

Z PRACY DORADCZEJ

BARBARA LEŚNIAK

*Krajowe Centrum Doradztwa,
Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich
w Poznaniu*

PROJEKTOWANIE ROZWOJU GOSPODARSTW ROLNYCH JAKO METODA DORADZTWA ROLNICZEGO

Wprowadzenie

Planowane przystąpienie Polski do Unii Europejskiej łączy się ze zmianami struktury agrarnej w naszym kraju. Problemy rolników coraz wyraźniej związane są z zarządzaniem gospodarstwami. Rolnicy stają wobec konieczności podejmowania decyzji w zakresie przyszłego kształtu organizacyjnego swoich gospodarstw. Niejednokrotnie bez gruntownych zmian organizacyjnych, a co za tym idzie, bez decyzji inwestycyjnych, przyszłość gospodarstw może być zagrożona. Rolnicy potrzebują pomocy przy podejmowaniu decyzji o przyszłej organizacji swojego gospodarstwa. Doradca powinien pomóc rolnikowi dostrzec problem, sformułować go i zaproponować różne możliwości rozwiązań. Jest to stosunkowo trudny rodzaj doradztwa, wymaga nie tylko dużej wiedzy i doświadczenia, ale również specjalnych predyspozycji zawodowych. Rozmowa o problemach gospodarstwa, powierzenie doradcy własnych obaw i trosk wymaga zdobycia zaufania rozmówcy. Stawia doradcę w specjalnej, bardzo odpowiedzialnej sytuacji. Wprawdzie decyzje zawsze podejmuje rolnik i on ponosi ryzyko ekonomiczne, jednak pomoc w podejmowaniu decyzji, niejednokrotnie strategicznych dla gospodarstwa, niesie za sobą nowy wymiar pracy doradczej.

Doradztwo w zakresie projektowania rozwoju gospodarstw jest szeroko praktykowane w Niemczech. Rozwinęło się tam już w latach sześćdziesiątych bieżącego stulecia i przez ponad trzydzieści lat było doskonalone i upowszechniane.

Obecnie te same zasady projektowania funkcjonują w doradztwie, w bankach kredytujących rolnictwo, a także są integralną częścią programów nauczania przedmiotów ekonomicznych w szkołach rolniczych.

Prezentowana poniżej metoda jest efektem współpracy polsko-niemieckiej. Praca nad jej zaadaptowaniem do warunków polskich trwała cztery lata. Wszystkie założenia, jak i sposoby dokonywania wyliczeń szczegółowych, zostały w pełni zaakceptowane przez ekspertów niemieckich. Upowszechnianie metody (kursy dla doradców wybranych ODR i szkół rolniczych) było początkowo prowadzone przy udziale tych ekspertów, co umożliwiło dokładne wyeliminowanie rozbieżności w podejściu do podstaw metody projektowania rozwoju gospodarstw rolnych.

1. Metoda projektowania rozwoju gospodarstw

Projektowanie rozwoju gospodarstw jest przede wszystkim metodą doradztwa rolniczego. Pracując tą metodą doradca wspólnie z rolnikiem analizuje aktualną sytuację gospodarstwa, następnie razem dokonują niezbędnych wyliczeń i kalkulacji, aby w efekcie wypracować projekt rozwoju gospodarstwa. Gospodarstwo rozpatrywane jest jako organiczny związek zasobów ziemi, kapitału i pracy. Rozpatruje się je całościowo, biorąc pod uwagę kapitał materialny, ale przede wszystkim ludzi z ich kwalifikacjami, zamiłowaniem i możliwościami.

W trakcie rozmowy z rolnikiem i jego rodziną, doradca dokładnie analizuje warunki wewnętrzne funkcjonowania gospodarstwa. Na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia oraz znajomości otoczenia w jakim działa gospodarstwo (warunków zewnętrznych), doradca pomaga rolnikowi opracować różne warianty rozwoju gospodarstwa. Początkowo są to warianty kierunkowe, dające możliwość porównania wyników gospodarstwa przy różnych kierunkach rozwoju. Później, na bazie zebranych i opracowanych danych, metoda pozwala szybko tworzyć kolejne projekty. Przygotowuje się kolejne projekty, coraz bardziej dostosowane do warunków gospodarstwa i oczekiwań rolnika co umożliwia podjęcie racjonalnej decyzji. Stwarza się rolnikowi możliwość wyboru wariantu rozwoju gospodarstwa w oparciu o kryteria ekonomiczne.

