa i ciepłownicza nie funkcjonuje w ogóle. Większość mieszkańców korzysta z kuchenek

gazowych, wykorzystując do tego butle gazowe typu propan-butan. Drenaż melioracyjny znajduje się na obszarach wiejskich o korzystnych klasach bonitacyjnych (gmina Miejska Górka, Krobia, Poniec), natomiast w gminie Rawicz owa infrastruktura nie występuje.

STRATEGIA I ANALIZA SWOT/TOWS

Dla stworzenia odpowiedniej strategii działań dla analizowanych obszarów, posłużono się analizą SWOT/TOWS. Badając możliwości i słabości badanych terenów popegeerowskich skoncentrowano się na istotnych elementach, jakie funkcjonują na tych terenach. „Dlatego w analizie sił i słabości potrzebne jest silne sprzężenie między wiedzą uzyskaną z analizy otoczenia, która powinna umożliwiać wybór krytycznie ważnych aspektów konkurowania, a analizą organizacji” (Obłój 2007). Model SWOT/TOWS odpowiada, jaki typ strategii w konkretnej konfiguracji otoczenie-organizacja jest bardziej efektywny.

Badane obszary popegeerowskie posiadają wiele mocnych stron i wykorzystują szanse, jakie obecnie istnieją w otoczeniu. W analizie SWOT/TOWS w obu przypadkach wskazano jako słabą stronę „niewystarczająco wykorzystany zasób nieruchomości”, który po czasie może stać się zagrożeniem (Penc 1994) (tabela 4, tabela 6). Również w czynnikach zewnętrznych (zagrożenie), duże piętno zostawił po sobie bodziec, wskazujący na potencjalne powstanie kopalni odkrywkowej na badanych obszarach. Dla obu analizowanych obszarów rekomenduje się dążenie do wzmocnienia obecnych mocnych stron oraz osłabienie słabych stron i zagrożeń (tabela 5, tabela 7).

Tabela 4. Czynniki analizy SWOT– SK „Żołędnica”
Table 4. SWOT Analysis Factors–SK “Żołędnica”

Waga	Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne
1,00	Mocne strony	1,00	Szanse
0,20	Dobre klasy gleb (II-IV)	0,10	Hodowla różnych gatunków roślin na nasiona, które są odporne na choroby i szkodniki
0,10	Silne przywiązanie mieszkańców do regionu	0,15	Pojawienie się nowych grup klientów
0,10	Dostępność do dróg publicznych (utwardzonych)	0,10	Współpraca z zagranicznymi hodowcami, przedsiębiorcami oraz firmami
0,05	Dostępność do kanalizacji sanitarnej i deszczowej oraz do sieci wodociągowej	0,10	Promocja na arenie międzynarodowej
0,10	Wysoka specjalizacja w hodowli zwierząt hodowlanych i zarodowych oraz w uprawie roślin	0,20	Dotacje unijne na rozwój przedsiębiorstwa
0,10	Rozbudowa obiektów gospodarczych i mieszkalnych	0,20	Rozwój agroturystyki
0,10	Wykwalifikowani pracownicy		
0,10	Posiadanie odpowiedniego sprzętu rolniczego	0,15	Tworzenie się grup producenckich
0,15	Drenacja i melioracja pól		
1,00	Słabe strony	1,00	Zagrożenia
0,25	Nie wystarczająco wykorzystany zasób obiektów budowlanych	0,10	Sprzedż ziem i budynków po niższych cenach
0,50	Duży wpływ władzy samorządowej na kierunki rozwoju poszczególnych nieruchomości poprzez miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego	0,10	Wprowadzenie i uprawa roślin GMO
		0,20	Pozostawienie zabytkowych i starych budynków na ich degradację
		0,10	Zmiana mody, gustów nabywców/klientów
0,25	Niechęć współpracy urzędników samorządowych z mieszkańcami, przedsiębiorcami itp.	0,15	Zmiana władzy na poziomie centralnym
		0,20	Możliwość powstania kopalni odkrywkowej
		0,15	Brak odpowiednich kompetencji wśród kadry pracowniczej (wykształcenie, doświadczenie)

