

JOANNA BEREŻNICKA
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

KIERUNKI ZMIAN W SYSTEMIE PLANOWANIA W RODZINNYCH GOSPODARSTWACH ROLNICZYCH

1. Wprowadzenie

Gospodarstwa (przedsiębiorstwa) rolnicze działają w otoczeniu, które charakteryzuje się dużym stopniem ryzyka i niepewności. Przedsiębiorstwa te ze względu na duże rozproszenie i niski stopień samoorganizacji w niewielkim stopniu mogą wpływać na otoczenie. Mogą natomiast i powinny przystosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Narzędziem ułatwiającym przedsiębiorstwom to dostosowywanie się do zmian jest planowanie. Każdy człowiek planuje, więc rolnicy również od lat zwracali uwagę na to zagadnienie (może z różnym natężeniem w zależności od poziomu rozwoju społecznego). Im większy stopień ryzyka i niepewności wynikający ze zmian w otoczeniu, tym pojawia się większa potrzeba planowania. Dzięki planowaniu bowiem ujawniają się możliwości i potrzeby: uświadamiania, sformułowania i przyjęcia określonych celów w podmiotach gospodarczych, stworzenia wizji rozwoju, dokonania oceny dotychczasowej sytuacji przedsiębiorstwa, przewidywania i przygotowania się do trudnej sytuacji, uświadamiania zmienności sytuacji, przedsięwzięcia działań ograniczających ryzyko, określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa⁽¹⁾. Pojawiają się jednak przeszkody w skutecznym planowaniu. Należą do nich między innymi: niechęć do rezygnowania z wybranych wcześniej celów, lęk przed niepowodzeniem, brak znajomości otoczenia, brak znajomości technik w zakresie sporządzania planów oraz wiedzy z zakresu zarządzania⁽²⁾.

W gospodarstwach (przedsiębiorstwach) rolniczych sporządza się różnego rodzaju plany. Według J. Gościńskiego nie sporządzono dotychczas pełnej ich

- (1) W. Ziętara: Planowanie w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolniczych (od planu gospodarczego urzędnika do biznes planu) w „Ekonomika i polityka rolna w procesie transformowania gospodarki”, Dział wydawnictw Filii UW w Białymstoku, Białystok 1996.
- (2) Stoner James A. Ch. Wankel: Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.

klasyfikacji ze względu na to, że stosowane kryteria nie zapewniają pełnej rozłączności⁽³⁾. Największe znaczenie w klasyfikacji planów mają 2 kryteria, tj. horyzont czasu i charakter. Wydzielone według kryterium horyzontu czasu plany zalicza się do: *krótkookresowych*, *średniookresowych* i *długookresowych*. Natomiast według charakteru plany dzieli się na: *taktyczne*, *operacyjne* i *strategiczne*⁽⁴⁾.

Ewolucja w poglądach na miejsce i rolę planowania powoduje ewolucję w treści i rodzajach sporządzanych planów. W dotychczasowym ujęciu (w warunkach gospodarki centralnej) zdecydowanie większą uwagę zwracano na parametry rzeczowe i zjawiska ilościowe, aniżeli ekonomiczne. Ceny były traktowane jako wskaźnik ilościowy produkcji i nakładów, a w mniejszym stopniu jako wskaźnik informacji ekonomicznej. Zdecydowana zmiana w poglądach na rolę i miejsce planowania w gospodarstwach i przedsiębiorstwach nastąpiła po wprowadzeniu systemu gospodarki rynkowej. Znalazło to odbicie w rodzajach i treści sporządzanych planów. Dotychczas zarówno w przedsiębiorstwach państwowych, jak i w gospodarstwach rodzinnych wiodącą rolę odgrywały plany gospodarczego urządzenia (plany strategiczne) w mniejszym stopniu plany roczne (operacyjne).

Niniejszy artykuł ma na celu przede wszystkim przedstawienie kierunków zmian w planowaniu w rolniczych gospodarstwach prywatnych, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu funkcjonowania amerykańskiego programu wykorzystywanego w planowaniu o nazwie Finpack.