Decyzja o kierunku rozwoju i przyszłej organizacji gospodarstwa musi być oparta na konkretnych wyliczeniach ekonomicznych. Pomagając rolnikowi projektować rozwój gospodarstwa, doradca pomaga mu przy podejmowaniu najtrudniejszych, strategicznych dla gospodarstwa, decyzji.

Doradztwo technologiczne, upowszechniające postęp w rolnictwie, np.: na temat sposobów uprawy, nawożenia lub ochrony roślin czy chowu zwierząt itp., odbywa się przy projektowaniu rozwoju gospodarstw niejako drugoplanowo. Prawidłowa technika i technologia produkcji rolniczej nie jest celem samym w sobie, jest tylko drogą do uzyskania wysokiej efektywności gospodarowania.

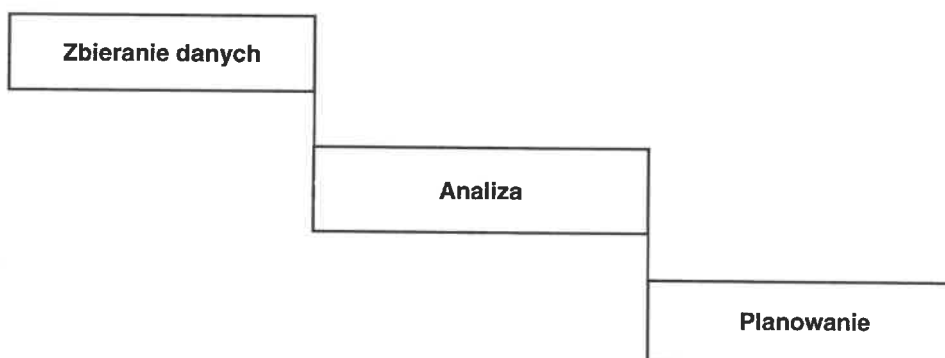
Projektowanie rozwoju gospodarstwa jest doradztwem w zakresie przyszłościowej organizacji i skali produkcji. Doradca rolniczy powinien umieć postrzegać przyszłościowo ekonomiczno-rynkowe warunki funkcjonowania gospodarstw rolnych i na ich podstawie projektować rozwój gospodarstwa.

Każde planowanie wymaga dokładnego określenia aktualnej sytuacji, stanu wyjściowego, bazy do projektowania. Jako wstęp do projektowania rozwoju musi zostać przeprowadzona wnikliwa analiza stanu gospodarstwa. Trzeba szczegółowo ustalić i przeanalizować zasoby gospodarstwa. Dopiero w oparciu o analizę można planować rozwój gospodarstwa i obliczać korzyści, które będą odnoszone po wprowadzeniu zmian.

Projektowanie rozwoju gospodarstw opiera się na analizie i planowaniu. Analizę i planowanie poprzedza zebranie danych o gospodarstwie. Projektowanie rozwoju gospodarstwa składa się więc z trzech etapów: zbierania danych, analizy i planowania (rysunek 1).

Rysunek 1

Etapy projektowania rozwoju gospodarstwa.



2. Zebranie danych jako pierwszy etap projektowania rozwoju gospodarstwa

W metodzie projektowania rozwoju gospodarstw zbieranie danych służy oznaczeniu całkowitej, istniejącej zdolności twórczej określonego gospodarstwa i ustaleniu dochodowości tego gospodarstwa przy danej, zastanej organizacji produkcji. Dane te są również niezbędne przy ocenie poprawności analizy (sporządzonej w drugim etapie projektowania). Rzetelnie sporządzony rachunek wyników na etapie zbierania danych, daje możliwość porównania wyników prac analitycznych w gospodarstwie.

Zebranie danych, w metodzie projektowania rozwoju gospodarstw, przebiega według ściśle określonej procedury. Stosowanie tej procedury ułatwiają specjalnie do tego celu przystosowane formularze.

Przy zbieraniu danych należy, przede wszystkim, dążyć do zgodności danych ze stanem faktycznym. Bardzo dobrze jeśli w gospodarstwie jest prowadzona rachunkowość. Księgi rachunkowe są wielką pomocą przy zbieraniu danych, ale w polskich gospodarstwach ciągle jeszcze są one rzadkością, a nawet jeżeli są prowadzone, to opiera się je na zapisach rolników w księgach wpłat i wypłat, do których prowadzenia nie wymaga się dokumentów źródłowych.

