

BARBARA LEŚNIAK

Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich
Oddział w Poznaniu

ZARZĄDZANIE W GOSPODARSTWACH ROLNYCH

„Zarządzanie jest to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi” [Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, W-wa 1981].

Zarządzanie wymaga podejmowania zarówno bieżących decyzji produkcyjnych, jak i strategicznych decyzji inwestycyjnych.

Rolnik jest kierownikiem gospodarstwa, które może być traktowane jako rodzaj przedsiębiorstwa nastawionego na wypracowywanie zysku, który powinien zaspakajać potrzeby rolnika i jego rodziny, odtwarzać majątek trwały i umożliwiać inwestowanie w rozwój. Zarządzanie jest podstawowym, a zarazem najtrudniejszym zadaniem przedsiębiorcy a więc również rolnika.

1. Warunki zarządzania gospodarstwem

Zarządzanie jest więc decydowaniem o bieżącej produkcji i przyszłej organizacji gospodarstwa. Organizacja ta powinna być dostosowywana do zmieniających się warunków. Warunki zarządzania mogą kształtować się na zewnątrz gospodarstwa, poprzez tzw. czynniki zewnętrzne (zmieniające się ceny produktów rolniczych i środków produkcji, zapotrzebowanie rynku itp.), lub/oraz wewnątrz gospodarstwa. Wewnątrz gospodarstwa sytuacja zmienia się poprzez zmianę powierzchni gruntów, zasobów pracy, zmianę w zasobach środków trwałych lub kapitału dyspozycyjnego w gospodarstwie, itd.

Tabela 1

Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki zarządzania

Zewnętrzne czynniki zarządzania	Wewnętrzne czynniki zarządzania
• ceny produktów rolniczych • ceny środków produkcji • zapotrzebowanie rynku • •	• powierzchnia gruntów • zasoby pracy • budynki i budowle • wyposażenie techniczne i maszynowe • kapitał dyspozycyjny

Warunki gospodarowania zmieniają się często niezależnie od woli i oczekiwań rolnika zarządzającego gospodarstwem. Szybkie i trafne reagowanie na zmieniające się warunki gospodarowania świadczy o umiejętności zarządzania.

2. Procedura podejmowania decyzji

Utrzymanie opłacalności produkcji i dochodów przedsiębiorstwa na poziomie zapewniającym rozwój, zależy w dużej mierze od umiejętności zarządzania czyli podejmowania prawidłowych decyzji. Decyzje te nie powinny być intuicyjne, podejmowane na zasadzie „wydaje mi się”, lub „zrobię tak jak postąpił sąsiad”, ale w sposób przemyślany, oparty na prawdziwych danych o gospodarstwie, wnikliwych obliczeniach i rzetelnej analizie danych i obliczeń. Powinno się ją podejmować według następującej procedury:

- Rozpoznanie i sformułowanie problemu.
- Zebranie danych i informacji o problemie.
- Analiza możliwości rozwiązania problemu.
- Decyzja o wyborze wariantu rozwiązania.
- Przeprowadzenie zmian zgodnie z decyzją.
- Kontrola wyników

Pierwsze trzy kroki procedury przygotowują do podjęcia decyzji.

Bardzo ważne jest trafne określenie problemu i podjęcie decyzji, że ten właśnie problem będzie rozwiązywany. Problemy gospodarstw, lub ogólnie przedsiębiorstw najczęściej można zaliczyć do jednej z dwóch grup.

Pierwsza grupa problemów gospodarstw polega na osiągnięciu większych dochodów.

Druga grupa problemów dotyczy ograniczenia nakładów pracy.

Zarządzanie powinno być nastawieniem na takie zorganizowanie procesu produkcyjnego, który zapewni uzyskiwanie możliwie wysokich dochodów przy możliwie najniższych nakładach pracy.

Problem gospodarstwa musi być sformułowany bardzo konkretnie i szczegółowo. Gdy już został jasno sformułowany problem, należy zgromadzić możliwie pełną informację w zakresie interesującym zarządzającego. Gromadzenie informacji nie zawsze jest zadaniem łatwym. Wymaga wiedzy i umiejętności i bywa pracochłonne i kosztowne. Dopiero po zebraniu możliwie pełnej informacji w danym zakresie można dostrzec wiele możliwości rozwiązania problemu. Możliwości te należy rozpisać w formie planów i dokonać obliczeń. Trzeba ustalić koszty i efekty każdego z branych pod uwagę wariantów rozwoju gospodarstwa.

Analiza możliwości rozwiązania problemu polega na rozważeniu wad i zalet różnych wariantów planów rozwoju. Przy planowaniu rozwoju gospodarstwa chodzi o istotne decyzje perspektywiczne, dotyczące organizacji gospodarstwa i jej zmian ze wszelkimi tego konsekwencjami. Wyniki planowania to niezbędna

część informacji koniecznych do podjęcia decyzji o kierunku i skali zmian w gospodarstwie. Obliczenia planistyczne muszą być tak sporządzone, żeby mogły być pomocne rolnikowi przy podejmowaniu decyzji o kierunku i skali rozwoju gospodarstwa.

