

## Współczesność polskiej spółdzielczości

### The present of the Polish cooperative movement

Bronisław Brzozowski, Zofia Kmiecik-Kiszka

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

**Streszczenie.** Systematyczne zmniejszanie się stanu organizacyjnego spółdzielczości wiejskiej w ostatnim 25-leciu skłania do rozpoznania przyczyn tego zjawiska. W okresie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce nie doceniano spółdzielczości, a nawet świadomie ją deprecjonowano. W poprzednim systemie natomiast spółdzielnie niekiedy nadmiernie inwestowały lub prowadziły inwestycje, które okazały się niedostosowane do nowych potrzeb rynku. Zarządy musiały zatem podejmować decyzje przystosowujące jednostki do funkcjonowania w warunkach rynkowych, konieczna stała się też racjonalizacja zatrudnienia. Dodatkowym czynnikiem osłabiającym pozycję spółdzielni był postępujący spadek dochodów znaczących grup społeczeństwa, a więc zmniejszanie się siły nabywczej rynku wewnętrznego. W pracy starano się rozpoznać wybrane problemy współczesnej polskiej spółdzielczości, gdyż w wielu przypadkach spółdzielnie, działając w podobnych warunkach i posiadając podobne zasoby, wypracowują bardzo różne wyniki finansowe. Ocenę przyczyn wewnątrzspółdzielczych oparto na wieloletnich obserwacjach, kontaktach i dyskusjach autorów pracy ze spółdzielcami. Zewnętrzne przyczyny zróżnicowania spółdzielni określono na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2003 i 2012 w województwach: małopolskim, śląskim i podkarpackim.

**Słowa kluczowe:** spółdzielczość • konkurencyjność • członek spółdzielni

**Abstract.** The steady decrease in the number of rural cooperatives in Poland in the last 25 years has prompted a search for causative factors. During this quarter-century, being a period of profound socio-economic change in our country, the cooperative movement has been undervalued and even belittled. Earlier, under the former political system, the cooperatives sometimes invested excessively or made investments which appeared not suited to the new market needs. Their boards of directors, therefore, had to take decisions to adapt the entities to the operation in market conditions; it was also necessary to carry out labour rationalisation. The gradual decrease in the incomes of large groups of society, reducing their purchase power on the internal market, may be seen as an additional factor that lowered the status of cooperatives. Hence, the aim of this study is to identify chosen problems faced currently by the Polish cooperative movement, the

more so that very often cooperatives operating in similar conditions and having similar resources achieve different financial results. The internal causes of such differences were examined on the basis of long-term observations, contacts and discussions with the members of cooperatives. The external causes were analysed using the findings from surveys conducted in the years 2003 and 2012 in the Małopolskie, Śląskie and Podkarpackie Voivodeships.

**Key words:** cooperative movement • competitiveness • member of a cooperative

## Wstęp

W nowym systemie społeczno-gospodarczym spółdzielczość miała zdecydowanie gorsze warunki startu niż podmioty prywatne, gdyż do końca 1990 r. jako sektor gospodarki uspołecznionej ponosiła wyższe obciążenia podatkowe oraz inne opłaty. Polityka państwa w okresie przełomu budziła wiele zastrzeżeń wśród spółdzielców. Doszło nawet w do powstania w roku 1991 Komitetu Obrony Spółdzielczości. Lata 1990–1991 należy uznać za okres niedoceniań i świadomej deprecjacji spółdzielczości w nowym systemie. Ponadto w spadku po poprzednim systemie spółdzielnie często dziedziczyły nadmierne lub chybione w stosunku do nowych potrzeb rynku inwestycje oraz nadmierne zatrudnienie, a część zarządów nie potrafiła szybko reagować, by dostosować się do nowej sytuacji. Dodatkowym czynnikiem osłabiającym pozycję spółdzielni był postępujący spadek dochodów znaczących grup społeczeństwa, a więc zmniejszenie się siły nabywczej rynku wewnętrznego. Co więcej, napływ towarów po otwarciu granic znacząco osłabił siłę konkurencyjną polskich przedsiębiorstw, w tym wielu spółdzielni różnych branż. Mimo że minęło już wiele lat, w których gospodarka przystosowywała się do nowych warunków rynkowych, liczne spółdzielnie nadal nie zdołały zbudować siły konkurencyjnej i są eliminowane z rynku.

