

ZARZĄDZANIE GOSPODARSTWAMI ROLNYMI PODRĘCZNIK DLA POPULARYZATORÓW¹

Komitet OECE od Spraw Rolnictwa i Wyżywienia opracował w 1957 roku podręcznik kierowania gospodarstwami rolnymi. Jest on pomyślany jako materiał pomocniczy dla wszelkiego typu instytucji i organizacji, które stawiają sobie za cel dopomóc gospodarstwu rolnemu w takiej organizacji gospodarki, jaka zapewniałaby uzyskanie najlepszych wyników ekonomicznych. Zdaniem autorów większość producentów rolnych w Krajach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej nie posiada dostatecznej wiedzy technicznej i ekonomicznej, aby znaleźć samodzielnie takie proporcje rozporządzalnych zasobów ziemi, siły roboczej i kapitału, które byłyby w określonej sytuacji rynkowej najbardziej ekonomicznie efektywne. Uważają oni, że różnice w poziomie organizacji czynników produkcji w gospodarstwie są jedną z podstawowych przyczyn zróżnicowania poziomu kosztów i dochodów gospodarstw nie tylko w różnych krajach, ale także w ramach poszczególnych rejonów jednego kraju. Gospodarstwa rolne powinny mieć zatem możliwość otrzymania w najszerszym zakresie porady specjalistów w dziedzinie organizacji gospodarki. Dla potrzeb tych właśnie specjalistów został opracowany podręcznik organizacji czynników produkcji w gospodarstwie rolnym.

Podręcznik składa się z dwóch części: w pierwszej jest podany opis zasad i metod znajdowania optymalnego (w danej sytuacji) wariantu proporcji czynników produkcji, w drugiej rozważa się praktyczne możliwości dostosowania tych zasad i metod do konkretnych gospodarstw. Druga część zawiera również materiał porównawczy, który ma stanowić zasadniczą pomoc przy wyborze kierunków proponowanych zmian w działalności gospodarstw.

Jak stwierdzają autorzy we wstępnym rozdziale podręcznika, problematyka zarządzania gospodarstwami rolnymi zajmuje szczególne miejsce w nauce o gospodarce rolnej. Ponieważ celem, do którego prowadzić mają badania nad wykorzystaniem czynników produkcji jest obniżenie kosztów wytwarzania, tak aby dochody producentów mogły wzrastać przy niezmiennych, a nawet obniżających się cenach, nauka o zarządzaniu gospodarstwami jest ściśle związana zarówno z ekonomiką rolnictwa jak i z techniką produkcji rolnej. Od ekonomiki rolnictwa różni ją jednak podejście do zagadnień ekonomicznych nie z punktu widzenia rolnictwa jako gałęzi produkcji, ale z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa. Od nauk technicznych zaś to, że nie chodzi tu po prostu o ulepszenie metod produkcji, ale o znalezienie najbardziej ekonomicznie efektywnego sposobu zastosowania współczesnej techniki.

W centrum uwagi znajdują się tu techniczne i ekonomiczne problemy gospodarstwa rolnego traktowanego jako odrębna jednostka gospodarująca, natomiast problemy ogólne uwzględnia się tylko w zakresie ich oddziaływania na sytuację pojedynczego gospodarstwa.

Drugi rozdział podręcznika zawiera poglądy autorów w kwestii zastosowania ogólnych zasad ekonomii politycznej w kierowaniu gospodarstwami rolnymi. Punktem wyjścia rozważań jest tu teoria marginalistów, jednak autorzy zdają sobie sprawę, że w praktyce gospodarstwa rolnego, osiągnięcie takiego wariantu kombinacji czynników produkcji, aby każdy dodatkowy nakład kapitału przynosił jedynakowy zysk nie jest możliwe i w dalszych swoich rozważaniach faktycznie rezygnują z zastosowania teorii ekonomicznej marginalistów, zajmując się metodami analizy ekonomicznej efektywności gospodarowania poszczególnych producentów.

¹ Gestion des Exploitations agricoles (OECE, Paryż 1958).