2. Rodzaje, treść i metody sporządzanych planów w rodzinnych gospodarstwach rolniczych.

W przedsiębiorstwach państwowych, jak i w gospodarstwach prywatnych dotychczas największe znaczenie miały plany strategiczne, występujące pod nazwą planów gospodarczego urządzenia. Na początku lat trzydziestych prowadzone przez państwo prace agrarne tworzyły lub przekształcały co roku dziesiątki tysięcy gospodarstw drobnych, których kierownicy przechodzili w nowe, nieznane im warunki gospodarowania. Niejednokrotnie byli oni bezradni wobec warunków nowej indywidualnej pracy na osadach, szukali właściwej drogi organizacji w prowadzeniu swych gospodarstw. Prace nad organizacją gospodarstw drobnych podjęte na szerszą skalę od 1928 roku przez Ministerstwo Reform Rolnych i Ministerstwo Rolnictwa zostały przekazane Izbowi Rolniczym, a od 1934 roku Związkowi Izby i Organizacji Rolniczych⁽⁵⁾.

(3) J.Gościński: Sterowanie i planowanie, PWE, Warszawa 1982.

(4) W. Ziętara: Plan roczny i systemy kontroli jego realizacji w państwowych przedsiębiorstwach rolnych, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1989.

(5) B.Składziński: Organizowanie drobnych gospodarstw wiejskich, Wydano z zasiłku Ministerstwa Rolnictwa i Reform Rolnych, Warszawa 1934.

Zadaniem i celem organizacji gospodarstw było możliwie najlepsze wyzyskanie czynników przyrody, pracy i kapitału. Aby zrealizować ten cel sporządzano projekty organizacji gospodarstw. Plany te sporządzane były przez instruktorów doradców w gospodarstwie łącznie z gospodarzem. Były to plany wieloletnie w formie zaleceń wykorzystywanych przez właściciela. Projekt organizacji gospodarstwa składał się z dwóch części: organizacji produkcji polowej i produkcji zwierzęcej. Wszystkie prace poprzedzone były szczegółowym opisem gospodarstwa (łącznie ze stanem gotówkowym). Tak więc można powiedzieć, że był to dokument wewnętrzny. Sporządzany na piśmie projekt był krótkim streszczeniem i umotywowaniem postanowionych zmian w organizacji gospodarstwa oraz zamierzeń na przyszłość⁽⁶⁾. Zawarte w nich były wszystkie dane odzwierciedlające całokształt pracy organizacyjnej na dłuższą metę, natomiast nie zawierały one zaleceń sezonowych lub codziennych. Plan organizacji gospodarki polowej uzupełniano przejściami siewnymi. Uzupełnienie przejść w zmianowaniach stanowiły sezonowe „planiki siewne”, sporządzane na każdy sezon. Równoległe z projektem organizacyjnym sporządzane były preliminarze obejmujące okres roku. T.Janikowski pisał „Żeby zaś wiedzieć, co sprzedać, co kupić - trzeba opracować sobie (zestawić) preliminarze. w tym wirze najrozmaitszych transakcyj, bez ołówka się nie obejdzie”⁽⁷⁾. Obok preliminarzy obrotów (w tym również na dom), produkcji pasz prowadzony był preliminarz gotówkowy wypełniany w okresach miesięcznych. W czasie trwania zimy instruktor doradca „pilnował” realizacji preliminarzy w praktyce.

W okresie powojennym urządzenie gospodarstw miało na celu zwiększenie produktywności gospodarstw rolnych (dotyczyło to pojedynczych gospodarstw wchodzących w skład zespołów PGR). Planowanie w gospodarstwach prywatnych nie dotyczyło pojedynczych gospodarstw i nie było wykonywane przez samych rolników, lecz przez odpowiednie organy administracji rolnej. Plany te miały charakter prognoz i przewidywań przyszłego rozwoju rolnictwa na całym obszarze jednostki administracyjnej (gromada, powiat, województwo), a nie dyrektywnych zaleceń do ich wykonania. Plan wytyczał kierunki rozwoju, a jednocześnie podawał środki, jakie muszą być zastosowane dla jego realizacji w sektorze prywatnym. Ciężar realizacji planu w sektorze tym spoczywał na środkach, a nie bezpośrednim wyznaczeniu zadań. Do środków tych należały: wyznaczenie obowiązkowych dostaw produktów dla państwa, rozmiaru produkcji kontraktowanej, regulacja cen na produkty rolnicze, udzielanie kredytów i przede wszystkim dostarczenie niezbędnych środków do produkcji⁽⁸⁾.

W latach 1970 -1980 organizacja gospodarstw indywidualnych sprowadzała się do tego, że była przedmiotem ograniczonych analiz przyczynkowych. Był to

(6) jw.

(7) T.Janikowski: Zasady organizacji gospodarstw małych, Biblioteka Puławska, Warszawa 1930.