Obecnie spółdzielczość jest bardzo zróżnicowana. W wielu przypadkach spółdzielnie działające w podobnych lokalnych środowiskach i posiadające podobne zasoby wypracowują bardzo zróżnicowane wyniki finansowe; jedne prosperują bardzo dobrze, a inne upadają. Można przypuszczać, że decyduje o tym jakość czynnika ludzkiego, w przypadku spółdzielni – członków, zarządów i rad nadzorczych, oraz zapewne także inne, zewnętrzne, przyczyny. Zasadniczym celem pracy było zidentyfikowanie tych czynników.

## Materiał i metody

Ocenę wewnętrznych przyczyn zróżnicowania polskiej spółdzielczości oparto na wieloletnich obserwacjach, kontaktach i dyskusjach autorów pracy ze spółdzielcami. Przyczyny zewnętrzne zanalizowano na podstawie empirycznych badań ankietowych przeprowadzonych w spółdzielniach wiejskich w latach 2003 i 2012 na terenie trzech województw południowej Polski: małopolskiego, śląskiego i podkarpackiego. Respondentami byli prezesi spółdzielni. Chodziło o określenie trudności w kierowaniu spółdzielnią i zmian w tym zakresie w ciągu ostatnich dziewięciu lat.

## Wyniki

### Regres organizacyjny spółdzielczości i niektóre przyczyny tego zjawiska

Z danych liczbowych przedstawiających stan organizacyjny spółdzielni na koniec roku 1988 i 2008 oraz na dzień 1 marca 2012 r. wynika, że poza spółdzielniami mieszkaniowymi (podział spółdzielni na mniejsze) w Polsce nastąpił znaczący regres ilościowy. Sytuacja taka, niestety, nadal trwa. Wiele z istniejących spółdzielni ograniczyło swój udział w rynku i zatrudnieniu. Zmiany te przedstawia tabela 1.

Duża część istniejących spółdzielni ma poważne kłopoty finansowe i grozi jej upadłość. Z drugiej strony, pewna liczba spółdzielni we wszystkich branżach funkcjonuje znakomicie – osiągają one doskonałe wyniki gospodarcze i finansowe, mieszcząc się w czołówce polskich przedsiębiorstw. Następuje więc znaczna polaryzacja spół-

**Tabela 1.** Stan organizacyjny spółdzielni w Polsce w latach 1988, 2008 i 2012 (liczba podmiotów)

Rodzaj spółdzielni	1988	2008	2012*	Przyrost (+), ubytek (-)	
				Liczba	%
Spółdzielnie mieszkaniowe	3 128	3 444	3 489	361	11,5
Spółdzielnie pracy	2 285	796	648	-1 637	-71,6
Spółdzielnie inwalidów i niewidomych	454	261	224	-230	-50,7
Spółdzielnie spożywców	397	358	339	-58	-14,6
Spółdzielnie rzemieślnicze	562	199	150	-412	-73,3
Spółdzielnie „Cepelia”	121	16	9	-112	-92,6
GS „Samopomoc Chłopska”	1 912	1 363	1 243	-669	-35,0
Spółdzielnie mleczarskie	323	173	152	-171	-52,9
Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie	140	95	72	-68	-48,6
Rolnicze spółdzielnie produkcyjne	2 089	823	721	-1 368	-65,5
Spółdzielnie kółek rolniczych	2 006	679	553	-1 453	-72,4
Spółdzielnie socjalne	-	87	286	x	x
Spółdzielnie producentów rolnych	-	50	240	x	x
Razem	13 417	8 344	7 006	-6 411	52,2

\* stan na dzień 1.03.2012 r.

Źródło: Sprawozdawczość Naczelnej Rady Spółdzielczej za rok 1988 (według: Brodziński 1999); Monitor Spółdzielczy, luty/marzec 2012 r.

dzielni: na jednym biegunie znajdują się jednostki dobre, te, które w odpowiednim czasie podjęły działania prorokowe i rozwijają się coraz szybciej, a na drugim te, których sytuacja się pogarsza. Nie jest to zjawisko nowe i nieznanne w gospodarce, nie jest też specyficzne dla spółdzielni, lecz dotyczy całych regionów i wszystkich form prawnych działalności gospodarczej (Brzozowski 2005).