Źródło / Source: Opracowanie własne / Own elaboration

Tabela 5. Wyniki analizy strategicznej i wybór strategii
Table 5. Results of strategic analysis and strategy selection

	Szanse	Zagrożenia
	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
Mocne strony	Liczba interakcji	Liczba interakcji
	176	100
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	22,70	12,45
	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
Słabe strony	Liczba interakcji	Liczba interakcji
	40	36
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	10,05	8,60

Źródło / Source: Opracowanie własne / Own elaboration

Model biznesowy jest schematem działań, pozwalającym przyjrzeć się obecnemu otoczeniu i wyszukać najważniejsze elementy jego funkcjonowania. Celem biznesu jest pomnażanie majątku. Model jest wizualnym zapisem aktualnego, nowo projektowanego lub przebudowywanego wzoru biznesowego, który składa się z dziewięciu kluczowych elementów (Pucher 2012). Modelowanie biznesowe jest bardzo przydatne na etapie projektowania oraz wdrażania nowych produktów i usług. Model składa się z następujących części (rysunek 2): segmenty klientów, propozycje wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania kluczowych partnerów, strukturę kosztów. Wszystkie elementy tworzą razem spójny wizualny język Business Model Canvas. W analizie SWOT/TOWS analizowane tereny przyjęły strategię agresywną. Należy stworzyć plan działań, który ma na celu utrzymać i wzmocnić rozwój przedsiębiorstw oraz ich pozycję na rynku. Kluczem do stworzenia modelu biznesowego jest zrozumienie potrzeb potencjalnych klientów, a następnie ich zaspokojenie. Przedstawiony rysunek 2 pokazuje racjonalny sposób wykorzystania niedoinwestowanych obiektów/terenów. W pierwszym etapie wytypowano segmenty ludzi, do których kierowane będą wytworzone dobra materialne (budynki mieszkalne, gościńce, biura). Następnie wytypowano miejsca, gdzie potencjalni klienci pozyskują informację na temat dóbr, które pozwoliłyby na dogodzenie ich potrzeb (zakup/wynajem mieszkania, wynajem biur, usługi z branży turystycznej).

Tabela 6. Czynniki analizy SWOT– Kombinat PGR „Pudliszki”
Table 6. SWOT Analysis Factors–Kombinat PGR „Pudliszki”

Waga	Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne
1,00	Mocne strony	1,00	Szanse
0,20	Istnienie firmy „Pudliszki S.A.”	0,10	Hodowla różnych gatunków roślin nasiona, które są odporne na choroby i szkodniki
0,10	Dobre klasy gleb (II-IV)	0,10	Pojawienie się nowych grup klientów
0,10	Silne przywiązanie mieszkańców do regionu	0,15	Tworzenie się grup producenckich
0,10	Wydzierżawianie gruntów rolnych wyłącznie Rolnikom	0,15	Współpraca z zagranicznymi przedsiębiorcami oraz firmami
0,10	Dostępność do dróg publicznych (utwardzonych)	0,10	Dotacje unijne na rozwój przedsiębiorstwa
0,15	Bardzo dobra współpraca samorządów gminnych z mieszkańcami, przedsiębiorcami itp.	0,20	Rozwój agroturystyki
0,10	Dobrze wykorzystane grunty przez gminy do realizacji zadań publicznych	0,20	Rozbudowa firmy „Pudliszki” S.A.
0,15	Aktywna promocja powiatu gostyńskiego	0,10	Promocja na arenie międzynarodowej
1,00	Słabe strony	1,00	Zagrożenia
0,15	Wysoka cena za czynsz dzierżawny	0,15	Sprzedż ziem i budynków po niższych Cenach
0,15	Często zalewane tereny łąk (m. Pudliszki)	0,20	Wprowadzenie upraw roślin GMO
0,20	Nie wystarczająco wykorzystany zasób obiektów budowlanych	0,20	Pozostawienie zabytkowych i starych budynków na ich degradację
0,25	Likwidacja sadów	0,20	Zmiana mody, gustów nabywców/klientów
0,25	Wyznaczone liczne strefy konserwatorskie	0,25	Możliwość powstania kopalni odkrywkowej