(8) B.Kopeć: Ekonomia i organizacja gospodarstw rolnych w zarysie, PWRiL, Warszawa 1970.

okres specjalizacji i tworzenia zespołów rolników. Opracowywano projekty gospodarczego urządzenia dla potrzeb zewnętrznych⁽⁹⁾. Najczęściej wykorzystywaną w praktyce metodą sporządzania planów była metoda bilansowa. Stanowiła ona narzędzie weryfikacji przyjętych wcześniej założeń dotyczących struktury i obsady inwentarzem żywym. Głównym elementem końcowym był rachunek wyników, który dawał odpowiedź jaki rezultat finansowy (dochód rolniczy) osiągnie gospodarstwo po wprowadzeniu planu urządzeniowego. Nie zapewniała ona jednak rozwiązania optymalnego. Stosowano również inne metody sporządzania planów. Należały do nich metody symulacyjne i optymalizacyjne. Pierwsze z nich nie znalazły zastosowania przy sporządzaniu planów w gospodarstwach rodzinnych, natomiast z metod optymalizacyjnych zastosowanie miało planowanie programu i programowanie liniowe. Za najpoważniejszą próbę w tym zakresie należy uznać wdrożenie jej w Wojewódzkim Ośrodku Postępu Rolniczego w Końskowoli przez A.Zadurę i M.Zadurę. Niezależnie od metody jaką były sporządzane plany, miały one udzielić odpowiedzi na pytania: co, ile, i jak produkować? Tak sformułowane pytania przedstawiają statyczny charakter planowania.

Zmiana warunków gospodarowania, wdrażanie zasad gospodarki rynkowej spowodowały wzrost roli planowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dostrzeżono bowiem, że planowanie jest narzędziem zarządzania (a nie tylko elementem ekonomiki i organizacji), które umożliwia dostosowywanie się do zmian zachodzących na rynku. Pojawił się tzw. biznes plan będący planem wieloletnim (czasem o charakterze strategicznym). Jest on definiowany jako zestaw dokumentów (analiz i programów), w których na podstawie oceny sytuacji firmy zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej i technologicznej⁽¹⁰⁾.

Biznesplan służy właścicielom i kierownictwu przedsiębiorstwa jako podstawowy dokument wspomagający zarządzanie wszystkimi przedsięwzięciami jednostki. Spełnia dwie funkcje:

- 1) funkcję wewnętrzną - wykorzystywany jako wewnętrzny dokument planistyczny niezbędny do zarządzania przedsiębiorstwem;
- 2) funkcję zewnętrzną - plan ma podstawowe znaczenie dla uatrakcyjnienia przedsiębiorstwa w oczach potencjalnych inwestorów i przyciągania z zewnątrz środków na finansowanie przedsięwzięć.

Plan ten oprócz założeń ilościowych zawiera również plan dotyczący finansowania. Pojawiły się w nim oprócz rachunku wyników, rachunek przepływów pieniężnych i bilans majątkowy jako źródło informacji o przedsiębiorstwie. Naj-

(9) A.Zadura: Ocena przydatności metody bilansowej i planowania programu w projektowaniu organizacji gospodarstwa indywidualnego, *Zeszyty Nauk Rolniczych*, t. 185, Warszawa 1981.

(10) E.Filar, T.Skrzypek: *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 1996.

częściej sporządzanie tego planu odbywa się z wykorzystaniem komputera (powstało wiele programów komputerowych). Jednak metodą najczęściej wykorzystywaną w ich sporządzaniu jest metoda bilansowa.

3. Pakiet FINPACK⁽¹¹⁾ - pro rynkowe podejście do planowania

Finpack to obszerny system planowania i analizy finansowej wspomagany komputerowo, którego zamierzeniem jest pomoc rolnikowi w zrozumieniu i ocenie sytuacji finansowej oraz w podejmowaniu trafnych decyzji (ograniczenie ryzyka związanego z otoczeniem gospodarstwa).

Dane o gospodarstwie powinno gromadzić się w celu wykorzystania ich w efektywnym zarządzaniu gospodarstwem. Znajomość i zrozumienie własnej sytuacji finansowej stają się coraz ważniejsze w warunkach gospodarki rynkowej. Finpack posiada 3 narzędzia, które mają pomóc rolnikowi i tym, którzy z nim współpracują, ocenić kondycję finansową przedsiębiorstwa i określić jego szanse rozwojowe. Narzędzia te to: analiza ekonomiczno - finansowa, plan przepływów pieniężnych i plan strategiczny. Dostarczają one informacji na temat przeszłej, obecnej i przyszłej sytuacji finansowej gospodarstwa. Poza tym narzędzia te pozwalają na ocenę gospodarstwa z punktu widzenia następujących płaszczyzn gospodarowania:

- 1) rentowności - zdolności gospodarstwa do wytwarzania dochodu rolniczego,
- 2) płynności - zdolności pokrywania bieżących wydatków,
- 3) bezpieczeństwa finansowego - zdolności zapewnienia rozwoju gospodarstwa w dłuższym okresie.