Wśród spółdzielców coraz częściej spotyka się wielu odpowiedzialnych członków, dobrych menedżerów, ludzi dobrze przygotowanych do pełnienia funkcji w radach nadzorczych. Ale to tylko jedna strona rzeczywistości spółdzielczej i nie ona ostatecznie przesądza o kondycji całej spółdzielczości. O sytuacji ekonomicznej i ocenie całego ruchu spółdzielczego decyduje przeciętność spółdzielcza. A ta przeciętność to zbyt częste występowanie roszczeniowego nastawienia członków spółdzielni oraz niezdecydowanej postawy zarządów i rad nadzorczych.

Roszczeniowe postawy członków – obliczone na doraźne korzyści – przeważnie mają następujące przyczyny:

- przeciętnie podeszły wiek członków spółdzielni i pracowników,
- duży udział rencistów i emerytów wśród członków spółdzielni,
- nietraktowanie spółdzielni jako własnej firmy, za której sytuację załoga jest odpowiedzialna, a której sukcesy będą wpływały na poziom życia każdego członka,
- traktowanie zarządów li tylko jako pracodawców, którzy muszą zapewnić właściwe funkcjonowanie spółdzielni i przywileje członkom,
- brak zrozumienia i akceptacji dla prorozwojowych działań zarządów.

Postawy zarządów i rad nadzorczych, które nie wykazały (i nadal nie wykazują) wystarczającego zdecydowania, aby określić, jaki kształt ma przybrać spółdzielnia, by mogła funkcjonować w gospodarce rynkowej, rodzą szereg konsekwencji, takich jak:

- zbyt późne rozpoczęcie procesów restrukturyzacji,
- niedocenywanie prywatnej konkurencji,
- niedocenywanie analiz rynkowych,
- brak marketingu produktów towarowych (finalnych),
- opóźnienia w wyposażaniu spółdzielni w nowe technologie informatyczne służące do księgowania, analiz finansowych i kontaktu z kontrahentami (Internet),
- ciągle niewystarczające zabiegi w celu pozyskania środków finansowych z programów pomocowych,
- podejmowanie działań mniej ryzykownych, lecz często także mniej efektywnych,
- sprzedaż majątku trwałego i wykorzystywanie tych środków na bieżącą działalność.

Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że przyczyną takich postaw zarządów i rad nadzorczych były i nadal są następujące czynniki:

- mała rotacja członków zarządów i prezesów,
- często podeszły wiek członków zarządów (doświadczenie jest bardzo ważne, lecz wprowadzanie nowych, dobrze wykształconych osób do władz może przynieść pożądane efekty, gdyż wiedza + młodość + doświadczenie = szansa na sukces),

- słaba jakość rad nadzorczych, spowodowana przez:
  - a) wybór spośród członków spółdzielni niekoniecznie najlepszych osób, lecz tych, które głośno krytykują pracę zarządu, a często bronią niedyscyplinowanych członków i pracowników,
  - b) wybór osób niemających podstaw z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw (czytanie bilansu majątkowego, rachunku zysków i strat i innych sprawozdań finansowych), co jest niezbędne do wykonywania zadań kontrolnych rady i współdziałania z zarządami.

## Konkurencyjność spółdzielni wobec innych przedsiębiorstw a niektóre zapisy zawarte w zasadach spółdzielczych

Z punktu widzenia rozwiniętej zadaniowo idei spółdzielczej zasady spółdzielcze są unormowaniami słusznymi, ograniczają jednak swobodę podejmowania decyzji przez kierujących oraz swobodę działania spółdzielni jako przedsiębiorstwa. Spółdzielnia jako firma rynkowa musi konkurować na rynku, a chcąc zapewnić swoim członkom odpowiedni poziom życia oraz rozwijać się, musi umieć tę konkurencję wygrywać. Rynek kieruje się bowiem zasadami ekonomii, według których przedsiębiorstwo musi generować zysk poprzez efektywne wykorzystywanie majątku produkcyjnego i kapitału ludzkiego.