Źródło / Source: Opracowanie własne / Own elaboration

W trakcie analizy *segmentów klientów* należy odpowiedzieć na pytania, które określą grupę docelową – potencjalnych nabywców. Dobór wspólnych charakterystycznych cech, podobieństw w zachowaniu lub innych właściwości (np. płeć, grupa wiekowa, wielkość prowadzonej firmy, mieszkańcy wsi/miasta) istotnie wpływa na właściwy wybór klientów, z których przyjęty plan, będzie generował przychody. W przypadku terenów popegeerowskich *kluczowymi klientami* będą osoby poszukujące mieszkań/domów (głównie mieszkańcy

z powiatów rawickiego i gostyńskiego), inwestorzy oraz turyści. Nieruchomości zlokalizowane są na obszarach wiejskich. Docelowe obiekty budowlane położone są w malowniczej okolicy, a niektóre w parku dworskim (pałac, dwór). Na badanym obszarze występuje duże zapotrzebowanie na mieszkalnictwo wśród młodych ludzi. W studium uwarunkowań i zagospodarowania przestrzennego wskazano braki w mieszkalnictwie. *Kanałem dystrybucji* jest komunikacja z poszczególnymi klientami, dzięki którym dostarczane są im określone produkty lub usługi. Kontakt z klientem odbywać się będzie poprzez media (TV, radio, Internet), instytucje publiczne i samorządy oraz konferencje Lokalnej Grupy Działania „Gościńska Wielkopolska”. Głównym zadaniem jest pozyskiwanie i zatrzymywanie klientów oraz generowanie stałego wzrostu sprzedaży. Na badanym terenie zaobserwowano, że potencjalni użytkownicy czerpią informacje z internetu, radia, telewizji oraz spotkań / konferencji organizowanych przez Lokalną Grupę Działania „Gościńska Wielkopolska”, która może stać się kluczowym partnerem w osiągnięciu zamierzonych celów.

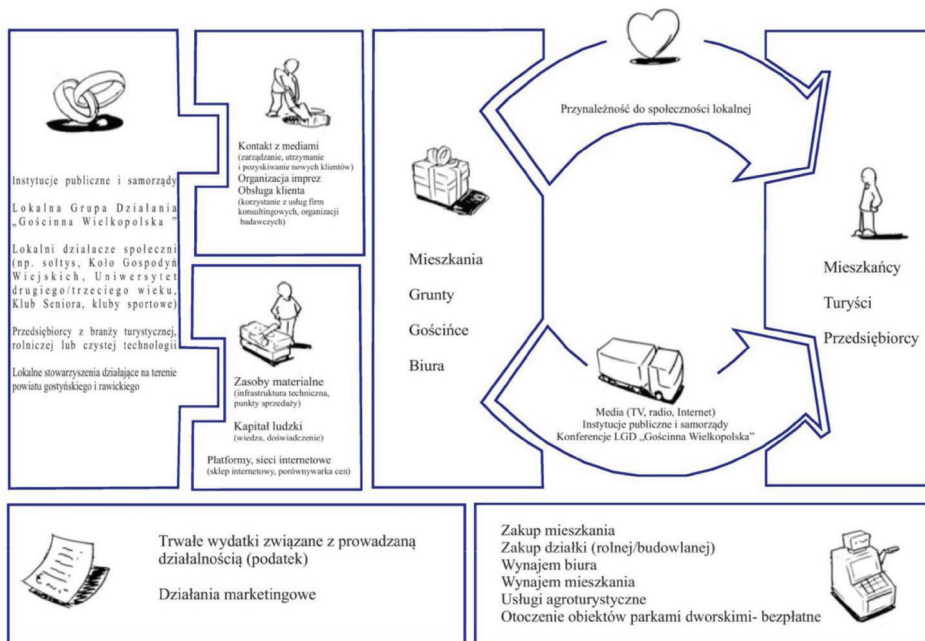
Tabela 7. Wyniki analizy strategicznej i wybór strategii
Table 7. Results of strategic analysis and strategy selection