Źródłem danych powinny być przede wszystkim kwity sprzedaży oraz zakupów. W sytuacjach gdy tych kwitów nie ma, gdyż transakcje były dokonywane bez dokumentów, źródłem danych jest wywiad z gospodarzem. Rolnik w trakcie wywiadu powinien wykorzystać wszystkie zapisy dotyczące zaszcłości gospodarczych. W dyskusji z rolnikiem można zweryfikować lub uzupełnić brakujące dane. Indywidualnie zebrane w gospodarstwie dane, są zawsze lepsze od danych z norm. Tylko w wypadku, gdy danych nie da się ustalić w rozmowie z rolnikiem, ustala się je na podstawie doświadczenia zawodowego doradcy lub w oparciu o dane z norm.

Zebranie danych łączy się z dokonaniem wyliczeń, które wymagają przyjęcia określonych, jednolitych założeń. Gdy założenia te są dokładnie powtarzane we wszystkich kolejnie analizowanych gospodarstwach, to wyniki analiz są porównywalne między gospodarstwami.

Przy doradzaniu metodą projektowania rozwoju gospodarstw przyjmuje się następujące założenia:

- ziemię wycenia się według wartości rynkowej, tzn. według ceny za 1 ha, po której gospodarstwo może kupić lub sprzedać swoje grunty;
- wartość budynków, budowli, maszyn i wyposażenia technicznego oblicza się metodą odtworzeniową, przyjmując jako wartości odtworzeniowe, aktualne (dla roku zbierania danych) ceny rynkowe;
- nie wycenia się zapasów i produkcji w toku, uznając, że na końcu i na początku analizowanego roku stany te były takie same. Takie podejście jest z całą pewnością daleko idącym uproszczeniem. Uproszczenie to uzasadnia cel zbierania danych, a więc określenie wyniku ekonomicznego gospodarstwa przy danej organizacji i skali produkcji oraz, jako cel dodatkowy stworzenie sobie podstawy do oceny prawidłowości analizy sporządzonej w drugim etapie projektowania. Różnice magazynowe, o ile wystąpiły, trzeba koniecznie odnotować, aby móc je uwzględnić przy porównywaniu wyników;
- ceny przyjmuje się jako stałe. Zarówno w roku wyjściowym, analizowanym, jak i w projektach, ceny produktów rolniczych i środków do produkcji przyjmuje się jako takie same;

- projekty sporządza się z uwzględnieniem trzyletniego okresu przejściowego, tzn. na trzy lata po roku sporządzenia analizy.

Zbieranie danych kończy się opracowaniem rachunku wyników i bilansu majątkowego gospodarstwa oraz szczegółowego przedstawienia zobowiązań. Rachunek wyników sporządza się za okres całego, analizowanego roku, a bilans majątkowy na dzień 31 grudnia tego roku.

3. Drugi etap projektowania rozwoju gospodarstwa - analiza gospodarstwa

Po zebraniu danych o sytuacji gospodarstwa, następuje analiza gospodarstwa. Analiza gospodarstwa przebiega w ściśle określonej procedurze, której stosowanie, podobnie jak przy zbieraniu danych, ułatwia układ formularzy do jej prowadzenia. Najbardziej pracochłonne jest opracowanie materiałów.

W toku analizy gospodarstwa, poprzez wypełnienie odpowiednich formularzy, przygotowuje się następujące materiały:

- kalkulacje jednostkowe wszystkich działalności produkcyjnych prowadzonych w gospodarstwie;
- zestawienie (dla celów porównawczych) jednostkowych wyników i określonych parametrów wszystkich działalności produkcyjnych prowadzonych w gospodarstwie;
- ustalenie sumy nadwyżek bezpośrednich, bilansu pasz objętościowych, rocznego zapotrzebowania na pracę i wysokości środków obrotowych zamrożonych w działalnościach produkcyjnych prowadzonych w gospodarstwie;
- ustalenie kosztów pośrednich;
- wyprowadzenie wyników gospodarstwa.

W analizie bierze się pod uwagę wszystkie działalności produkcyjne, które w analizowanym roku były prowadzone w danym gospodarstwie.

Analiza poszczególnych działalności produkcyjnych wymaga wyliczenia:

- wartości rynkowych,
- nadwyżek bezpośrednich,
- zapotrzebowania na pracę,
- wartości nadwyżki bezpośredniej na roboczo-godzinę,
- zaangażowania majątku obrotowego.