Wskaźnikiem wyjściowym tej analizy jest stosunek pomiędzy poniesionymi nakładami, a wartością globalnej produkcji gospodarstwa. Stosunek ten stanowiąc może najogólniejsze kryterium efektywności wykorzystania posiadanej ziemi. Porównanie dochodu globalnego na jednostkę powierzchni w gospodarstwach tej samej wielkości i tego samego typu, oraz zestawienie wyników poszczególnych gospodarstw ze średnią normą dochodowości, obliczoną na podstawie odpowiednio dobranej reprezentacji, pozwoli z grubsza wyodrębnić gospodarstwa znajdujące się powyżej i poniżej średniego poziomu efektywności i zakreślić najogólniejszy kierunek zmian. Najłatwiej uchwytną przyczyną odchylenia od średniego poziomu dochodowości będzie tutaj poziom produkcji globalnej konkretnego gospodarstwa. Ponieważ znaczną część kosztów przedsiębiorstwa rolnego stanowią koszty stałe, zmniejszenie rozmiarów produkcji musi spowodować wzrost jednostkowych kosztów produkcji. W takim przypadku proponowane zmiany w działalności gospodarstwa winny zmierzać w kierunku zwiększenia intensywności produkcji.

Jednak niski dochód na 1 ha może występować również przy wysokiej globalnej produkcji gospodarstwa. W takim przypadku przyczyną będzie zbyt wysoki poziom kosztów i one przede wszystkim powinny zostać poddane pogłębionej analizie.

Zbadać tu trzeba w pierwszym rzędzie kształtowanie się następujących wielkości:

- 1) stosunek kosztów stałych i kosztów zmiennych,
- 2) stosunek między kosztami średnimi i krańcowymi a ceną,
- 3) koszty zastępowania jednego czynnika produkcji przez inne,
- 4) proporcje, w jakich poszczególne czynniki są użytkowane.

Za podstawowy warunek zwiększenia efektywności gospodarowania uważają autorzy podręcznika opracowanie planu podziału posiadanych zasobów ziemi, siły roboczej i kapitału pomiędzy różne kierunki produkcji rolniczej. Plan ten musi być rekrocznie modyfikowany w zależności od zmian w ogólnych warunkach ekonomicznych. Opracowanie takich planów winno być przedmiotem szczególnego zainteresowania aparatu doradztwa rolniczego.

W trzecim rozdziale podręcznika rozpatruje się problemy opracowywania planu gospodarstwa w zakresie wyboru kierunku produkcji. Kierunki produkcji rolniczej są w każdej sferze klimatycznej i w danych warunkach glebowych dość wyraźnie określone. Uwzględniając te ograniczenia rolnik ma jednak zawsze możliwość wyboru pomiędzy kilku wariantami struktury produkcji. Podejmując decyzje musi rozpatrywać następujące elementy: co i w jakich ilościach trzeba produkować, jakie ilości rozporządzalnych czynników produkcji należy przeznaczyć na wytworzenie poszczególnych produktów i jaka kombinacja struktury produkcji i zatrudnienia zapewni maksymalny dochód globalny z gospodarki.

Autorzy podręcznika wypowiadają się szerzej przede wszystkim w kwestii czynnika drugiego. Uważają oni, że podstawową wskazówką powinien być tutaj stosunek przyrostu kosztu do przyrostu produkcji. Stojąc na stanowisku, że rozmiary produkcji są określane przez „prawo malejącego przychodu z ziemi”, prezentują równocześnie tego typu ujęcie tego prawa, które pozbawia ich rozważania praktycznej wartości. Analizują bowiem zmiany w stosunku dodatkowych nakładów i dodatkowej produkcji biorąc pod uwagę przyrost jednego tylko czynnika produkcji i nie podejmują nawet próby rozpatrzenia kształtowania się kosztów przy zmienności kilku ich elementów. Ogranicza to również wartość poznawczą przytoczonych materiałów faktycznych. Takie ujęcie zagadnienia wydaje się szczególnie niewłaściwe w książce, której celem jest właśnie doradzenie rolnikowi wyboru najbardziej efektywnej proporcji czynników produkcji, co zakłada zmienność nie jednego, a szeregu elementów nakładów.