FINPACK umożliwia uzyskanie odpowiedzi na trzy następujące pytania, które każdy rolnik powinien sobie zadać:

- „*Gdzie jestem?*” (jak wygląda moje gospodarstwo; pomocny w tej ocenie jest bilans majątkowy i analiza ekonomiczno - finansowa),
- „*Gdzie chcę być?*” (w jakim kierunku ma zmierzać moje gospodarstwo aby przynosiło jak największe korzyści dla rolnika i jego rodziny; odpowiedzi na to pytanie pomogą udzielić plany strategiczne dla różnych branż pod uwagę wariantów zmian),
- „*Jak mogę się tam dostać?*” (czy własne środki wystarczą na zrealizowanie zaplanowanych zmian, a jeżeli nie, to skąd pozyskać brakujące pieniądze, tu z pomocą przychodzi planowanie przepływów pieniężnych). Te pytania mają dynamiczny i prorynkowy charakter.

(11) Pakiet do planowania Finpack został opracowany w Centrum Zarządzania Finansami Uniwersytetu w Minesocie (USA). Głównymi użytkownikami programu w Stanach Zjednoczonych są rolnicy, doradcy rolników i bankowcy. Program powstał w 1972 roku, wersja dla Polski natomiast w 1994 roku. Program został dostosowany do warunków polskiego rolnictwa, ponieważ nasze rolnictwo wykazuje sporo różnic w stosunku do systemu ekonomicznego rolnictwa USA.

Należy zwrócić uwagę na to, że w jednym pakiecie mamy do dyspozycji (w zależności od własnych potrzeb) analizę ekonomiczno - finansową, planowanie strategiczne oraz planowanie roczne. W przypadku gdy rolnik rozważa możliwości wprowadzenia większych zmian, FINPACK pomaga mu zanalizować potencjalne, różne strategie i implikacje krótkoterminowych planów, przepływów pieniężnych związanych z przejściem, „gdzie jestem” do „gdzie chcę być”. Rolnik, który nie planuje większych zmian może wykorzystać również ten program. Wówczas FINPACK dostarcza narzędzi pozwalających sporządzić dokładny plan przepływów pieniężnych na nadchodzący rok. Ponadto Finpack dostarcza szczegółowych informacji, niezbędnych do podjęcia właściwych decyzji w sprawie kredytów, przynoszących korzyści zarówno kredytodawcy, jak i kredytobiorcy poprzez przedstawienie obszernej dokumentacji dotyczącej kondycji finansowej kredytobiorcy.

W przypadku kredytodawcy (bank) zamierzającemu udzielić wsparcia finansowego rolnikowi omawiany program pomaga odpowiedzieć na następujące sformułowane przez siebie pytania: „Czy przedsiębiorstwo dobrze prosperuje” (analiza), „Czy zmierza w prawidłowym kierunku?” (planowanie strategiczne) i „Czy będzie w stanie w przyszłości spłacić długi?” (badanie zdolności płatniczej).

3.1. Części składowe programu

Finpack składa się z pięciu części. Trzech podstawowych, które dostarczają algorytmów pozwalających na uzyskanie kompletnej informacji niezbędnych do podejmowania decyzji finansowych oraz dwóch pomocniczych zawierających dane niezbędne do sporządzania kalkulacji. Do głównych części składowych należą:

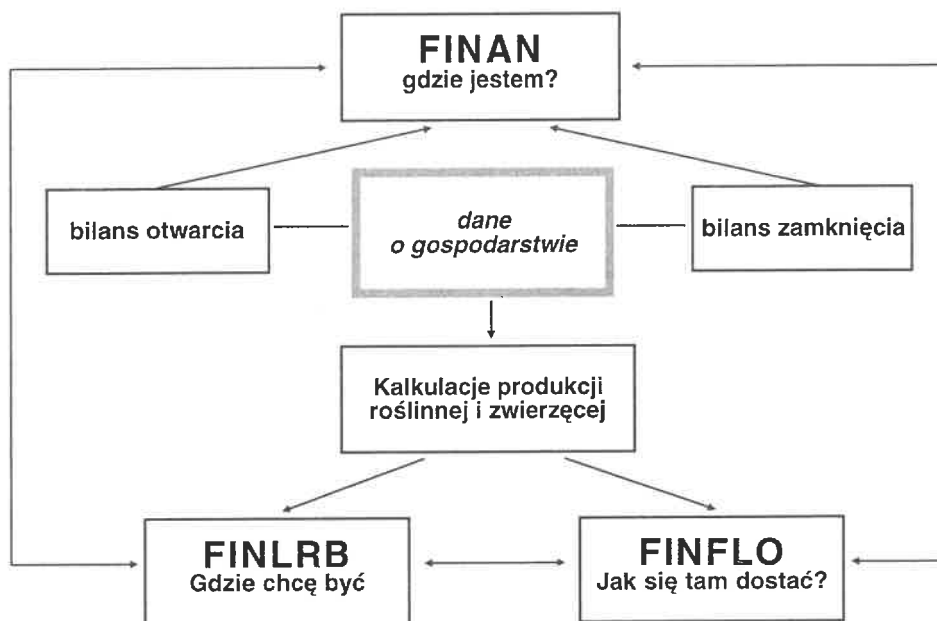
FINAN - umożliwia analizę całego gospodarstwa i poszczególnych działalności.

FINLRB - który analizuje i porównuje warianty planów strategicznych pod kątem rentowności, płynności i zadłużenia (możliwe 15 różnych wariantów rozwiązań).

FINFLO - pozwala projektować miesięczne, na nadchodzący rok oraz roczne przepływy pieniężne dla gospodarstwa na okres do 10 lat wraz z projektowanym dochodem i wypłacalnością.

Każda z tych części może być wykorzystywana oddzielnie, lecz gdy jest wykorzystywana w kombinacji z inną lub wszystkimi częściami składowymi, otrzymujemy bardziej kompleksowe i całościowe informacje opisujące dokładniej działalność gospodarczą.

Schemat programu przedstawiony jest poniżej. Pokazuje on jakie są zależności między każdą z części.



Źródło: Finpack, Poradnik użytkownika.

Niezależnie od tego co chcemy osiągnąć wykorzystując ten program zawsze wychodzimy od bilansu majątkowego. Stanowi on bowiem zbiór informacji niezbędnych do dokonania analizy działalności gospodarstwa rolniczego. Przeprowadzenie analizy jest punktem wyjścia przy podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości. We wspomnianym programie częścią dostarczającą informacji na temat bieżącej sytuacji gospodarstwa jest FINAN (analiza ekonomiczno - finansowa), która pomaga odpowiedzieć na pytanie „gdzie jestem?”. Funkcjonowanie pakietu Finpack oraz połączenie planowania strategicznego i rocznego przedstawiono na przykładzie konkretnego gospodarstwa. Na samym gospodarstwie będzie przedstawiony także sposób funkcjonowania programu wykorzystywanego do sporządzania planów przez niektóre Ośrodki Doradztwa Rolniczego.

Z analizy gospodarstwa wynika, że rolnik posiada 23 ha GO i 13 ha TUZ (użytkowanych przemienne); posiada budynki gospodarskie, które są nie w pełni wykorzystane. Hoduje bydło mleczne (8 sztuk), prowadzi opas MBO (10 sztuk) oraz posiada 4 maciory. Budynek nie jest w pełni wykorzystany, bowiem można w nim hodować 12 krów, 25 sztuk MBO oraz 10 maciory. Dlatego też rolnik rozważa różne możliwości jakie można zastosować w tym gospodarstwie. Brane jest pod uwagę 5 wariantów możliwych do wprowadzenia w gospodarstwie rozwiązań. Są to następujące możliwości:

- 1) kontynuacja prowadzonej dotychczas działalności (tzn. nie zmienia się liczby zwierząt). tzw. plan wyjściowy,
- 2) krowy mleczne i odchów młodego bydła rzeźnego (zwiększenie liczby krów i MBO),
- 3) zwiększenie liczby trzody chlewnej do 10 macior, natomiast bydło pozostaje na nie zmienionym poziomie,
- 4) tylko produkcja roślinna (inwentarz tylko na własne potrzeby, TUZ są przetransformowane na GO, ponieważ istnieje taka możliwość),
- 5) produkcja tylko trzody chlewnej w cyklu zamkniętym (likwidacja stada bydła, modernizacja obory na chlewnię).

Skrócony opis wyżej wspomnianych wariantów podany jest w tabeli 1.

Tabela 1.