Do wyliczenia nadwyżek bezpośrednich niezbędne są ustalone z rolnikiem:

- plony i wydajności uzyskane przez gospodarstwo w analizowanym roku,

- ceny na produkty rolnicze uzyskane przez gospodarstwo w analizowanym roku,
- koszty bezpośrednie (związane z poszczególnymi działalnościami produkcyjnymi).

Ustalenie kosztów pośrednich i wyprowadzenie wyników gospodarstwa, jeżeli dobrze zostały zebrane dane o gospodarstwie, nie sprawia żadnych problemów.

Opracowany w ten sposób materiał, uznaje się za analityczny rachunek wyników gospodarstwa, czyli zestawienie działalności produkcyjnych aktualnego stanu, tzw.: „jest”.

Stan „jest” stanowi wariant organizacji gospodarstwa zawierający wyliczenia w skali produkcji prowadzonej w danym gospodarstwie w analizowanym roku. Wariant „jest” służy nie tylko do rozpoznania problemów danego gospodarstwa, ale również podlega kontroli poprawności i rzetelności sporządzonej analizy, dzięki danym zebranych w pierwszym etapie projektowania. Możliwość skontrolowania prawidłowości przeprowadzonej analizy jest ważną zaletą metodyczną projektowania rozwoju gospodarstw.

Dokładne poznanie i przeanalizowanie problemów gospodarstwa jest bardzo ważne dla planów, opracowanych w następnym etapie metody projektowania rozwoju.

4. Planowanie jako ostatni etap projektowania rozwoju gospodarstwa

Przy projektowaniu rozwoju gospodarstwa analizuje się:

- organizację gospodarstwa;
- wykorzystanie zasobów produkcyjnych, (ziemi, pracy, budynków, maszyn, środków finansowych, itp.);
- strukturę majątku oraz źródła jego finansowania (z własnego lub obcego kapitału);
- wysokość i strukturę dochodów;
- przeznaczenie dochodów na konsumpcję i na inwestycje.

Niemniej ważne są zamiłowania i życzenia rolnika oraz jego rodziny. Najczęściej są one podstawą i sensem zmian wprowadzanych w gospodarstwie.

Trzeci krok postępowania przy metodzie projektowania rozwoju gospodarstwa polega na ułożeniu wariantów reorganizacyjnych gospodarstwa i obliczeniu wyników produkcyjnych dla każdego z tych wariantów. Przy układaniu projektów rozwoju gospodarstwa należy brać pod uwagę, między innymi, następujące przesłanki:

1. Dążenia rolnika, identyfikacja z projektem rozwoju gospodarstwa. Oczywiście doradca powinien wskazać rolnikowi najkorzystniejsze dla niego

możliwości zmian, pokazując mu jednocześnie zalety i wady proponowanych wariantów.

2. Kwalifikacje rolnika i jego rodziny. Ważne jest, aby rolnik miał wiedzę i doświadczenie w zakresie działalności produkcyjnych, które się mu proponuje jako działalności mające być prowadzone przy nowej organizacji gospodarstwa.
3. Potrzeby rynku. Możliwości zbytu produkowanych towarów. Trudno przecenić wagę tej przesłanki planistycznej. W gospodarce rynkowej łatwiej jest pokonać trudności z wyprodukowaniem niż ze sprzedażą produktów. Doradca ma więcej informacji o sytuacji rynkowej w regionie od rolnika i może być bardzo pomocny, służąc radą w tym zakresie.
4. Zasoby produkcyjne gospodarstwa. Możliwości powiększenia gospodarstwa. Wykorzystanie istniejącej bazy, zwłaszcza istniejących budynków i ewentualnie możliwości ich adaptacji i pobudowania nowych. Zasoby siły roboczej istniejące w gospodarstwie i możliwości najmu pracowników z zewnątrz.
5. Uwarunkowania polityczne. Preferencje państwa w odniesieniu do określonych działalności produkcyjnych. Polityka kredytowa. Preferencje i ewentualne dotacje.
6. Obecnie ważne są też możliwości i ograniczenia jakie mają wynikać dla polskiego rolnictwa z przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej.

Porównanie i ocena projektów rozwoju gospodarstwa są możliwe tylko wtedy, kiedy znane są wyniki gospodarowania przy dotychczasowej organizacji gospodarstwa. Wyniki gospodarowania przy dotychczasowej organizacji gospodarstwa opracowuje się w takim samym układzie jak projekty rozwoju. Wszystkie wyliczenia w projektach można więc z łatwością porównać ze stanem „jest”.