Począwszy od czwartego rozdziału autorzy podręcznika przechodzą do omawiania metod konkretnej analizy dotychczasowej działalności gospodarstwa, jako podstawy opracowania planu gospodarowania. Na wstępie określają minimum danych niezbędnych dla oceny efektywności gospodarstwa. Dane te winny zawierać: pełną inwenturę wszystkich pasywów i aktywów gospodarstwa sporządzoną na początku i na końcu okresu produkcyjnego, strukturę produkcji wraz z wydatnością poszczególnych roślin, wykaz poniesionych nakładów oraz fizyczne rozmiary będących w dyspozycji czynników produkcji. Dopiero posiadając wymienione wyżej minimum danych, organizator może porównywać wyniki uzyskane przez gospodarstwo z wynikami gospodarstw tego samego typu uznanych za wzorcowe, lub z opracowanymi na podstawie analizy szeregu gospodarstw normami wzorcowymi.

Często jednak gospodarstwo nie posiada wiarygodnych zapisów dotyczących podstawowych elementów jego działalności. Trzeba wtedy dokonać ich kalkulacji

w oparciu o wywiad przeprowadzony u kierownika gospodarstwa. Autorzy przytaczają przykładowo kalkulację produkcji globalnej i dochodu netto w warunkach gdy rachunkowość gospodarstwa jest niekompletna.

Pierwszym etapem analizy działalności gospodarstwa rolnego jest kalkulacja dochodu netto. Następnie należy porównać poziom dochodu z odpowiednim normatywem. Jeżeli poziom dochodu gospodarstwa odbiega w górę od normy, jest podstawą aby uznać organizację gospodarstwa za zadawalającą. Pożyteczne jest jednak zbadanie poszczególnych kombinacji kosztu i przychodu, mogą one bowiem zawierać dodatkowe możliwości zwiększenia dochodu.

Jeżeli poziom dochodu jest niski, a zatem organizacja gospodarstwa nie jest zadowalająca, należy zbadać poziom produkcji globalnej brutto. Jeżeli jest ona wysoka, przyczyny niskiego dochodu tkwić muszą w kształtowaniu się kosztów. Jeżeli poziom produkcji brutto kształtuje się poniżej normy, trzeba określić przyczyny takiego stanu rzeczy np. niska wydajność z ha, zbyt mała obsada inwentarza itp. Należy się tutaj posługiwać dwoma pomocniczymi wskaźnikami. Wskaźnikiem określającym typ gospodarstwa oraz wskaźnikiem wydajności w gospodarstwie wzorcowym.

Następnym etapem badania zarówno gospodarstw o wysokiej jak i o niskiej produkcji brutto jest analiza kształtowania się kosztów wytwarzania. W analizie tej należy uwzględnić cztery podstawowe elementy kosztów: nakłady pracy, koszty materiałowe, w tym jako oddzielną pozycję nawozy sztuczne oraz zużycie własnych i kupnych pasz.

Praca powinna być traktowana — zdaniem autora podręcznika — jako koszt, niezależnie od tego, czy jest to praca właściciela czy też robotnika najemnego. Efektywność nakładów pracy można badać dwiema metodami: albo porównując stosunek produkcji brutto na jednostkę nakładu pracy w danym gospodarstwie i w gospodarstwie wzorcowym, albo zestawiając realne i wzorcowe zużycie pracy na poszczególne czynności (przy określonego typu strukturze produkcji). Na tym etapie analizy, nakłady pracy rozpatrywane są w jednostkach naturalnych. W kalkulacji kosztów natomiast dokonywanej w wyrażeniu wartościowym przyjmuje się, że wynagrodzeniem za pracę właściciela i jego żony jest zysk netto. Przez dwojakie potraktowanie nakładów pracy autorzy zwracają do uwzględnienia dwójnej funkcji opłaty pracy w gospodarstwie drobnotowarowym jako elementu dochodu i składnika kosztu.

Efektywność zużycia pasz zaleca się w podręczniku badać również dwiema metodami. Pierwsza metoda polega na ustalaniu stosunku produkcji zwierzęcej brutto i nakładów na zakup pasz przy istniejącej w gospodarstwie i przy wzorcowej kombinacji różnych kierunków hodowli. Druga metoda to porównanie powierzchni pod uprawą pasz przypadającej na jednostkę produkcji zwierzęcej w badanym gospodarstwie i gospodarstwa wzorcowe. Zastosowanie każdej z tych metod zależy od danych jakimi rozporządza osoba dokonująca analizy.