Na wstępnych etapach procesu decyzyjnego przydatna jest współpraca z doradcą. Doradca, np. z lokalnego Ośrodka Doradztwa Rolniczego, swoją wiedzą i doświadczeniem pomaga rolnikowi przeanalizować problemy i uniknąć błędów przy zaplanowaniu różnych możliwości zreorganizowania gospodarstwa. Decyzję podejmuje rolnik. Doradca może tylko pomóc zebrać dane, przygotować wyliczenia, czyli stworzyć odpowiednie warunki ułatwiające rolnikowi i jego rodzinie podjęcie decyzji.

Racjonalnie uzasadnione decyzje są uzależnione od następujących warunków:

- trzeba dysponować rzetelnymi i dobrze opracowanymi danymi o gospodarstwie;
- trzeba posiadać możliwie pełną informację na temat planowanego przedsięwzięcia;
- dane muszą być przedstawione w formie obliczeń planistycznych dających obraz skutków podejmowanych decyzji.

Mniejsze znaczenie ma przy tym fakt, jakie zastosuje się środki wspomagające procedurę podejmowania decyzji; papier i ołówek, kalkulator czy komputer.

3. Dane o gospodarstwie

Najlepszym źródłem danych są księgi rachunkowe. W gospodarstwach rolnych w Polsce są one prowadzone rzadko. Wyjątkiem są gospodarstwa korzystające z niektórych kredytów preferencyjnych oraz na zasadach określonych w "Zunifikowanym Systemie Rachunkowości Gospodarstw Rolnych" (ZSRGR).

W gospodarstwach, w których ksiąg rachunkowych się nie prowadzi, pozyskanie danych do analiz i planowania rozwoju jest trudne i pracochłonne. Najczęściej w polskich gospodarstwach źródłem danych są dokumenty (faktury, rachunki) sprzedaży oraz zakupów. Indywidualnie zebrane w gospodarstwie dane są zawsze lepsze od danych z norm. Tylko w wypadku, gdy danych nie da się ustalić, zestawia się je na podstawie doświadczenia zawodowego lub w oparciu o dane z norm.

Zbieranie danych polega na oznaczeniu całkowitej istniejącej zdolności wytwórczej gospodarstwa, to znaczy na ustaleniu będących do dyspozycji czynników produkcji według rodzajów, jakości i ilości. Zbieranie danych dotyczy ustalenia zasobności gospodarstwa. Określa się wszystkie czynniki produkcji, a więc:

- ziemię,
- pracę,
- kapitał (budynki i budowle, maszyny, środki finansowe).

3.1. Ziemia

Ziemia to będące do dyspozycji powierzchnie, ich jakość oraz możliwości wykorzystania a uwzględnieniem ograniczeń wynikających z warunków lokalnych.

Dane na temat zasobów ziemi gospodarstwa powinny być zestawieniem zawierającym informacje o powierzchni ogólnej w tym o użytkach rolnych w podziale na grunty orne i trwałe użytki zielone. W tym samym zestawieniu zamieszcza się również informacje nt. własności lub dzierżawy ziemi i możliwości zmiany powierzchni gospodarstwa, jej ewentualnego powiększenia i związane z tym ceny obowiązujące w danym regionie w momencie sporządzania analizy. Te informacje mają zasadnicze znaczenie przy późniejszym planowaniu rozwoju gospodarstwa.

3.2. Praca

Drugim ważnym czynnikiem, którego zasoby w gospodarstwie należy ustalić jest siła robocza. Zasoby pracy wycenia się w godzinach. Należy wyszczególnić wszystkich stale pracujących w gospodarstwie członków rodziny oraz stałych pracowników najemnych i określić ile godzin rocznie pracuje w gospodarstwie każda z tych osób. Po zsumowaniu godzin uzyskuje się roczne zasoby pracy gospodarstwa.

Dla potrzeb planowania warto zapisać czy rolnik przewiduje zmiany w zakresie zatrudnienia, w okresie objętym planem. Zasoby pracy w roku docelowym powinny być zapisane łącznie ze zmianami.

Zapotrzebowanie na pracę powinno się przewidywać w skali roku łącznie, ale ważne jest również ustalenie zapotrzebowanie na pracę w rozłożeniu na okresy roku, z podziałem na okresy spiętrzenia prac. Rolnicy w krajach Unii Europejskiej, gdzie praca jest droga i stanowi znaczną część kosztów produkcji, bardzo uważnie przyglądają się kosztom pracy. W Polsce praca jest tania i mimo, że dostrzegamy okresy spiętrzenia prac w wybranych miesiącach roku, chwilowo pomijamy tę część opisu gospodarstwa, co upraszcza planowanie bez większego wpływu na wyniki.