W standardowej wersji metody projektowania rozwoju gospodarstw sporządza się zawsze następujące warianty organizacyjne gospodarstwa:

stan „jest”,

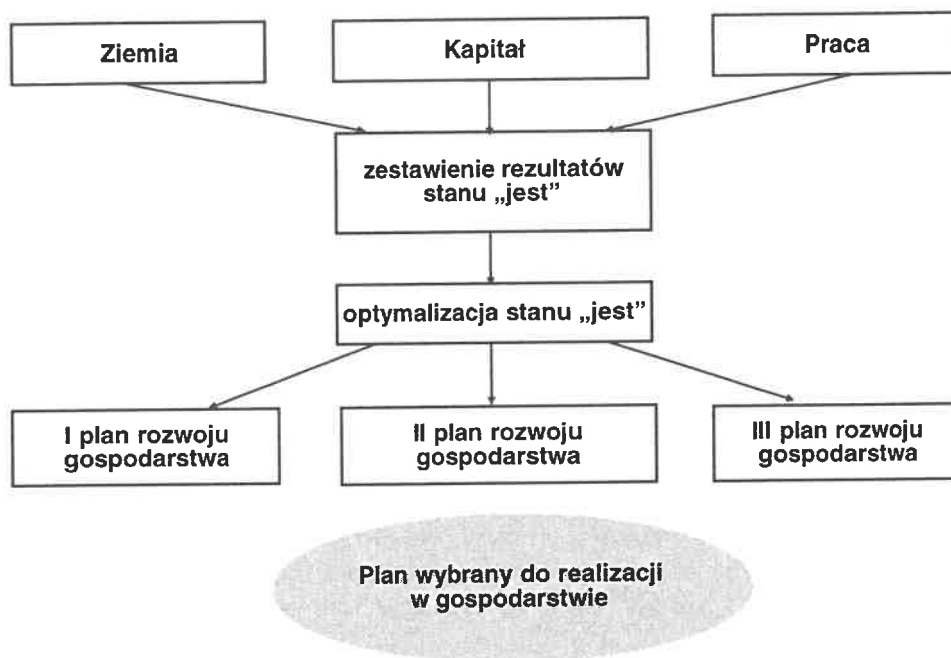
optymalizacja stanu „jest”,

projekty reorganizacyjne

(minimum trzy, ale im więcej zestawimy wersji, tym większa jest później możliwość wyboru) (rys.2).

Rysunek 2

Schemat postępowania przy wyborze planu rozwoju gospodarstwa.



4.1. Stan „jest” i „optymalizacja stanu jest”

Dla wersji „jest” przyjmuje się faktyczne wydajności i ceny uzyskane w gospodarstwie w analizowanym roku mimo, że analizowany rok może być nietypowy, np. ze względu na warunki pogodowe. W trakcie analizy poszczególnych działalności produkcyjnych, w rozmowie z rolnikiem, ustala się, czy wynik danej działalności produkcyjnej zadowala rolnika, czy też można go poprawić i jak to zrobić. Doradca powinien z rolnikiem przedyskutować możliwości poprawy techniki i technologii produkcji w poszczególnych działalnościach i wprowadzić ustalenia optymalizacyjne. Na tym etapie projektowania rozwoju gospodarstwa toczy się rozmowa doradcza na temat nowoczesnej i efektywnej techniki i technologii produkcji rolniczej.

Po całkowitym zakończeniu obliczeń dla wersji „jest”, opracowuje się plan „optymalizacja stanu jest”. W planie optymalizacja stanu jest, celowe jest przyjmowanie tylko takich wydajności, które mogą być trwale uzyskiwane w danym gospodarstwie. Nie należy przyjmować wydajności zawyżanych, takich, które zdarzają się w gospodarstwie tylko przy wyjątkowo sprzyjających warunkach np. pogodowych.

Podstawą ustalenia wartości rynkowych poszczególnych działalności produkcyjnych w wersji „optymalizacja stanu jest” są optymalne, ale realne, trwale uzyskiwane plony. Plony takie uzyskuje się dzięki nowoczesnej i efektywnej technice i technologii produkcji rolniczej, które najczęściej wymagają poniesienia określonych nakładów. Najczęściej są to koszty materiału siewnego i sadzeniakowego, nawożenia, ochrony roślin i żywienia zwierząt. Ustala się więc nowe nadwyżki bezpośrednie oraz pozostałe parametry porównawcze dla każdej działalności produkcyjnej prowadzonej w gospodarstwie. Po zoptymalizowaniu wszystkich działalności produkcyjnych ustala się wyniki gospodarstwa dla planu „optymalizacja stanu jest”. Ten plan nie zawiera żadnych zmian organizacyjnych ani inwestycyjnych. Jest tylko prezentacją wyniku jakie gospodarstwo mogłoby uzyskać prowadząc poszczególne, dotychczasowe działalności produkcyjne zgodnie ze wszystkimi zaleceniami postępu technologicznego. Wyniki tej wersji planistycznej można uznać jako odpowiedź na pytanie „o ile można by mieć większy dochód, gdyby produkowało się zgodnie z zaleceniami doradcy”.