Zaleca się ponadto włączenie do kosztów oprocentowania kapitału, niezależnie od tego, czy jest to kapitał własny, czy wypożyczony oraz czynszu za użytkowanie ziemi, niezależnie od tego czy jest on rzeczywiście płacony.

Dokonana w ten sposób analiza ekonomiki gospodarstwa, określająca typ gospodarowania i słabości jego organizacji, stanowić już może dla aparatu doradczego podstawę do wskazania producentowi dróg polepszenia uzyskiwanych wyników finansowych. Równocześnie, już samo współdziałanie w procesie analizy pomaga producentowi poznać możliwości swego gospodarstwa i dostrzec błędy popełnione przy wyborze wariantu proporcji czynników produkcji.

Opracowanie na podstawie analizy ekonomiki gospodarstwa ostatecznego planu zmian w kierunkach i metodach produkcji, wymaga podjęcia decyzji, które z szeregu możliwych w konkretnych warunkach danego gospodarstwa rozwiązań uznać za najkorzystniejsze. Do tego celu konsultant musi dokonać szacunku spodziewanego przy każdym z wariantów poziomu nakładów dochodów w porównaniu z ich poziomem w istniejącym modelu produkcji. Szacunek ten winien uwzględniać ceny poszczególnych czynników produkcji, które trzeba będzie dodatkowo włączyć. Tego rodzaju szacunki spodziewanych nakładów i dochodów określają autorzy podręcznika mianem budżetów. Wyodrębniają oni trzy grupy budżetów: budżety częściowe, całkowite i inwestycyjne.

Budżety częściowe sporządza się wówczas, gdy proponowane zmiany w organizacji gospodarstwa dotyczą jedynie wielkości marginalnych i wywierają tylko ograniczony wpływ na całość jego ekonomiki. Podstawą szacunku spodziewanych kosztów musi tu być ich podział na część stałą i zmienną, ponieważ należy oczekiwać, że w warunkach małego gospodarstwa, przy nieznacznych tylko przesunięciach w strukturze produkcji, koszty stałe pozostaną niezmiennione. Główną uwagę należy tu zatem skupić na kształtowaniu się kosztów zmiennych. Zdaniem autorów w praktyce doradczej budżety częściowe stanowić będą 95% wszystkich dokonywanych szacunków.

Przytoczony przykład budżetu częściowego obejmuje następujące pozycje **po stronie kosztów**: a) koszty zmienne przy produkcji zboża na dodatkowych 10 arach: ziarno na siew, nawozy sztuczne, paliwo i amortyzacja maszyn, nakłady na pielęgnację i suszenie, b) zmniejszenie przychodów o sumę, którą można by otrzymać za uprawiane poprzednio na zajętych obecnie pod zboże 10 arach ziemniaki, **po stronie przychodów** a) wpływy ze sprzedaży zboża, b) zmniejszenie kosztów zmiennych o ponoszone przy produkcji ziemniaka koszty sadzenia, nawożenia, paliwa, siły roboczej itp.

Budżety całkowite obejmują całość ekonomiki gospodarstwa. W tym wypadku każdy element kosztów i przychodów gospodarstwa, aktualnych i przewidywanych musi być poddany odrębnej analizie. Nie można tu wprowadzić rozróżnienia kosztów stałych i zmiennych, bo trzeba liczyć się ze zmianą wszystkich kosztów. Tego typu budżet należy sporządzić w wypadku, gdy zalecane przemiany w organizacji gospodarstwa wywrą istotny wpływ na całość jego ekonomiki np. jeśli przekształca się łąki, które dotychczas dostarczały siana dla krów mlecznych w ziemię orną przeznaczoną pod uprawę zbóż. Jeżeli by ograniczyć się tu do budżetu częściowego, groziłoby że zasadnicze czynniki kształtujące przyszły poziom kosztów i dochodów gospodarstwa nie zostaną uwzględnione w analizie.