Opis rozważanych przez rolnika możliwych wariantów rozwiązań

	Wariant 1 (plan wyjściowy)	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4	Wariant 5
Powierzchnia GO	23	23	23	36	36
Powierzchnia TUZ	13	13	13		
Liczba godz. pracy	3825	4636	6025	1885	7512
Pszenica ozima S	5,5	5,0	7,3	7	5,0
Żyto ozime S	3,6	3,1	3,5	4,0	
Mieszanka zb. P	4,8	4,8	1,5		5,0
Jęczmień jary P	4,0	4,0	6,0		7,0
Owies P	1,0	1,0	1,0		2,5
Jęczmień jary, S				9,5	
Rzepak				7	
Ziemniaki pastewne	0,7	0,7	1,7		10,0
Ziemniaki jadalne	0,8	0,3	0,3	8	5,0
Kukurydza kiszonka	1,4	2,3	1,0		
Lucerna siano	0,5	0,5	-		
Lucerna zielonka	0,2	0,3	0,2		1,5
Łąka siano	7,6	7,6	7,6		
Pastwisko	5,4	5,4	5,4		
Krowy mleczne	8	12	8	-	-
MBO	10	25	-	-	-
Maciory	4	4	10	-	15

S- sprzedaż, P - pasza.

W gospodarstwie nie przewiduje się znaczących zmian. Występują nieznaczne różnice w strukturze zasiewów oraz planowanej liczbie hodowanych zwierząt. Jedynie w wariantcie 4 nie przewiduje się produkcji zwierzęcej.

W tabeli 2 przedstawione są skrócone wyniki możliwe do osiągnięcia przy każdym z wariantów.

Tabela 2.

Skrócony rachunek wyników oraz wybrane wskaźniki analizy bilansu.

	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4	Wariant 5
Przychody brutto	153796	160082	165435	210533	457535
Koszty (bez amortyzacji)	127273	158859	205521	91581	289440
Amortyzacja	8120,0	8120,0	14200,0	34159	42102
Dochód rolniczy netto	18403	-6897	-54286	84792	128993
Wsk. bieżącej płynności	4,24	2,92	4,29	0,46	0,41
Udział zadłużenia gospodarstw w aktywach	3,70	7,70	3,9	22,0	25,8
Stopa zwrotu z aktywów %	2,1	-0,5	-8,9	11,0	14,5
Wsk. marży dochodu z aktywów	11,3	-3,5	-48,8	44,1	30,4
Wsk. rotacji aktywów	18,6	15,6	18,1	25,0	47,6

Najwyższe przychody można uzyskać prowadząc tucz trzody chlewnej w cyklu zamkniętym, natomiast najniższe kontynuując działalność bez wprowadzania jakichkolwiek zmian. W przypadku kosztów sytuacja jest odwrotna tzn. najwyższe są w wariantcie 5, natomiast najniższe w 4. Mimo to dochód rolniczy jest również najwyższy w przypadku 5 wariantu. Jednak w wariantcie 4 (prowadzenie tylko produkcji roślinnej) liczba godzin pracy jest najniższa i to zadecydowało o wyborze przez rolnika tej możliwości, dodatkowo dochód rolniczy nie jest znacząco niższy od możliwego do uzyskania w wariantcie 5. Ponadto wskaźniki płynności, rentowności i zadłużenia są na zadowalającym poziomie (w przypadku tego wariantu).

To nie wszystko co oferuje program jeżeli chodzi o wybór strategii postępowania. Mianowicie dodatkowo otrzymujemy analizę wrażliwości. W tabeli 3 przedstawiono wyniki jakie osiągnie gospodarstwo we wszystkich wariantach przy 2% i 10% spadku cen lub produkcji. Nawet 10% spadek cen lub uzyskiwanie mniejszej produkcji nie spowoduje ujemnego dochodu rolniczego w wariantcie 4 i 5.

Program nie tylko pomaga określić kierunek, w którym ma zmierzać gospodarstwo, ale również pokazać sposób w jaki osiągnąć zamierzony cel. Służy temu planowanie przepływów pieniężnych, ale nie jest to nic innego jak plan roczny (FINFLO). Ta sekcja pomaga ustalić jak będą wyglądały przepływy pieniężne

(zachowanie zdolności pokrywania wydatków jest rzeczą bardzo istotną w warunkach gospodarki rynkowej), projektowany rachunek wyników oraz bilans majątkowy.

Tabela 3.

Analiza wrażliwości dla rozpatrywanych wariantów.