Przy ustalaniu łącznej liczby potrzebnych godzin należy uwzględnić zapotrzebowanie na prace związane z ogólnym prowadzeniem gospodarstwa, w tym z zarządzaniem, prace nie związane bezpośrednio z produkcją, w tym podwózkowe, a także prawo do urlopu dla zatrudnionych na stałe pracowników. Praktycznie na prace ogólnogospodarcze, dolicza się 10% sumy zapotrzebowania na pracę produkcyjną.

3.3. Budynki i budowle oraz maszyny i wyposażenie techniczne

Wycena budynków, budowli, urządzeń trwałych i maszyn w gospodarstwie oraz ustalenie wysokości odpisów amortyzacyjnych budzi wiele kontrowersji. W Polsce chwilowo nie ma rozwiązań prawnych, które regulowałyby obliczenia

w tym zakresie w odniesieniu do gospodarstw rolnych. Jednym z możliwych rozwiązań jest zastosowanie metody „rynkowo - odtworzeniowej”. Do zastosowania tej metody, przy ustaleniu amortyzacji budynków, budowli i urządzeń trwałych, potrzebne są następujące informacje:

- ile kosztuje wybudowanie porównywalnego budynku lub budowli tu i teraz, a więc w miejscu i w czasie sporządzania opisu gospodarstwa;
- na ile lat przewiduje się użytkowanie tego budynku lub budowli bez remontu kapitałowego;
- kiedy budynek został wybudowany.

W przypadku maszyn zestawia się ceny nowych maszyn, przewidywany okres użytkowania (najczęściej 10 do 20 lat) i rok wyprodukowania maszyny.

W oparciu o te informacje wyliczamy odpisy amortyzacyjne w procentach i w złotych oraz aktualną wartość budynków i budowli, urządzeń trwałych i maszyn.

Warto poświęcić trochę czasu i rzetelnie obliczyć wielkość amortyzacji oraz aktualną wartość budynków i maszyn. Amortyzacja służy utrzymaniu istniejącego w gospodarstwie majątku trwałego. Jest kosztem, ale nie jest wydatkiem. Pieniądze pozostają w gospodarstwie, ale nie mogą być traktowane jako przychód z działalności produkcyjnych, tylko jako część zainwestowanego uprzednio kapitału.

Poza amortyzacją dla majątku trwałego, budynków i budowli oraz maszyn i wyposażenia technicznego ustala się roczny koszt remontów. Najlepiej gdy wielkość tego kosztu wynika ze zgromadzonej dokumentacji w gospodarstwie, czyli z rachunków dokumentujących wydatki na remonty. Tylko w wypadku zupełnego braku dokumentacji i zapisków o wydatkach na remonty wartość tę można również szacować w stosunku do sumy rat amortyzacyjnych. Remonty można szacować jako 50% sumy rat amortyzacyjnych.

4. Informacje o produkcji bieżącej

W opisie gospodarstwa nie może zabraknąć spisania danych o wykorzystaniu gruntów, produkcji zwierzęcej oraz o gospodarce paszowej. Dane o wykorzystaniu gruntów muszą obejmować:

- strukturę zasiewów na gruntach ornych;
- uprawy na trwałych użytkach zielonych;
- plony uzyskiwane w analizowanym roku produkcyjnym;
- plany optymalizacyjne. *(Ten zapis będzie w części analitycznej podstawą do sporządzenia planów.)*

Ważne jest też wyliczenie powierzchni paszowej na 1 DJP (Dużą Jednostkę Przeliczeniową). Jest to wskaźnik ogólnie orientujący w zasobach pasz podstawowych. Szczegółową analizę bilansu pasz przeprowadza się w części analitycznej.

Opisując produkcję zwierzęcą gospodarstwa zapisujemy również wybrane wyniki osiągane w analizowanym roku ale odbiegające od średnich i zamierzenia co do poprawy tych wyników w roku planowanym.

Dane o produkcji zwierzęcej zestawia najpierw według średnich stanów rocznych w poszczególnych grupach. Osobno sporządzamy informację o ilości zwierząt wyprodukowanych w ciągu analizowanego roku na sprzedaż.

Przy zbieraniu danych należy przede wszystkim dążyć do zgodności danych ze stanem faktycznym. Dane mają służyć rolnikowi do celów zarządzania. Nie będą nigdzie przekazywane. Są bazą danych które rolnik, jako kierownik przedsiębiorstwa, może wykorzystywać do różnych celów, np. przy sporządzaniu wniosku o kredyt lub przy wypełnianiu dokumentacji w staraniach się o fundusze przedakcesyjne z Unii Europejskiej, ale w tej jednej oryginalnej wersji służą tylko rolnikowi jako pomoc przy zarządzaniu.

Zarządzanie gospodarstwem zmierza do ukształtowania możliwie korzystnych wyników ekonomicznych gospodarstwa. Wyniki gospodarstwa, jak i każdego innego przedsiębiorstwa najlepiej czytelne są w bilansie majątkowym gospodarstwa i w rachunku wyników.