Budżety inwestycyjne różnią się tym od budżetów, całkowitych, że uwzględnia się w nich nie tylko pełne koszty bieżące ale również nakłady inwestycyjne. Celem tego typu budżetów jest oszacowanie potrzeb kapitałowych proponowanego planu aż do momentu, kiedy przyrost produkcji będzie na tyle duży, aby potrzeby te pokryć. Budżet inwestycyjny musi oczywiście uwzględniać ceny poszczególnych dóbr inwestycyjnych oraz ich walory techniczne, aby konsultant mógł zaproponować rolnikowi najtańszy i najbardziej wydajny wariant inwestycyjny.

Sporządzenie budżetu jest ostatnim etapem planu modyfikacji organizacji gospodarstwa. Zadaniem aparatu doradczego będzie następnie dopomóc producentom do wprowadzenia go w życie. Rozważania nad metodami doradztwa na etapie realizacji planu zmian w organizacji gospodarstwa są przedmiotem ostatniego rozdziału pierwszej, teoretyczno-metodycznej części omawianego podręcznika.

W drugiej części książki autorzy postawili sobie za cel dostarczenie konsultantom aparatu doradztwa rolniczego zespołu danych, które mogłyby stanowić materiał porównawczy dla proponowanych w części metodycznej analiz. Uważają oni materiał ten za bardzo niepełny, obejmujący tylko pewną część problemów, jakie napotka konsultant w toku sporządzania planu ulepszeń organizacji gospodarstw rolnych. Mimo to, jest on dostatecznie bogaty, aby uznać drugą część książki za cenne źródło informacji o ekonomice gospodarstw rolnych w różnych krajach (pamiętając oczywiście, że przytoczone dane nie mają ambicji do uogólnień, lecz są wyłącznie danymi przykładowymi).

Każdy z 10 rozdziałów drugiej części książki dostarcza materiału porównawczego w zakresie innego ekonomicznego problemu. Rozdział pierwszy dotyczy klasyfikacji ogólno-ekonomicznego typu gospodarstwa. Zawiera on przedstawione w formie tabelarycznej porównawcze dane o kształtowaniu się poszczególnych pozycji kosztów i przychodów, użytkowaniu ziemi, siły roboczej i kapitału w gospodarstwach różnych typów. Porównuje się tu wymienione elementy w gospodarstwach, w których system produkcji oparty jest na eksploatacji lasów i uprawach polowych (Norwegia), w gospodarstwach ogrodniczych (Holandia), w gospodarstwach wyspecjalizowanych w hodowli krów mlecznych (Anglia), w gospodarstwach wyspecjalizowanych w produkcji żywca rzeźnego (Anglia) oraz w gospodarstwach rodzinnych o produkcji uniwersalnej.

Rozdział drugi dotyczy źródeł finansowania gospodarstw. Nie zawiera on materiałów porównywalnych, a jedynie w orcowy schemat potrzeb finansowych gospodarstwa i kierunków ich zaspakajania.

Rozdział trzeci poświęcono problematyce wyposażenia gospodarstw w budynki i urządzenia, ze szczególnym uwzględnieniem technicznych normatywów ich użytko-

wania. Dostarcza on następujących materiałów porównawczych: normy techniczne budowy obór dla różnych ilości krów mlecznych i młodzięży (Belgia), koszty budowy i eksploatacji różnych typów cieplarni (Holandia), koszty budowy różnego typu silosów (Niemcy), przykładowe koszty utrzymania i eksploatacji zespołu budynków w gospodarstwie chłopskim (Niemcy) oraz koszty instalacji i eksploatacji różnego typu ogrodzeń (Belgia).

Rozdział czwarty traktuje o zagadnieniach użytkowania siły roboczej oraz maszyn i urządzeń rolniczych. Zawiera on następujące materiały porównawcze o 1) sezonowości zapotrzebowania na siłę roboczą produkcji tytoniu (Francja), 2) zapotrzebowaniu na siłę roboczą w gospodarstwie w zależności od jego powierzchni (Dania), 3) zapotrzebowaniu na siłę roboczą w różnych gałęziach produkcji roślinnej w małych i dużych gospodarstwach (Szwecja), 4) normach pracy traktora przy różnych czynnościach w gospodarstwach o produkcji mieszanej (Anglia), 5) sezonowości zapotrzebowania na pracę w gospodarstwach mieszanych (Anglia), 6) zapotrzebowaniu na pracę przy różnym wyposażeniu w maszyny (Norwegia), 7) rentowności różnego typu maszyn w zależności od powierzchni obsługiwanych pól (Anglia), 8) kształtowaniu się stosunku pomiędzy powierzchnią uprawianą, a kosztem użytkowania maszyn przy produkcji buraka cukrowego (Anglia) oraz 9) metodach kalkulacji kosztów użytkowania traktora i innych maszyn rolniczych (Niemcy, Anglia, Szwecja).