	Szanse	Zagrożenia
	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Liczba interakcji	Liczba interakcji
Mocne strony	192	74
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	24,70	12,35
	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Liczba interakcji	Liczba interakcji
Słabe strony	56	52
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	10,00	10,30

Źródło / Source: Opracowanie własne / Own elaboration

Kluczowymi działaniami, które należy przeprowadzić, aby dotrzeć do klientów, jest profesjonalna ich obsługa poprzez kontakt z mediami, organizacja imprez w miejscu, gdzie znajduje się obiekt przeznaczony do sprzedaży/najmu. Ważnym zasobem będzie wiedza, jaką oferują ludzie, dzięki którym, osiągnięcie zamierzonego celu może przebiegać w szybszym tempie. *Relacje z klientem* powinny być stałe i nieprzerwalne. Charakter relacji może być prowadzony poprzez osobiste wsparcie (bezpośrednia relacja z klientem), dedykowanie

opiekunów klienta (najważniejsi partnerzy dla firmy), aktywna reklama produktu (za pośrednictwem internetu, tj. Facebook czy Twitter).



Źródło / Source: Opracowanie własne / Own elaboration

Rysunek 2. Model biznesowy dla analizowanych zespołów popegeerowskich
Figure 2. Business model for the analyzed post-state farms teams

Strumieniem przychodów będą opłaty za usługi agroturystyczne, sprzedaż nieruchomości, wynajem mieszkań i pomieszczeń biurowych. Piękna okolica, w której położone są proponowane wartości, stwarzają optymalne warunki na zamieszkanie lub rozwój działalności gospodarczej. Zmiana dotychczasowej funkcji użytkowej budynków popegeerowskich (pałace, dworki) na gościńce, przyczyni się do wzmoczonego rozwoju turystyki wiejskiej.

Kluczowe zasoby pełnią ważną rolę w modelu biznesowym. Wykorzystanie zasobu materialnego (infrastruktura techniczna, punkty sprzedaży), kapitału ludzkiego (doświadczenie, wiedza) oraz platformy lub sieci internetowe (sklep internetowy, porównywarka cen).

Kluczowe działanie jest to zintegrowanie podejmowanych czynności z posiadanym zasobem wartości. Brak odpowiednich działań, przyczyni się do złego funkcjonowania planu biznesowego. W przypadku wybranych terenów popegeerowskich, istotnym działaniem jest dopasowanie obiektów budowlanych do potrzeb klientów. Kategorie kluczowych działań, występują w postaci wytworzo-

nego i dostarczonego produktu (mieszkań, pomieszczeń biurowych, gościńców), z zachowaniem odpowiedniego poziomu jakościowego. Kluczowe działania związane są z zarządzaniem, utrzymaniem oraz pozyskaniem nowych klientów poprzez kontakt z mediami oraz organizacją imprez/happeningów. Korzystanie z usług firm konsultingowych lub organizacji badawczych, przyczyni się do zminimalizowania problemów i stworzenia przyjaznego środowiska dla klientów.

Model biznesowy w swoim działaniu posiada miejsce dla *kluczowych partnerów*. Współpraca z partnerami zewnętrznymi, przyczyni się do wsparcia działań i wymiany wiedzy specjalistycznej. Korzyści płynące ze współdziałania z instytucjami publicznymi/samorządami, Lokalną Grupą Działania „Gościenna Wielkopolska”, lokalnymi działaczami społecznymi, przedsiębiorcami z branży turystycznej, rolniczej lub wysokiej technologii są bardzo ważne dla realizacji biznesplanu. Istotnymi partnerami dla biznesplanu będą wszystkie grupy społeczne i stowarzyszenia oraz lokalne media (strony internetowe gmin/powiatów, lokalna prasa i radio, działalność stowarzyszeń i liderów lokalnych) działające na terenie gmin (Bojanowo, Pakosław, Miejska Górka, Rawicz, Krobia, Poniec). Kluczowym partnerem są instytucje publiczne i samorządy, które mają duży wpływ na rozwój polityki przestrzennej. Podejmowane przez władze decyzje muszą uwzględniać wszystkie wnioski i uwagi mieszkańców oraz przedsiębiorców działających na terenie danej gminy. Sprawna współpraca pomiędzy sektorem publicznym, a prywatnym powoduje większe przywiązanie inwestora do miejsca swej działalności i sprawia, że decyduje się na większe inwestowanie.