Zasada demokratycznej kontroli członkowskiej narzuca kolegialny system sprawowania i kontrolowania władzy w spółdzielni. Najwyższą władzą jest walne zgromadzenie, które wybiera zarząd i radę nadzorczą według zasady „jeden członek – jeden głos”. Oznacza to, że niezależnie od wniesionego kapitału czy udziału w obrotach spółdzielni każdy jej członek ma taki sam wpływ na wybór władz oraz na decyzje gospodarcze podejmowane przez walne zgromadzenie członków. Wszyscy członkowie spółdzielni podejmują najważniejsze decyzje, a jednocześnie są organem kontrolującym poczynania wybranych przez siebie kolegialnych władz. Ten kolegialny system zarządzania nie sprawdził się w warunkach gospodarki rynkowej, która wymaga, aby decyzje były nie tylko trafne, ale i szybko podejmowane. Szeroka demokracja często w tym przeszkadza. Uwzględniając również fakt, że wśród wielu członków spółdzielni (szczególnie starszych) dominują postawy zachowawcze, można stwierdzić, że kurczowe trzymanie się zasad spółdzielczych w zakresie zarządzania spółdzielnią opóźnia procesy decyzyjne (Mierzwa 2010).

Obecnie coraz częściej, głównie w krajach o rozwiniętej gospodarce, system zarządzania kolegialnego podlega pewnej weryfikacji. By sprostać konkurencji, spółdzielnie muszą bowiem być zarządzane sprawnie, a więc profesjonalnie. Profesjonalizm zarządzania mogą zapewnić tylko ludzie w tym zakresie wykształceni. Takie profesjonalne zarządzanie spółdzielnią nosi nazwę zarządzania menedżerskiego (Brzozowski i Brzozowska 2009). Istnieje tu jednak problem podziału kompetencji. Członkowie – właściciele spółdzielni – są na ogół jej pracownikami, usługodawcami lub usługobiorcami, mają więc zarówno prawa decyzyjne, jak i kontrolne. Jednocześnie w spółdzielni funkcjonują organy samorządowe, także posiadające prawa decyzyjne (zarząd) i kontrolne (rada nadzorcza). W przypadku zarządzania menedżerskiego zatrudniony

profesjonalista powinien mieć stosunkowo dużą swobodę podejmowania decyzji. Aby współpraca między menedżerem a organami samorządowymi spółdzielni układała się harmonijnie, niezbędne jest więc ściśle rozgraniczenie kompetencji przy podejmowaniu decyzji i ocenie pracy. Jak stwierdzają Dyka i Grzegorzewski (2000), do władz samorządowych spółdzielni powinno należeć wszystko to, co można określić jako wyznacznik strategii działania, a więc wytyczenie kierunków polityki spółdzielni na długi okres. Menedżer natomiast powinien skupiać się na realizacji celów krótkofalowych (rocznych) i bieżącym kierowaniu spółdzielnią. Pracę menedżera i jej efekty powinien nadzorować zarząd i rada nadzorcza, a ostatecznej oceny powinno dokonywać walne zgromadzenie na rocznym zebraniu sprawozdawczym.

W drugiej zasadzie spółdzielczej zapisano m.in., że członkowie spółdzielni szczebla podstawowego mają równe prawo głosu niezależnie od wniesionego kapitału. Taka zasada, mimo zrównania wpływu wszystkich członków na decyzje walnego zgromadzenia, nie sprzyja pozyskiwaniu dodatkowego (poza obowiązkowymi udziałami) kapitału od członków spółdzielni, wniesienie bowiem dodatkowych kapitałów nie wzmacnia siły decyzyjnej członka spółdzielni. Wolne środki finansowe posiadane przez członków są w rezultacie inwestowane poza spółdzielnią. Widząc te niewątpliwe utrudnienia w zasilaniu kapitałowym spółdzielni, działacze spółdzielczy próbują uelastyczniać zasadę „jeden członek – jeden głos”, tak by w sprawach osobowych zasada ta obowiązywała nadal, natomiast w sprawach gospodarczych istniała możliwość zwiększenia roli wniesionego kapitału w procesie podejmowania decyzji.

Dalszym utrudnieniem w pozyskiwaniu kapitału jest zapis trzeciej zasady spółdzielczej, która ogranicza oprocentowanie i rekompensatę z tytułu wniesionego kapitału. Zapis ten nie sprzyja inwestowaniu wolnych środków finansowych, będących w posiadaniu członków, we własne przedsiębiorstwo spółdzielcze. Zasadne jest więc dążenie do wzrostu roli kapitału zaangażowanego w spółdzielnię przez jej członków, gdyż może się to przyczynić do pozyskania większych dodatkowych środków finansowych na rozwój spółdzielni.