Do projektowania wariantów reorganizacyjnych przyjmuje się wyniki ze zoptymalizowanych kalkulacji działalności produkcyjnych, czyli przy planowaniu rozwoju gospodarstwa bierze się pod uwagę wyniki poszczególnych działalności produkcyjnych uzyskane w wersji „optymalizacja stanu jest”. Tym samym uznaje się, że rolnik po zreorganizowaniu gospodarstwa, skorzysta z zaleceń techniczno-technologicznych doradcy. Po wprowadzeniu do projektów reorganizacyjnych wyników działalności produkcyjnych skalkulowanych w wersji „optymalizacja stanu jest”, efekty projektowania muszą być porównywane z wynikami wersji „optymalizacja stanu jest”. I do tej wersji porównuje się rezultaty projektów inwestycyjnych. Porównywanie wyników projektów reorganizacyjnych, opracowanych na podstawie kalkulacji zoptymalizowanych z wynikami wersji stan jest w gospodarstwie może prowadzić do nadmiernych oczekiwań, dlatego bardzo ważne jest rzetelne opracowanie zarówno wersji stan jest w gospodarstwie, jak i „optymalizacja stanu jest”. Z praktyki wynika, że niejednokrotnie wyniki w wersji „optymalizacja stanu jest” są dużo wyższe niż w wersji „stan jest w gospodarstwie”. Dotyczy to gospodarstw, w których nie stosuje się prawidłowej, nowoczesnej techniki i technologii produkcji.

4.2. Plany reorganizacyjne

W dobrze prowadzonych gospodarstwach poprzez zastosowanie lepszej technologii produkcji, czyli przez „optymalizację stanu jest”, trudno oczekiwać wielkiej poprawy dochodów. W takich gospodarstwach znaczna poprawa dochodów najczęściej jest możliwa tylko przez:

- zmianę organizacji produkcji;
- wprowadzenie innych, nowych działalności produkcyjnych;
- zmianę skali produkcji.

Najczęściej w projektach reorganizacyjnych gospodarstwa łączy się te wszystkie drogi rozwoju.

Zmiana organizacji produkcji tylko przez rezygnację z jednych działalności na rzecz innych, często jest wstępem do bardziej gruntownego projektowania rozwoju gospodarstwa. Projektowanie odbywa się w gospodarstwie po zakończonym roku analitycznym i rolnik dla roku bieżącego najczęściej zmienił już w gospodarstwie strukturę zasiewów i obsadę inwentarza. Zrobił to jednak intuicyjnie, najczęściej bez wyliczeń kalkulacyjnych i w rozmowie doradczej dotyczącej metody projektowania rozwoju gospodarstw, korzysta z okazji, aby dowiedzieć się jakich dochodów może się spodziewać po wprowadzeniu swoich zmian. Konieczne jest jednak dodatkowe wykonanie prac analitycznych i optymalizacyjnych. Sporządzenie takiej wersji planistycznej jest proste i nie wymaga dużego nakładu czasu, a ma duże znaczenie praktyczne. Rolnik poprzez porównanie wyników swojego gospodarstwa przy zmienionej strukturze zasiewów lub przy innej obsadzie inwentarza, może lepiej poznać i przez to nabrać przekonania do metody projektowania rozwoju gospodarstwa i systemu dokonywania obliczeń.

Przy układaniu projektów reorganizacyjnych bierze się pod uwagę te działalności produkcyjne, które w danych warunkach produkcji, najlepiej wykorzystają możliwości gospodarstwa. Dla działalności, które dotąd nie były w danym gospodarstwie prowadzone, a które wprowadzamy do projektowanego wariantu, należy sporządzić dodatkowe kalkulacje według standardów wymaganych w metodzie. Działalności produkcyjne, możliwe do zrealizowania w danym gospodarstwie, są przedmiotem porównań. Im dokładniejsze będą dane, które są podstawą kalkulowania poszczególnych działalności, tym dokładniejsze będzie wyliczenie parametrów opłacalności i trafniej można będzie wybrać spośród różnych działalności produkcyjnych możliwych do zrealizowania wewnątrz gospodarstwa te działalności, które są najbardziej opłacalne. Działalności produkcyjne niejako konkurują ze sobą i ich odpowiednie zestawienie stanowi podstawę późniejszego planu rozwoju gospodarstwa.