Struktura kosztów wskazuje, jakie wydatki zostaną poniesione w związku z realizacją modelu biznesowego. Najważniejszym kosztem w realizacji modelu biznesowego jest zmiana i nadanie nowej funkcji użytkowej danej nieruchomości. Wydatki związane będą z remontem i modernizacją obiektów budowlanych. Każdy budynek, który zmieni swoją dotychczasową funkcję (tj. mieszkalnictwo) musi spełniać określone standardy funkcjonalne dla danych obiektów (tj. obiekty biurowe z zapleczem socjalnym, gościńce). Do kosztów stałych zaliczyć można, w zależności od sposobu użytkowania nieruchomości, podatek od nieruchomości i podatek z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej oraz wszelkie działania marketingowe.

PODSUMOWANIE

Analizowane zespoły popegeerowskie, po likwidacji, w dużej części rozdysponowano trwale (sprzedaż, nieodpłatne przekazanie). Nieruchomości, które nie zostały porozdzielane, stanowią własność Agencji Nieruchomości Rolnych. Obszary po SK „Żołędnica” i Kombinacie PGR „Pudliszki” poddane są ciągłemu rozwojowi, dzięki silnemu przywiązaniu mieszkańców do ziemi. Gminy, na terenie których zlokalizowane są badane kompleksy, są gminami rolniczymi. Na-

rzucanie na ten teren innych funkcji niż rolnictwo, jest bez szans na powodzenie, ze względu na regionalny sentyment do ojcowizny. Władze lokalne przy tworzeniu polityki przestrzennej dla „swojej gminy” powinny dążyć do partycypacji społecznej wśród swoich obywateli. Przy kreowaniu nowej strategii społeczność lokalna winna być jej współautorem, natomiast władza lokalna zobowiązana jest do udzielania pomocy swoim mieszkańcom. Rozwój powinien przebiegać nie tylko w sferze przedsiębiorstw, ale i w instytucjach publicznych. Dzięki sprawnej współpracy z instytucjami publicznymi, inwestorzy będą chętniej lokować środki finansowe na danym terenie. Działalność różnych stowarzyszeń, klubów itp., przyczynia się również do rozwoju społeczeństwa, które utożsamia się z danym miejscem. Relacje pomiędzy przedsiębiorcami, mieszkańcami i instytucjami publicznymi powinny być dobre, a komunikacja winna przebiegać sprawnie. W badaniach przedstawiono obecny stan terenów popegeerowskich SK „Żołędnica” i Kombinatoru PGR „Pudliszki”, uzyskany poprzez przeprowadzoną inwentaryzację terenu oraz analizy obu zespołów w dokumentach planistycznych. Wynikiem badań jest zaprezentowanie rezultatu, jaki powstał przy nałożeniu dokumentów planistycznych na nieruchomości (wg inwentaryzacji), będące pierwotnie mieniem danego zespołu PGR. Decyzje o warunkach zabudowy i decyzje o lokalizacji inwestycji celu publicznego, często są wydawane. Analiza SWOT/TOWS wykazała, że badane zespoły popegeerowskie przyjęły strategię agresywną oraz są w dobrej sytuacji ekonomicznej, przestrzennej, infrastrukturalnej. W przyszłości, dobra passa może się zakończyć. Przyszłość nieruchomości należy obecnie planować. Stworzenie biznesplanu ułatwia wdrożenie pomysłu w życie. Pomoże również w określeniu przychodów i ewentualnych kosztów oraz scharakteryzowaniu potencjalnych klientów, dla których będzie przeznaczony dany produkt lub usługa. Realizacja opracowanego biznesplanu pozwoli na zapewnienie właściwego funkcjonowania terenów zaniedbanych, które kiedyś wchodziły w skład danego zespołu PGR. Wzrosną również umiejętności biznesowe, marketingowe oraz organizacyjne, co ułatwi wprowadzenie nowych procesów, przy uwzględnieniu ochrony środowiska naturalnego oraz kulturowego.