## Trudności w zarządzaniu spółdzielnią w opinii kadry kierowniczej

Każdy system gospodarczy i rządzące nim reguły mają zarówno dodatnie, jak i ujemne strony, w każdym też systemie występują problemy w zarządzaniu firmami. W przypadku spółdzielni, ze względu na jej specyficzne cechy, trudności te mogą być szczególnie duże. O rodzaj tych trudności zapytano prezesów spółdzielni działających w obszarze rolnictwa. W zależności od branży prezesi wskazywali na różne trudności; część wskazań się powtarzała, z różnym nasileniem w poszczególnych grupach spółdzielni. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Porównując wyniki badań z 2003 i 2012 r., można zauważyć, że w gminnych spółdzielniach „Samopomoc Chłopska” coraz większym problemem w zarządzaniu stają się zatory płatnicze, wysokie oprocentowanie kredytów i duża konkurencja na rynku, rzadziej natomiast jako problem wymienia się wysokość lokalnych podatków i stan bazy materialnej. Nadal najwyższy odsetek respondentów wskazuje na brak środków finansowych oraz dużą konkurencję na rynku, a w dalszej kolejności – na słabe rynki lokalne, co wynika z małej siły nabywczej ludności wiejskiej.

**Tabela 2.** Problemy w zarządzaniu spółdzielniami w opinii kadry kierowniczej (w ujęciu dynamicznym)

Wyszczególnienie	2003		2012		Zmiana (p.p.)
	Liczba odpowiedzi	%	Liczba odpowiedzi	%	
<b>GS „Samopomoc Chłopska”</b>	106	100	111	100	x
Duża konkurencja	52	49,0	66	59,5	10,5
Mała siła nabywcza ludności wiejskiej	48	45,3	56	50,4	5,1
Brak środków finansowych w spółdzielni	65	61,3	78	70,2	8,9
Stara baza materialna – konieczność remontu	21	19,8	10	9,0	-10,8
Nieuregulowana własność majątku	3	2,8	0	0	-2,8
Zatory płatnicze	33	31,1	56	50,4	19,3
Wysokie podatki lokalne	20	18,9	2	1,8	-17,1
Zmienność przepisów podatkowych	28	26,4	39	35,1	8,7
Drogie kredyty	32	30,2	48	43,2	13,0
<b>Rolnicze spółdzielnie produkcyjne</b>	42	100	35	100	x
Brak stałych rynków zbytu	25	59,5	21	60,0	0,5
Nieuregulowana własność ziemi	3	7,1	0	0	-7,1
Zbyt mało ziemi	1	2,4	0	0	-2,4
Ograniczenia prawem spółdzielczym	4	9,5	0	0	-9,5
Złe relacje cen w rolnictwie	42	100	35	100	0
Brak kontraktacji	3	7,1	0	0	-7,1
Zmienność cen	32	76,2	35	100	23,8
Zatory płatnicze	19	45,2	26	74,3	29,1
Drogie kredyty	16	38,1	28	80,0	41,9
<b>Spółdzielnie mleczarskie</b>	31	100	29	100	x
Duże rozdrobnienie dostawców	23	74,2	12	41,4	-32,8
Okresowy brak surowca	16	51,6	10	34,5	-17,1
Duża konkurencja	15	48,4	16	55,2	6,8
Wysokie wymagania jakościowe	15	48,4	29	100	51,6
Zmienność cen	21	67,7	16	55,2	-12,5
Zatory płatnicze	11	35,5	21	72,4	36,9
<b>Spółdzielnie producentów rolnych</b>	9	100	16	100	x
Duża konkurencja	9	100	13	81,2	-18,8
Wewnętrzne spory między członkami	1	11,1	4	25,0	13,9
Zatory płatnicze	7	77,8	12	75,0	-2,8
Konieczność inwestowania we wspólną bazę	8	88,9	11	68,7	-20,2
Trudności w zdobywaniu rynku	6	66,7	8	50,0	-16,7

Źródło: Opracowanie własne

Kadra kierownicza rolniczych spółdzielni produkcyjnych za największą trudność w zarządzaniu uznała złe relacje cen w rolnictwie oraz dużą zmienność cen, a więc niestabilność rynku. Problemem, tak jak w spółdzielniach gminnych, są zatory płatnicze i drogie kredyty.