5. Bilans majątkowy i rachunek wyników gospodarstwa

Dla celów zarządzania, bilans majątkowy gospodarstw można sporządzić w bardzo uproszczony sposób (można nie sporządzić pełnej inwentury na początek i koniec okresu obrachunkowego, wychodząc z założenia, że stany zapasów, wartości produkcji w toku i stany inwentarzowe są zbliżone na początku i na końcu roku, oczywiście tylko wtedy gdy nie było istotnych różnic w tych zakresach). Celem sporządzenia takiego uproszczonego bilansu jest tylko zorientowanie się w wartości aktywów i pasywów gospodarstwa, aby móc ocenić majątek gospodarstwa i jego sytuację, np. jako przyszłego kredytobiorcy. Bilans gospodarstwa sporządza się na ostatni dzień analizowanego roku.

Majątek gospodarstwa (zestawienie aktywów) składa się ze środków trwałych i obrotowych. Środki trwałe w gospodarstwie to głównie ziemia, budynek mieszkalny, budynki gospodarcze, maszyny i stado zwierząt. W ramach środków obrotowych wykazujemy produkcję roślinną w toku, zapasy i należności oraz gotówkę w kasie. W bilansie wykazuje się różnice w stanach środków obrotowych między końcem i początkiem roku. Jeżeli różnice te są nieznaczne i produkcja w toku nie zmieniła się w stosunku do ubiegłego roku, w uproszczonym bilansie majątkowym pozycje te można pominąć. Gotówka w kasie lub na koncie bankowym podwyższa aktywa gospodarstwa. Rolnicy najczęściej nie wykazują tej gotówki. Pasywa mówią w jaki sposób są finansowane aktywa. Aktywa mogą być finansowane ze środków własnych, lub ze środków obcych, np. z kredytu. Bilans majątkowy ukazuje nam bardzo wyraźnie w jakim stopniu majątek rolnika

jest jego własnością, a w jakim stopniu jest własnością innych osób fizycznych lub prawnych np. banku poprzez zadłużenie kredytowe.

Bardzo ważny jest rachunek wyników tzn. zestawienie nakładów i przychodów gospodarstwa.

- nakłady w gospodarstwie rolnym można podzielić na grupy:
- nakłady produkcyjne bezpośrednie,
- płace i wynagrodzenia pracowników najemnych,
- odpisy amortyzacyjne budynków i maszyn,
- koszty remontów budynków i maszyn,
- energia elektryczna, opał, woda itp. i inne wydatki ogólne,
- podatki, ubezpieczenia, inne opłaty gospodarstwa,
- koszty dzierżaw,
- odsetki.

Przychody w gospodarstwie rolnym dzielą się na:

- sprzedaż produkcji roślinnej,
- sprzedaż produkcji zwierzęcej,
- przychody z handlu i usług,
- inne (np. przychody gospodarstwa, które tworzone są na bazie majątku gospodarstwa).

Gospodarstwa prowadzące zapisy rachunkowe (księgi przychodów i rozchodów) nie powinny mieć trudności ze sporządzeniem „rachunku wyników”.

Na opracowaniu bilansu, szczegółowego przedstawienia zobowiązań i rachunku wyników kończy się zbieranie danych o gospodarstwie. Mając zebrane dane możemy przystąpić do analizy, a następnie do planowania rozwoju gospodarstwa.

6. Analiza działalności produkcyjnych

Dobrze zebrane dane o gospodarstwie są podstawą analizy. Analiza polega na dokładnym przekalkulowaniu wszystkich działalności produkcyjnych realizowanych w gospodarstwie. Gospodarstwo rolne charakteryzuje się tym, że realizuje stosunkowo dużo różnych działalności produkcyjnych. W typowym gospodarstwie rolnym prowadzi się rzadko mniej niż dziesięć roślinnych działalności produkcyjnych i często aż pięć działalności produkcyjnych zwierzęcych. Rolnik musi perfekcyjnie znać technikę i technologię produkcji wszystkich prowadzonych przez siebie działalności, ale sama znajomość techniki i technologii nie wystarcza. Rolnik musi umieć zarządzać gospodarstwem jako całością. Musi również umieć dobierać działalności produkcyjne i ustalać skalę produkcji. Wybór działalności do struktury produkcji nie powinien być przypadkowy, ale oparty na wynikach solidnej analizy.

Działalności produkcyjne są podstawową kategorią produkcyjną służącą do obliczania opłacalności. Działalności produkcyjne wydziela się tak długo, jak różnią się one wartością nadwyżek bezpośrednich. Te same działalności produkcyjne mogą być prowadzone w różny sposób, lub z zastosowaniem innych środków produkcji, powodując różne koszty bezpośrednie.

7. Obliczanie nadwyżek bezpośrednich

Nadwyżka bezpośrednia jest to różnica między wartością rynkową i kosztami bezpośrednimi (rys. 1).