WNIOSKI

1. Obszar badanych zespołów popegeerowskich SK „Żołędnica” i Kombinatoru PGR „Pudliszki” ma charakter typowo rolniczy. Dogodne warunki lokalizacyjne mogą przyczynić się do rozwoju tych terenów, nie tylko w branży rolniczej, ale i w branżach pokrewnych, takich jak: agroturystyka i „czysta” technologia.
2. W dokumentach planistycznych rzadko uwzględniono tereny popegeerowskie. Przyczyną takich zaniedbań ze strony władz lokalnych był brak potrzeby ich tworzenia.

3. Obecni właściciele badanych zespołów popegeerowskich SK „Żołędnica” i Kombinatu PGR „Pudliszki” nie inwestują we własny majątek, powodując jego degradację, zwłaszcza zabytkowych obiektów budowlanych.
4. Analizowane tereny popegeerowskie posiadają też wiele zalet. Ich współcześni użytkownicy umiejętnie wykorzystują nadarzające się okazje i szanse dla rozwoju majątku, jakim dysponują, korzystając z finansowego wsparcia projektów z funduszy europejskich.
5. Na badanym obszarze występują liczne, zabytkowe obiekty budowlane (dwory, pałce), które mogą być wykorzystane w kontekście rozwoju funkcji turystycznej (np. gościniec, biurowiec, Dom Weselny, zajazd) lub pozostawione pełnieniu pierwotnej funkcji tj. mieszkaniowej.
6. Wykorzystanie zasobu, stanowiącego pierwotnie zasób badanego PGR-u, doprowadzi do rozwoju i promocji gmin.
7. Sprawna współpraca pomiędzy instytucjami publicznymi, lokalnymi stowarzyszeniami i mieszkańcami korzystnie wpłynie na rozwój i promocję powiatu gostyńskiego i rawickiego.

LITERATURA

Bukraba-Rylska, I. (2008). *Socjologia wsi polskiej*. Warszawa, 347.

Dzun, W. (1991). *Państwowe gospodarstwa rolne w rolnictwie polskim w latach 1944–1990*. Warszawa: Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN.

Encyklopedia PWN – źródło wiarygodnej i rzetelnej wiedzy.

Gryfin, M. (1977). *Dożynkowy wieniec. Reportaże*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie, 114-138.

Izdebski, W. (2015). *Dobre praktyki udziału gmin i powiatów w tworzeniu infrastruktury danych przestrzennych w Polsce*, Warszawa, 36.

Koźmiński, A., Piotrowski, W. (2000). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 179-182.

Niedzielski, E. (2017). *Powstanie, funkcjonowanie i likwidacja Państwowych Gospodarstw Rolnych*. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 19(1).

Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 106-125.

Penc, J. (1994). *Strategie zarządzania*. Warszawa: Agencja wydawnicza Placet, 155-162.

Pucher, J. (2012). *Jak przygotować dobry Business Model Canvas?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Szpak, E. (2005). *Między osiedlem a zagrodą. Życie codzienne mieszkańców PGR-ów*. Warszawa: Wydawnictwo TRIO, 29-44.

Tański, A., Naszkowska, K. (2014). *Nie zamordowałem pegeerów*. Gazeta Wyborcza.

Ustawa o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa z dnia 19 października 1991 roku.

Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 23 marca 2005 roku.

Autor do korespondencji: mgr inż. Anna Lipowczyk-Łodyga
mgr inż. Joanna Wysmulek

dr hab. inż. arch. Eleonora Gonda-Soroczyńska
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
Katedra Gospodarki Przestrzennej
ul. Grunwaldzka 55
50-357 Wrocław
Tel. 604 603 147
E-mail: lipowczykanna@o2.pl

joanna.wysmulek@upwr.edu.pl
eleonora.gonda-soroczynska@upwr.edu.pl

Wpłynęło: 09.10.2017

Akceptowano do druku: 14.03.2018