Jako miary konkurencyjności poszczególnych działalności produkcyjnych służą wskaźniki wynikające z czynników produkcji będących do dyspozycji w danym gospodarstwie, więc np.:

- nadwyżka bezpośrednia na roboczogodzinę (zł/godz.),
- nadwyżka bezpośrednia na jednostkę zamrożonego majątku obrotowego (zł/100 zł).

W gospodarstwach ubogich w powierzchnię gruntów, ale z wystarczającymi zasobami pracy dąży się na ogół do zestawiania w planach rozwoju gospodarstwa działalności produkcyjnych, z których uzyskuje się wysokie nadwyżki bezpośrednie na jednostkę powierzchni. Przy ograniczonych zasobach pracy powin-

na występować wysoka nadwyżka bezpośrednia na roboczogodzinę. W przypadku kapitałochłonnych działalności produkcyjnych istnieje zagrożenie przeinwestowania; szczególną ostrożność należy wykazywać przy angażowaniu kapitału obcego.

Obok klasycznych ograniczeń, takich jak powierzchnie, praca i kapitał, dochodzą tu inne ograniczenia, takie jak: możliwości zbytu, płodozmian, ochrona środowiska itd.. Kolejność wprowadzania poszczególnych działalności produkcyjnych do projektów rozwoju gospodarstwa musi być dokładnie rozważona w oparciu o rozeznanie czynników produkcji znajdujących się w niedoborze. Nawet jeżeli tylko jeden czynnik produkcji będzie w niedoborze, to dana działalność produkcyjna może się rozwijać tylko w ograniczonym zakresie.

O ile jednak jedną z działalności produkcyjnych, przy których występują ograniczenia, zmniejszy się, to inną działalność produkcyjną należy powiększyć celem pełnego wykorzystania mocy produkcyjnych.

Należy opracować możliwie jak najwięcej różnych, wariantowych kalkulacji działalności produkcyjnych. Daje to większe możliwości wyboru przy projektowaniu. Pomaga przy późniejszej wymianie działalności produkcyjnych celem poprawy wyników w gospodarstwie.

Wprowadzanie nowych działalności produkcyjnych i wymiana dotychczasowych działalności produkcyjnych w kolejnych projektowanych wariantach rozwoju gospodarstwa, w zakresie wyznaczonym ograniczeniami, są metodyczną podstawą sporządzania planów.

Po dokonaniu obliczeń nadwyżek bezpośrednich dla wszystkich działalności produkcyjnych będących w toku i planowanych do realizacji w gospodarstwie, zestawiamy kombinacje działalności produkcyjnych w kolejne plany.

Do projektów w zasadzie wybiera się te działalności produkcyjne, które dają wysokie nadwyżki bezpośrednie, aby w efekcie uzyskać możliwie wysoką całkowitą nadwyżkę bezpośrednią z gospodarstwa. Trzeba jednak mieć realny rynek zbytu na produkcję planowanych towarów i uwzględniać istniejące ograniczenia.

Następnym kryterium doboru działalności produkcyjnych do projektów rozwoju gospodarstwa są zasoby pracy w gospodarstwie.

Bardzo ważne jest zbilansowanie pasz podstawowych przy produkcji zwierząt wymagających gruntów.

Ważnym kryterium wprowadzania określonych działalności produkcyjnych do projektów rozwoju gospodarstwa może się też okazać wysokość środków obrotowych które, trzeba wiązać z uruchomieniem produkcji.

Rozwój gospodarstw przez **zmianę skali produkcji** i zwiększenie zasobów gospodarstwa wiąże się z inwestycjami. Na podstawie starannej analizy przeprowadza się wielowariantowe obliczenia planistyczne, które obejmują zapotrzebowanie na środki inwestycyjne. Planowanie inwestycji wymaga zebrania informacji na temat kosztów inwestycji. Przy większych inwestycjach kosztorys wynika z projektu opracowanego przez specjalistów branżowych.