Rysunek 1

Nadwyżka bezpośrednia	
Wartość rynkowa (zł/jednostkę, tzn. na 1 ha lub na 1szt.)	
Koszty bezpośrednie • nasiona • nawozy • środki ochrony roślin ⇒ uzupełnienie stada ⇒ pasze ⇒ koszty leczenia ⇒ koszty krycia	
Nadwyżka bezpośrednia	

Przy ustalaniu nadwyżek bezpośrednich poszczególnych działalności produkcyjnych wylicza się:

- wartość rynkową dla produktów towarowych (w złotych),
- wartość produktów nietowarowych głównie pasz (w jednostkach naturalnych),
- koszty bezpośrednie, czyli ilości oraz wartość środków produkcji potrzebnych na wyprodukowanie jednostki (hektara uprawy lub 1 szt. zwierzęcia).

Wartość nadwyżek bezpośrednich najpierw ustala się w przeliczeniu na jednostkę poszczególnych działalności produkcyjnych (hektar, sztuka). Takie, jednostkowe nadwyżki bezpośrednie, służą do porównywania poszczególnych działalności produkcyjnych między sobą wewnątrz gospodarstwa i również między gospodarstwami w odniesieniu do tych samych działalności produkcyjnych.

W zasadzie obliczenia nadwyżek bezpośrednich dokonuje się w ujęciu rocznym. Przy zwierzęcych działalnościach produkcyjnych, dla których czas wyprodukowania wymaga innych okresów czasu niż rok (dłużej lub krócej niż rok), np.: jałówka cielna, opas, tucznik itd., liczy się wartość produkcji oraz koszty bezpośrednie wyprodukowania jednej sztuki zwierzęcia.

Obliczenie nadwyżek bezpośrednich poszczególnych działalności produkcyjnych rozpoczyna się od ustalenia rezultatów tych działalności w analizowanym roku. Przyjmuje się faktyczne wydajności i wartości rynkowe uzyskane w gospodarstwie. Nadwyżki bezpośrednie w odniesieniu do tych działalności produkcyjnych, w których produkujemy na rynek są z reguły dodatnie. Ujemna nadwyżka bezpośrednia w odniesieniu do rynkowych działalności produkcyjnych może mieć miejsce, kiedy koszty bezpośrednie są wyższe niż wartość rynkowa, np. w latach złych zbiorów albo dużych upadków.

Przy nierynkowych działalnościach produkcyjnych powstaje tzw. „ujemna nadwyżka bezpośrednia” w wysokości kosztów bezpośrednich. Występuje to w przypadku produkcji pasz na zużycie wewnętrzne. Miara ilości pasz otrzymywanych w toku produkcji roślinnej i zużywanych w toku produkcji zwierzęcej są jednostki naturalne. Jest to niejako wspólny mianownik dla ilości pasz produkowanych w gospodarstwie oraz zapotrzebowania na pasze zwierząt gospodarskich, stanowią podstawą przy sporządzaniu bilansu pasz objętościowych. Przy produkcji pasz może wystąpić sytuacja kiedy dana działalność produkcyjna ma wartość rynkową, ponieważ pasza produkowana w gospodarstwie może być częściowo zużywana dla własnych zwierząt i częściowo sprzedawana. W takiej sytuacji prościej jest obciążyć również wartością paszy koszty bezpośrednie produkcji zwierząt. Przy działalnościach produkcyjnych dających jednocześnie produkty rynkowe i nierynkowe, liczone w jednostkach naturalnych, np. „buraki cukrowe”, należy ująć roboczogodziny zarówno na wyprodukowanie towaru jak i paszy. Chcąc porównać różne sposoby, np. użytkowania liści buraka cukrowego, należy sporządzić tyle obliczeń nadwyżek bezpośrednich ile wariantów będzie się brało pod uwagę w projektach rozwoju gospodarstwa, podobnie jak przy różnych rodzajach działalności produkcyjnych.

Rachunek nadwyżek bezpośrednich służy ocenie opłacalności poszczególnych działalności produkcyjnych. Nadwyżka bezpośrednia ma zastosowanie głównie jako miara konkurencyjności wewnątrzgospodarczej.

8. Ustalanie dochodu gospodarstwa rolniczego

Jednostkowe nadwyżki bezpośrednie należy pomnożyć przez powierzchnie prowadzonych upraw i ilości odchowywanych sztuk. Do wyliczenia nadwyżki bezpośredniej całego gospodarstwa sumuje się nadwyżki bezpośrednie ze wszystkich działalności produkcyjnych.

Dla wyliczenia dochodowości gospodarstwa trzeba sumę nadwyżek bezpośrednich umniejszyć o koszty pośrednie.

Do kosztów bezpośrednich zalicza się koszty, które można bez żadnej wątpliwości przypisać określonym działalnościom produkcyjnym gospodarstwa. Pozostałe koszty produkcji ujmujemy jako koszty pośrednie. Wartość kosztów po-

średnich określa się zliczając wszystkie pozostałe koszty ponoszone z tytułu funkcjonowania, bądź tylko istnienia gospodarstwa rolniczego.