	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4	Wariant 5
Spadek cen (produkcji) o 2 %					
Dochód rolniczy netto	13827	-12387	-57708	81182	117217
Nadwyżka (deficyt) pieniężny	2127	-32876	-64370	-64479	-44668
Roczna zmiana kapitału własnego	9027	-17187	-64508	76382	112417
Spadek cen (produkcji) o 10%					
Dochód rolniczy netto	-4475	-35912	-81734	66739	70111
Nadwyżka (deficyt) pieniężny	-16175	-56403	-86396	-78922	-91774
Roczna zmiana kapitału własnego	-9275	-40712	-86534	61939	65311

W tabeli 4 został przedstawiony skrócony rachunek przepływów pieniężnych oraz rachunek wyników dla wariantu 4.

Tabela 4.

Przepływy pieniężne oraz skrócony rachunek wyników w kolejnych 3 latach dochodzenia do określonego celu dla wariantu 4

	1996	1997	1998
Wpłaty netto	71404,0	119656,0	230618,0
Wyплаты netto*	56793,0	61813,0	73613,0
Przepływ	14611,0	57843,0	157005,0
Przychody brutto	71404,0	119656,0	230618,0
Koszty	60591,0	66992,0	76908,0
Dochód rolniczy brutto	10813,0	52205,0	153709,0
Amortyzacja (szacunkowa)	23700,0	37630,0	34159,0
Dochód rolniczy netto	-12887,0	14575,0	97035,0

* Wyплаты obejmują również wypłaty pieniędzy na potrzeby rodziny rolnika.

Przepływ gotówki w pierwszym roku był najniższy (skutek wprowadzania zmian), ale nie był ujemny. Można więc przypuszczać, że saldo gotówki również będzie dodatnie. W powyższej tabeli został przedstawiony przewidywany rachunek w skali roku natomiast program daje możliwość pokazania jak będą wyglądały wpłaty i wypłaty w skali miesięcznej oraz półrocznej.

Dochód rolniczy brutto (przewidywany) osiągnął najniższą wartość w pierwszym roku. Jest to rok wprowadzania zmian w gospodarstwie, które pociągnęło za sobą określone koszty oraz zmianę wartości zapasów. W pierwszym roku dochód rolniczy netto (po uwzględnieniu kosztu amortyzacji) był ujemny. Natomiast w kolejnych latach wdrażania w życie planu dochód rolniczy (zarówno brutto jak i netto) osiągnął coraz wyższe wartości. W trzecim roku poziom dochodu rolniczego netto (jest to dochód przewidywany) był zbliżony do tego jaki uzyskaliśmy w planowaniu strategicznym. Takie czynności można wykonywać dla wszystkich wariantów, których może być maksymalnie 15, natomiast liczba lat dochodzenia do osiągnięcia zamierzonego celu wynosi 10.

Można spotkać się z zarzutem, że wszystko ładnie wygląda na papierze. Jednak dzięki takiemu postępowaniu można spojrzeć w przyszłość. Oczywiście nie wynaleziono jeszcze złotego środka na wyeliminowanie ryzyka związanego ze zmieniającym się otoczeniem, ale pakiet Finpack pozwala na spojrzenie w przyszłość. Realizacja założeń przyjętych do planowania oraz kontrola realizacji planu pozwala na ograniczenie niepowodzeń w gospodarstwie.

4. Podsumowanie

Zmiany kierunku w systemie planowania w gospodarstwach rodzinnych spowodowane są zmianami w otoczeniu. Plany sporządzane w latach 30-tych miały służyć podniesieniu intensywności gospodarowania i pomocą w organizowaniu gospodarstw powstałych w wyniku parcelacji i komasacji. W latach pięćdziesiątych projekty służyły zwiększaniu produktywności gospodarstw, a w latach 1970-1980 stanowiły podstawę uzyskania kredytu. Obecnie biznesplany mają pomóc w zarządzaniu przedsiębiorstwem (w sektorze pozarolniczym) oraz stanowią podstawę uzyskania kredytu. Można powiedzieć, że projekty stawiały się z biegiem lat dokumentami zewnętrznymi, z których nie korzystano w prowadzeniu gospodarstw. Jeżeli chodzi o treść to pozwalały na uzyskanie odpowiedzi co, ile, i jak produkować? Z upływem lat zmalała rola planowania operacyjnego (plan roczny) w prowadzeniu gospodarstwa. Obecnie nastąpiła zmiana co do treści sporządzanych planów (biznesplany). Obok parametrów rzeczowych (pozwalających udzielić odpowiedzi na wyżej przedstawione pytania) zwraca się większą uwagę na parametry finansowe. Oprócz rachunku wyników, który występował w planach dotychczas pojawił się bilans majątkowy jako źródło informacji o przedsiębiorstwie i rachunek przepływów pieniężnych. Ten ostatni odgrywał dość ważną rolę przy sporządzaniu preliminarzy gotówkowych (w okresie organizacji gospodarstw powstałych w skutek parcelacji, komasacji).