W spółdzielniach mleczarskich w 2012 r. wszyscy respondenci uznali konieczność spełnienia wysokich wymagań jakościowych za trudny problem, a wzrost udziału takich odpowiedzi w stosunku do roku 2003 przekroczył 50 punktów procentowych. Mniejszym problemem dla tej grupy spółdzielni stało się rozdrobnienie producentów, a stąd mała skala dostaw surowca. Niewątpliwie jest to spowodowane zwiększającą się koncentracją chowu krów i likwidacją małych stad. Podobnie jak w przypadku dwu omawianych wyżej grup, w spółdzielniach mleczarskich na istnienie zatorów płatniczych wskazywało w 2012 r. więcej badanych niż w roku 2003.

Do problemów w kierowaniu grupą zarządy grup producenckich zaliczyły dużą konkurencję, trudności w zdobywaniu nowych rynków oraz wydłużone okresy płatności. Znaczącym problemem (wskazany przez prawie 90% respondentów) jest dla nich konieczność rozwijania własnej bazy materialnej.

Można stwierdzić, że trudności w prowadzeniu firm spółdzielczych – od szeregu lat wskazywane przez rolników, przedsiębiorców, w tym także spółdzielców – to bolączki całego naszego rolnictwa. Bolączki te trzeba poznawać i ukazywać, a polityka rolna państwa powinna stwarzać warunki, aby je usuwać bądź ograniczać. Same spółdzielnie powinny starać się jak najlepiej gospodarować, aktywnie zdobywać rynki zbytu, działać na rzecz integracji środowiskowej i popularyzować mocne strony spółdzielni zwłaszcza wśród potencjalnych członków. Spółdzielczość bowiem, obok pewnych słabości, ma wiele atutów. Mimo trudności funkcjonuje na rynkach całego świata, a w swojej historii przetrwała różne trudne okresy, zwykle zwycięsko wychodząc z napotykanym problemom.

## Podsumowanie i wnioski

Uogólniając zaprezentowane rozważania, należy wskazać na konieczność podjęcia wielu nowych działań wewnątrz ruchu spółdzielczego, jak również przedsięwzięć natury ogólnej, by usunąć bądź ograniczyć czynniki negatywnie wpływające na warunki funkcjonowania spółdzielni w naszym kraju. W zakresie reform wewnątrz spółdzielni trzeba podjąć następujące działania:

- zaktywizować prace zarządów i rad nadzorczych nad uświadomieniem członkom spółdzielni, że ich sytuacja materialna w dużej mierze zależy od kondycji finansowej i możliwości rozwoju spółdzielni w długim okresie,
- otworzyć się na nowe kadry – zatrudniać młode, dobrze wykształcone osoby, które po zdobyciu doświadczenia będą mogły zastąpić obecne kadry,
- zatrudniać prezesów na warunkach menedżerskich, np. w drodze konkursu,
- systematycznie szkolić członków rad nadzorczych,
- tworzyć komórki marketingowe.



Porównując wyniki badań z 2003 i 2012 r., można zauważyć, że w okresie dziewięciu lat istniejące problemy w kierowaniu spółdzielnią nie zostały ograniczone, a niektóre nawet znacznie się nasiliły. Dotyczy to głównie zatorów płatniczych, wysokiego oprocentowania kredytów, dużej konkurencji na rynku, niekorzystnych relacji i dużej zmienności cen w rolnictwie (a stąd niestabilności rynku) oraz konieczności spełnienia wysokich wymagań jakościowych. Prezesi zarządów grup producenckich do zasadniczych problemów zaliczają trudności w zdobywaniu nowych rynków oraz konieczność rozwijania własnej bazy materialnej.

## Bibliografia

- Brodziński M.G. (1999), Dylematy rozwoju spółdzielczości w Polsce. Warszawa, Fundacja „Rozwój SGGW”.
- Brzozowski B. (2005), Spółdzielczość wiejska w aktywizacji środowisk lokalnych na tle jej współczesnych problemów. Kraków, Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego.
- Brzozowski B., Brzozowska J. (2009), Stopień profesjonalizmu zarządzania a wyniki ekonomiczne spółdzielni pracy. *Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy*, nr 1, pp. 75–81.
- Dyka S., Grzegorzewski P. (2000), Zarządzanie spółdzielnią. Warszawa, Difin.
- Mierzwa D. (2010), Przedsiębiorstwo spółdzielcze, tradycja i współczesność. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu.
- Monitor Spółdzielczy*, luty/marzec 2012 r.

---

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 10.06.2014