Wśród nich wyróżnia się:

- koszty pracy najemnej stałej,
- koszty energii, wody i opału,
- koszty remontów budynków i maszyn,
- amortyzację środków trwałych,
- ubezpieczenia, podatki i opłaty,
- inne.

Przy obliczaniu nadwyżek bezpośrednich interesujemy się tylko kosztami bezpośrednimi poszczególnych działalności produkcyjnych. Dopiero od sumy nadwyżek bezpośrednich odejmujemy koszty pośrednie.

Zasadniczą regułą jest: liczenie wszystkich kosztów, ale każdego kosztu tylko jeden raz.

9. Ustalanie podstawowych wskaźników efektywnościowych

Analiza działalności produkcyjnych polega na porównaniu wskaźników efektywnościowych:

- nadwyżek bezpośrednich,
- zapotrzebowania na pracę,
- wartości nadwyżek bezpośrednich na roboczogodzinę,
- zaangażowania majątku obrotowego.

Wskaźniki efektywnościowe wylicza się dla danego gospodarstwa przy wszystkich kalkulacjach działalności produkcyjnych. Każde gospodarstwo ma inne warunki klimatyczne i glebowe oraz inne wyposażenie techniczne. Te czynniki w decydujący sposób rzutują na ilość godzin, które trzeba poświęcić na wyprodukowanie jednej sztuki lub uprawę jednego hektara. Indywidualne wyliczenie zapotrzebowania na pracę dla określonego gospodarstwa w każdej z realizowanych działalności produkcyjnych można porównać z danymi z norm. Dane z norm są jednak tylko orientacyjne, mogą pomóc w ustaleniach zapotrzebowania na pracę, ale rzetelną wartość mają wyliczenia indywidualne.

Wartości nadwyżek bezpośrednich na roboczogodzinę wylicza się z połączenia obu tych wartości. Nadwyżkę bezpośrednią dzieli się przez liczbę godzin potrzebnych do zrealizowania danej działalności produkcyjnej. Wskaźnik ten można traktować jako odpowiedź na pytanie: „jaką nadwyżkę bezpośrednią daje godzina pracy w danej działalności produkcyjnej?”.

Zaangażowanie majątku obrotowego jest wskaźnikiem, który ma zorientować ile środków obrotowych trzeba zaplanować na realizację danej działalności produkcyjnej. Zaangażowanie majątku obrotowego wylicza się w skali roku. Dla

większości działalności produkcyjnych zasada wyliczania jest prosta. Polega na podzieleniu sumy kosztów bezpośrednich dla danej działalności produkcyjnej przez 12 miesięcy, bo tyle miesięcy liczy sobie rok i pomnożeniu przez liczbę miesięcy realizacji działalności, licząc od rozpoczęcia produkcji do sprzedaży.

Przy zwierzęcych działalnościach produkcyjnych sprawa się komplikuje. Przykładem może być działalność produkcyjna „krowa mleczna”. Koszty bezpośrednie związane z krową mleczną uwzględniają tzw. „uzupełnienie stanu” liczne rocznie, czyli np. $\frac{1}{5}$ wartości krowy. Przy zaangażowaniu majątku obrotowego wyliczenie musi uwzględniać koszt krowy w pełnej wartości. Należność za mleko otrzymywana jest co miesiąc. Technika wyliczania majątku obrotowego zaangażowanego w działalność produkcyjną „krowa mleczna” będzie więc następująca: suma kosztów bezpośrednich pomniejszona o wartość uzupełnienia stanu podzielona przez 12 i powiększona o całą wartość krowy.

Podobny tok myślenia obowiązuje przy obliczaniu zaangażowania majątku obrotowego dla lochy z prosiętami (liczba prosiąt od lochy przez rok). Jest on taki: suma kosztów bezpośrednich pomniejszona o wartość uzupełnienia stanu, podzielona przez 12 i pomnożona przez tyle miesięcy ile musi w danym gospodarstwie upłynąć od pokrycia lochy do sprzedaży prosiąt oraz powiększona o całą wartość lochy.

Zaangażowanie majątku obrotowego jest ważnym wskaźnikiem, potrzebnym szczególnie przy planowaniu zwiększania skali produkcji. Często rolnik przy planowaniu zwiększania skali produkcji planuje wyłącznie zapotrzebowanie na środki inwestycyjne, zapominając że będzie również potrzebował, często znacznych, środków obrotowych.

Porównanie wskaźników efektywnościowych, nadwyżek bezpośrednich, zapotrzebowania na pracę, wartości nadwyżek bezpośrednich na roboczogodzinę i zaangażowania majątku obrotowego daje w efekcie analizę działalności produkcyjnych. Można bez wątpliwości wybrać te działalności, które w danym gospodarstwie najbardziej się opłacają. Analiza pomaga w bieżącym zarządzaniu gospodarstwem i w planowaniu jego rozwoju.