Poza szczegółowym ustaleniem kosztów inwestycji konieczne jest zebranie informacji na temat kosztów i możliwości ich sfinansowania. Przy rosnących cenach na dobra inwestycyjne i przy stosunkowo wysokim poziomie oprocentowania kredytów, rentowność inwestycji w rolnictwie ciągle staje pod znakiem zapytania, a finansowanie ich jest coraz trudniejsze. Toteż w takich sytuacjach trzeba bardzo uważnie dokonać oceny efektywności i opłacalności inwestycji gospodarstwa rolniczego.

Dla konsekwentnej analizy ekonomicznej porównuje się różne wersje projektów rozwoju gospodarstwa ze względu na najwyższy spodziewany dochód. Można jednak dokonywać wyboru ze względu na inne czynniki będące dla prowadzącego gospodarstwo ważne, takie jak obciążenie pracą lub ograniczone możliwości w angażowaniu środków.

Alternatywne projektowanie rozwoju gospodarstwa oznacza wybór dla gospodarstwa kompilacji takich działalności produkcyjnych, które w danych warunkach (położenie i wyposażenie gospodarstwa, dążenia kierownika gospodarstwa itp.), dają optymalne wyniki, np. sumę nadwyżek bezpośrednich, łączny nakład pracy, łączne zaangażowanie środków inwestycyjnych lub obrotowych, itp.

Przy zaprojektowanych wariantach reorganizacyjnych mogą w sposób istotny zmienić się koszty pośrednie i obciążenie finansowe kosztami obsługi kredytów i dzierżaw. Zmiany te dokładnie się opisuje i wylicza. W każdym projektowanym wariantcie rozwoju powinna nastąpić widoczna poprawa efektów gospodarowania, np. wzrost dochodu z gospodarstwa rolniczego, ograniczenie nakładu pracy, stabilizacja produkcji lub inne, w zależności od celów jakie stawia sobie rolnik i jego rodzina.

Podsumowanie

Zmiany strukturalne w rolnictwie polskim wymagają wzmocnienia gospodarstw, które mają przetrwać i stać się konkurencyjne wobec gospodarstw rolnych krajów Unii Europejskiej. Wzmocnienie to musi być dobrze zaprojektowane gdyż najczęściej wymaga inwestycji. Należy więc umiejętnie przeprowadzić obliczenia dające podstawy do wyboru wariantu projektu rozwoju gospodarstwa. Wybór wariantu rozwoju gospodarstwa wymaga od rolnika podjęcia trudnej, ale bardzo ważnej decyzji.

Najlepsze wyniki przynosi aktywna współpraca doradcy z rolnikiem i jego rodziną w całym procesie projektowania rozwoju gospodarstwa. Tylko przy takiej współpracy obliczenia są zrozumiałe, wiarygodne i przekonujące. Przy rozważaniach projektowych powinno się analizować tylko te rozwiązania, które są zgodne z dążeniem rolnika oraz jego rodziny. Projekt rozwoju gospodarstwa powinien być kombinacją tylko tych działalności, które gospodarz i jego rodzina mają zamiar rozwijać. Kiedy po dyskusji na temat wyboru projektu rozwoju

gospodarstwa rolnik i jego rodzina podejmą decyzję i zaaprobuje projekt rozwoju, rozpoczyna się trudna faza wprowadzania projektu do praktyki. Dlatego też doradca nie powinien ograniczać się do pomocy przy projektowaniu, lecz włączyć się z doradztwem również w trakcie realizacji projektu. Wprowadzanie projektu powinno się kończyć krytyczną analizą wyników. Analiza wyników nowej organizacji gospodarstwa powinna zamykać cykl pracy doradczej i być podstawą dalszej współpracy doradcy z rolnikiem.

Projektowanie rozwoju gospodarstwa jest metodą doradczą, która jest niezbędna zawsze, gdy w gospodarstwie trzeba podjąć ważną decyzję. Bez prowadzenia analiz i sporządzania wielowariantowego projektu rozwoju gospodarstwa trudno mówić o racjonalnym, przekonywującym doradztwie.

Tok postępowania przy sporządzaniu projektu rozwoju gospodarstwa może się różnić w szczegółach, jednak każde kolejne rozwiązanie będzie miało nowe wady i zalety. Rozwiązanie powszechnie stosowane w Niemczech ma za sobą wieloletni okres prób i jest dopracowane, ma oprzyrządowanie w postaci formularzy do wypełniania i programu komputerowego i jest gotowe do stosowania w pracy doradczej.

Dodatkową korzyścią ze stosowania metody projektowania rozwoju gospodarstw jest możliwość porównywania uzyskanych wyników z innymi gospodarstwami zarówno w kraju jak i poza granicami.