Rozdział piąty zatytułowany „Ziemia i nawożenie” przynosi dane o 1) efektywności zastosowania różnego typu nawozów sztucznych w zależności od stopnia zakwaszania gleby (Belgia), 2) zapotrzebowaniu roślin na poszczególne składniki nawożenia mineralnego (Dania), 3) efektywności różnych dawek nawozów w stosunku do różnych roślin (Dania), 4) kosztach nawożenia różnymi rodzajami nawozów sztucznych (Belgia), 5) kosztach produkcji i wartości użyźniającej obornika (Dania) oraz 6) dawkach nawozów azotowych potrzebnych różnym roślinom.

Rozdział szósty traktuje o efektywności melioracji i walki z erozją gleb. Przynosi on materiały o kształtowaniu się kosztów różnych systemów nawadniania we Włoszech, Francji i Niemczech.

Ostatnie trzy rozdziały książki poświęcone są problematyce kosztów produkcji w różnych gałęziach produkcji rolnej.

Rozdział siódmy obejmuje materiały dotyczące kosztów produkcji roślinnej. Zawiera on ujęte w formie tabelarycznej następujące dane 1) normy wysiewu różnych roślin (Norwegia), 2) koszty produkcji lucerny (USA), 3) koszty suszenia ziarna zbóż (Anglia), 4) zapotrzebowanie na pracę przy żniwach w zależności od zastosowanej techniki, 5) koszty zbioru zbóż przy pomocy kombajnu w gospodarstwach 50 ha (Szwecja), 6) przykładowe koszty produkcji ziemniaka (Belgia) i 7) buraka cukrowego (USA), 8) koszty produkcji buraka cukrowego przy różnej skali produkcji (Szwecja), 9) zapotrzebowanie na siłę roboczą w różnych typach produkcji ogrodniczej (Holandia) i 10) koszty produkcji winogron (USA).

Rozdział ósmy poświęcony kosztom produkcji hodowlanej przynosi materiały o 1) normach żywienia zwierząt (Dania), 2) wartościach odżywczych różnych rodzajów pasz (Niemcy), 3) kosztach jednostki białkowej w zależności od paszy, w jakiej się je dostarcza (Anglia), 4) zapotrzebowaniu na pracę przy pielęgnacji krów mlecznych w zależności od ilości dnia jakie spędzają one na pastwisku (Norwegia), 5) zapotrzebowaniu na paszę ze strony krów mlecznych w zależności od ich wagi i mleczności (USA — w formie wykresu), 6) kosztach i efektywności spasanania koncentratów pasz treściwych przez krowy mleczne (Dania), 7) zapotrzebowaniu na pasze ze strony bydła rzeźnego (USA) w formie wykresu, 8) kosztach produkcji bydła rzeźnego w zależności od długości okresu wypasu oraz systemu tuczu (Anglia), 9) normach żywienia trzody wraz z normami przeliczania różnych pasz na mleko (Anglia), 10) zapotrzebowaniu na paszę i pracę w hodowli owiec, 11) kosztach produkcji przemysłowej jaj i kurcząt (Anglia, USA).

Rozdział dziewiąty dotyczy kosztów produkcji i wycięcia drewna (oparty jest na materiałach norweskich).

Ostatni dziesiąty rozdział książki wykazuje jakie elementy sytuacji ogólno-ekonomicznej należy uwzględnić rozpatrując możliwości zwiększenia efektywności ekonomicznej gospodarstw.

Zdaniem autorów należy tu poddać analizie tendencje cen produktów sprzedawanych i kupowanych przez rolników, kształtowanie się ogólnej koniunktury gospodarczej oraz warunki subwencjonowania i kredytowania rolnictwa.