Im dokładniejsze będą dane, na podstawie których dokonuje się wyliczeń i przeprowadza się analizy, tym dokładniejsze okaże się ustalenie wskaźników efektywnościowych i trafniej można będzie wybrać i wymienić, spośród różnych działalności produkcyjnych, te działalności, które są najbardziej opłacalne. Działalności produkcyjne niejako konkurują ze sobą i ich odpowiednie zestawienie stanowi podstawę wyboru późniejszego planu rozwoju gospodarstwa.

10. Sporządzanie wielowariantowych planów rozwoju gospodarstwa jako podstawa podejmowania decyzji w zarządzaniu

Decyzja o wyborze kierunku rozwoju gospodarstwa i o reorganizacji, a więc np. w zakresie zmiany wybranych działalności produkcyjnych, w zakresie inwestycji, w sposobie finansowania inwestycji (ze środków własnych lub z kredytu), itp., należy wyłącznie do rolnika (kierownika gospodarstwa) i jego rodziny. Rolnik i jego rodzina podejmują decyzję samodzielnie. To oni podejmują ryzyko i będą odnosili korzyści, ale i oni poniosą konsekwencje, o ile przedsięwzięcie okaże się nieudane i przyniesie straty.

Podejmowanie trafnych decyzji przy projektowaniu rozwoju gospodarstw ułatwia ułożenie wariantów reorganizacyjnych gospodarstwa i obliczenie wyników produkcyjnych dla każdego z tych wariantów. Porównywanie i ocena wariantów (projektów rozwoju gospodarstwa) jest możliwe tylko wtedy, kiedy znane są wyniki gospodarowania przy dotychczasowej organizacji gospodarstwa. Uznaje się, że wyniki gospodarowania przy dotychczasowej organizacji są pierwszym wariantem organizacyjnym gospodarstwa i nazywa się je: „jest”, lub „wariant jest” albo „stan jest”.

Następnym wariantem rozwoju gospodarstwa jest „optymalizacja stanu jest”.

10.1. Optymalizacja działalności produkcyjnych

„Optymalizacja stanu jest” polega na dokładnej ocenie każdej realizowanej w gospodarstwie działalności produkcyjnej i ustaleniu co można poprawić w technologii lub technice prowadzenia tej działalności tak, aby polepszyć wynik poprzez realną do uzyskania zwiększę plonów czyli jak zwiększyć nadwyżkę bezpośrednią lub zmniejszyć nakłady pracy. Zmiany wprowadzane do produkcji rolniczej w wariantcie „optymalizacja”, nie mogą wiązać się ani ze zmianą organizacji gospodarstwa ani z inwestycjami. Pozostawia się więc tę samą strukturę zasiewów i obsadę inwentarza. Zmienia się technologię produkcji, przykładowo nawożenie, ochronę, żywienie zwierząt, wprowadza się inny materiał hodowlany itp. Do zwiększenia plonów dopasować trzeba koszty bezpośrednio np.:

- nakłady na lepsze nasiona,
- nakłady na polepszone nawożenie,
- nakłady na poprawę ochrony roślin,
- nakłady na lepsze pasze itd.

Zapotrzebowanie na pracę trzeba dopasować do przeprowadzonej optymalizacji.

W wersji „optymalizacja stanu jest”, celem jest pokazanie o ile można zyskać poprawiając jedynie technikę i technologię produkcji bez jakichkolwiek zmian organizacyjnych i bez dodatkowych nakładów inwestycyjnych.

10.2. Warianty planów rozwoju gospodarstwa

W dobrze prowadzonych gospodarstwach poprzez zastosowanie lepszej technologii produkcji i dzięki temu większym zbiorom lub obniżeniu kosztów jednostkowych, można oczekiwać już tylko niewielkiej poprawy dochodów. W takich gospodarstwach poprawa dochodów możliwa jest tylko przez zwiększenie zasobów produkcyjnych. Rozwój gospodarstw przez zwiększenie zasobów produkcyjnych wiąże się najczęściej z inwestycjami. Przy rosnących cenach na dobra inwestycyjne i stosunkowo wysokim poziomie oprocentowania kredytów, rentowność inwestycji może stać pod znakiem zapytania. Decyzje inwestycyjne należą do najtrudniejszych decyzji w gospodarstwie. Toteż w takich sytuacjach trzeba poprzez staranną analizę dokonać oceny możliwości rozwoju gospodarstwa w powiązaniu z celami, jakie stawia sobie rolnik i jego rodzina. Analiza sytuacji gospodarstwa i cele rolnika i jego rodziny są podstawą planowania rozwoju gospodarstwa. Planów może być wiele. Najpierw ustala się kierunki zmian a następnie kolejno ustala się szczegóły. Na podstawie starannej analizy przeprowadza się wielowariantowe obliczenia, które najczęściej obejmują zapotrzebowanie na inwestycje oraz możliwości i koszty finansowania.