Zmiana w kierunkach planowania w naszym kraju polega na tym również, że przy sporządzaniu planów dla rolników korzysta się z programów komputerowych opracowanych i wykorzystywanych poza granicami kraju. Przykładem

takim może być amerykański pakiet do planowania adaptowany do polskich warunków.

1. Finpack jako program wspomagający planowanie, przedstawia podejście dynamiczne, przejawia się to w sformułowaniu pytań: gdzie jestem, gdzie chcę być, jak się mam tam dostać?
2. Zawiera w jednym programie planowanie strategiczne (FINLRB) oraz operacyjne (FINFLO), wykorzystywane w razie potrzeby i konieczności. Dodatkowo można wykonać biznesplan sporządzając sekwencję planów rocznych (na okres 10 lat). Istotna różnica pojawia się w przypadku sporządzania planu strategicznego. Mianowicie w projekcie gospodarczego urzędnika zwracano uwagę jedynie na wynik finansowy (dochód rolniczy) natomiast w przypadku sporządzania projektu z wykorzystaniem FINLRB - oprócz informacji o możliwym do uzyskania dochodzie otrzymujemy informacje dotyczące płynności i obsługi zadłużenia. Ponadto każda z części pokazuje planowany bilans majątkowy, który jest źródłem informacji o przedsiębiorstwie.
3. Pakiet Finpack niewiele różni się od planów sporządzanych w Polsce, różnice występują w związku z amortyzacją stada podstawowego oraz sposobu ujęcia czynszu dzierżawnego (udział ten pomniejsza przychody z produkcji, jeżeli czynsz dzierżawny płacony jest w naturze lub powiększa koszty - gdy płacony jest gotówką). Ewentualne różnice występują w kalkulacjach, gdzie pojawia się nowy element kosztów zmiennych - koszty marketingu, które są nierozłącznym kosztem w gospodarce rynkowej.

Wydaje się, że program ten może być skutecznie wykorzystywany na potrzeby planowania i zarządzania w rodzinnych gospodarstwach rolniczych. Szczególnie w planowaniu krótkookresowym, gdzie znacznie rozszerzona jest sekcja dotycząca zachowania płynności. Rolnicy chcą wiedzieć jakich zasobów gotówki mogą się spodziewać prowadząc swoją działalność wytwórczą. Oczywiście nie do końca można wszystko przewidzieć, ale różnice wynikające z założeń i realizacji (o ile korzysta się z tych założeń) są w naszych warunkach jeszcze duże ze względu na wahania cen i możliwości zbytu produktów rolniczych.

LITERATURA

1. Filar E., Skrzypek J.: Biznes plan, Poltext, Warszawa 1996.
2. Finpack, Poradnik użytkownika, Center for Farm Financial Management.
3. Gościński J.: Sterowanie i planowanie, PWE, Warszawa 1982.
4. Janikowski T.: Zasady organizacji gospodarstw małych, Biblioteka Puławska, Warszawa 1930.

5. Kopeć B.: *Ekonomika i organizacja gospodarstw rolnych w zarysie*, PWRiL, Warszawa 1970.
6. Składziński B. : *Organizowanie drobnych gospodarstw wiejskich*. Wydano z zasiłku Ministerstwa Rolnictwa i Reform Rolnych, Warszawa 1934.
7. Składziński B. : *Zasady i technika urządzania gospodarstwa*, PWRiL, Warszawa 1958.
8. Stoner James A. Ch. Wankel: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
9. Zadura A.: *Ocena przydatności metody bilansowej i planowania programu w projektowaniu organizacji gospodarstw indywidualnych*, Zeszyty Nauk Rolniczych, t.185, Warszawa 1981.
10. Ziętara W.: *Plan roczny i systemy kontroli jego realizacji w państwowych przedsiębiorstwach rolnych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1989.
11. Ziętara W.: *Planowanie w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolniczych (od planu gospodarczego urządzenia do biznes planu)*. [w:] *Ekonomika i polityka rolna w procesie transformowania gospodarki*, Dział wydawnictw Filii UW w Białymstoku, Białystok 1996.