Przy projektowaniu rozwoju gospodarstwa bierze się pod uwagę te działalności produkcyjne, które w danych warunkach produkcji, najlepiej wykorzystają możliwości gospodarstwa. Do planowania wariantów reorganizacyjnych najlepiej przyjąć zoptymalizowane działalności produkcyjne (z wersji „optymalizacja”). Dla działalności, które dotąd nie były w danym gospodarstwie prowadzone, a które wprowadzamy do projektowanego wariantu, należy sporządzić dodatkowe kalkulacje, zarówno dla działalności roślinnych jak i zwierzęcych. Dalej należy uwzględnić ograniczenia, które nawet jeżeli dotyczą tylko jednego czynnika (np. rynku zbytu) mogą eliminować wprowadzenie do projektu danej działalności lub ograniczyć zakres wprowadzania. Następnie rozpatruje się kolejne możliwości interesujące rolnika i jego rodzinę.

Wprowadzanie do projektów rozwoju gospodarstwa nowych działalności produkcyjnych i wymiana działalności produkcyjnych (np. 1 ha zboża zamiast 1 ha buraków cukrowych, tuczniki zamiast opasów itd.), w zakresie wyznaczonym ograniczeniami są najważniejszymi efektami metodycznymi projektowania rozwoju gospodarstwa.

Projektowanie oznacza tu wybór dla gospodarstwa takich działalności produkcyjnych, które w danych warunkach (położenie gospodarstwa, skłonności rolnika itp.), dają możliwie najlepsze 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 (np. obciążenie finansowe kosztami obsługi kredytów i dzierżaw). Zmiany te dokładnie się opisuje i wylicza. W każdym

projektowanym wariacie powinna nastąpić widoczna poprawa efektów gospodarowania, np. wzrost dochodu z gospodarstwa rolniczego, ograniczenie nakładu pracy, stabilizacja produkcji lub inne, w zależności od celów jakie sobie stawia rolnik i jego rodzina.

Zakończenie

Przy układaniu planów rozwoju gospodarstwa należy brać pod uwagę następujące przesłanki:

Skłonności rolnika. Najważniejsze jest żeby rolnik identyfikował się z projektem rozwoju gospodarstwa. Oczywiście doradca ma tu do spełnienia ważną rolę. Powinien ukazać rolnikowi najkorzystniejsze dla niego możliwości zmian, pokazując jednocześnie zalety i wady proponowanych wariantów. Najważniejszą zaletą metody projektowania rozwoju gospodarstw jest to, że umożliwia obliczenie efektów ekonomicznych jakie te zmiany spowodują w gospodarstwie.

Kwalifikacje rolnika i jego rodziny. Ważne jest, aby rolnik miał wiedzę i doświadczenie w zakresie działalności produkcyjnych, które proponuje jako działalności przy nowej organizacji gospodarstwa.

Potrzeby rynku. Możliwości zbytu produkowanych towarów. Trudno przecenić wagę tej przesłanki planistycznej. W gospodarce rynkowej często łatwiej jest pokonać trudności z wyprodukowaniem niż za sprzedażą produktów.

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 są również ważną przesłanką planistyczną.

Uwarunkowania polityki gospodarczej. Preferencje państwa w odniesieniu do określonych działalności produkcyjnych - polityka kredytowa, preferencje i ewentualne dotacje. Obecnie ważne są też możliwości i ograniczenia jakie mają wynikać dla polskiego rolnictwa z przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej.

BARBARA LEŚNIAK

ZARZĄDZANIE W GOSPODARSTWACH ROLNYCH

STRESZCZENIE

Zarządzanie - decydowanie o bieżącej produkcji i przyszłej organizacji gospodarstwa jest podstawowym, a zarazem najtrudniejszym zadaniem rolnika. Decyzje podejmowane w toku zarządzania nie powinny być intuicyjne, ale podejmowane w sposób przemyślany, oparty na prawdziwych danych o gospodarstwie, wnikliwych obliczeniach i rzetelnej analizie danych i obliczeń. Zarządzanie gospodarstwem powinno prowadzić do takiego zorganizowania gospodarstwa, aby sprzedaż jego produkcji zaspakajała potrzeby rolnika i jego rodziny, pozwalała odtwarzać majątek trwały i umożliwiała inwestowanie w rozwój.

Rolnik może ułatwić sobie zarządzanie gospodarstwem stosując metody i techniki analizy i planowania. Artykuł wyjaśnia wybrane, najważniejsze zagadnienia z zakresu zarządzania gospodarstwem rolnym.

BARBARA LEŚNIAK

MANAGEMENT IN AGRICULTURAL FARMS

SUMMARY

Management - deciding about the current and future organisation of a farm is a basic and at the same time, the most difficult task of a farmer. Decisions made in progress of management shouldn't be intuitive ones, but made in a well-thought-out way, based on real data concerning a farm, careful calculations and reliable analysis of data and calculations. Management farm should lead to such organising of a farm to draw income satisfying both farmer's and his family needs. It also should reproduce fixed assets and enable investment in development of a farm. A farmer can make easier management farm using methods and techniques of analysis and planning. The paper explains selected, the most important items concerning management agricultural farm.