

ZMIANY W ZARZĄDZANIU ORAZ DALSZY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW ROLNYCH

Witold Wielicki, Rafał Baum

Katedra Zarządzania i Prawa Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu
Kierownik: prof. zw. dr hab. Witold Wielicki

Słowa kluczowe: organizacja gospodarstw, zarządzanie gospodarstwami, przedsiębiorstwa rolnicze

Key words: farm's organization, farm's management, agricultural enterprises

S y n o p s i s. Zaprezentowano rozważania dotyczące grupy największych gospodarstw rolnych o powierzchni 100 i więcej ha użytków rolnych. Autorzy udowadniają, że należy uznać te gospodarstwa za wysokotowarowe przedsiębiorstwa rolne, ściśle powiązane z przetwórstwem rolno-spożywczym, podlegające identycznym regułom zarządzania jak przedsiębiorstwa z innych sektorów gospodarki. Zwrócono również uwagę na nowe elementy w zarządzaniu, dotyczące przedsiębiorstw rolnych. Przeanalizowano ponadto spodziewane kierunki badań w naukach o zarządzaniu oraz możliwe scenariusze i kierunki rozwoju gospodarstw wielkoobszarowych w przyszłości.

WSTĘP

Powodzenia procesu transformacji rolnictwa i gospodarki żywnościowej w Polsce w ostatnich kilkunastu latach należy się dopatrywać przede wszystkim w powstaniu przedsiębiorstw rolnych – wysokotowarowych gospodarstw ściśle powiązanych z rynkiem oraz zintegrowanych z przetwórstwem rolno-spożywczym, spełniających wymogi wzrastającej konkurencji zewnętrznej. Tej właśnie grupie gospodarstw zawdzięczać należy dużą skalę tzw. efektu akcesyjnego, decydowały one również najbardziej o postępie procesu integracji rolnictwa polskiego do wymagań i standardów unijnych po 2004 roku.

Wyodrębnienie się przedsiębiorstw rolnych nie jest niespodzianką, jest elementem koncepcji rozwojowej rolnictwa światowego [Tomczak 2005]. Po 1989 roku, w Polsce można było zaobserwować gwałtowne zmniejszenie się roli sektora agrarnego i żywnościowego. Rolnictwo, w skróconym czasie, przeszło kolejne etapy wspomnianego powyżej modelu i spowodowało zmiany w całej gospodarce żywnościowej – od deficytu żywności na niskim szczeblu rozwoju do nadmiaru żywności (w związku ze zmianami struktury gospodarczej, postępu technicznego i całej ekonomii danego kraju) na wyższym szczeblu.

Dotychczasowych sukcesów przedsiębiorstw rolnych nie byłoby można osiągnąć bez radykalnych zmian w organizacji i zarządzaniu. Doświadczenia praktyki gospodarczej wskazują, że o powodzeniu przedsiębiorstw rolnych decydują przede wszystkim stosowane

metody zarządzania. To osobowość kierujących nimi menedżerów, a nie system, nie struktura, nie naukowe prawa i reguły, czy wreszcie nie najnowocześniejsze metody i technika jest czynnikiem determinującym sukces rynkowy [Baum, Wajszczyk 2008].

Kreatywność zarządzających przedsiębiorstwami rolnymi powoduje, że stosują oni różnorodne instrumenty zarządzania oraz wybierają różne drogi rozwoju swoich gospodarstw – zmieniają profil produkcji, dywersyfikują produkcję lub wprowadzają specjalizację, intensyfikują lub ekstensyfikują działalność, itp.

Celem artykułu było przedstawienie i analiza niektórych zmian jakie zachodzą w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolnym oraz prognoza kierunków rozwoju przedsiębiorstw wielkotowarowych. Kluczowe zagadnienia poprzedzono interpretacją kontekstu makroekonomicznego. Rozważania oparto na badaniach własnych oraz wynikach innych autorów.

POLSKIE GOSPODARSTWA WIELKOBSZAROWE NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ

Według najnowszych materiałów Komisji Europejskiej [EC 2008] powierzchnia użytków rolnych (UR) w całej Unii Europejskiej (UE-27) wynosi 182 103 tys. ha. Według tych samych danych statystycznych Polska posiada około 16 mln ha UR (8,8% ogółu UR UE). Polska z 2,5 mln gospodarstw rolnych (17% ogółu gospodarstw unijnych) zajmuje drugie miejsce po Rumunii (4,3 mln) pod względem ich liczby w UE. Zaznaczyć należy, iż według tych samych źródeł średnia powierzchnia UR w jednym gospodarstwie rolnym w UE była w 2005 blisko dwukrotnie większa niż w Polsce (11,9 wobec 6 ha). W 2005 r. gospodarstwa o powierzchni co najmniej 100 ha lub większej zajmowały prawie połowę powierzchni całkowitej UR w UE-27 (około 47%) [EUROSTAT 2007]. W Polsce, liczba gospodarstw 100 i więcej hektarowych wynosiła w tym czasie 8109 podmiotów (0,3% ogółu) [GUS 2008].

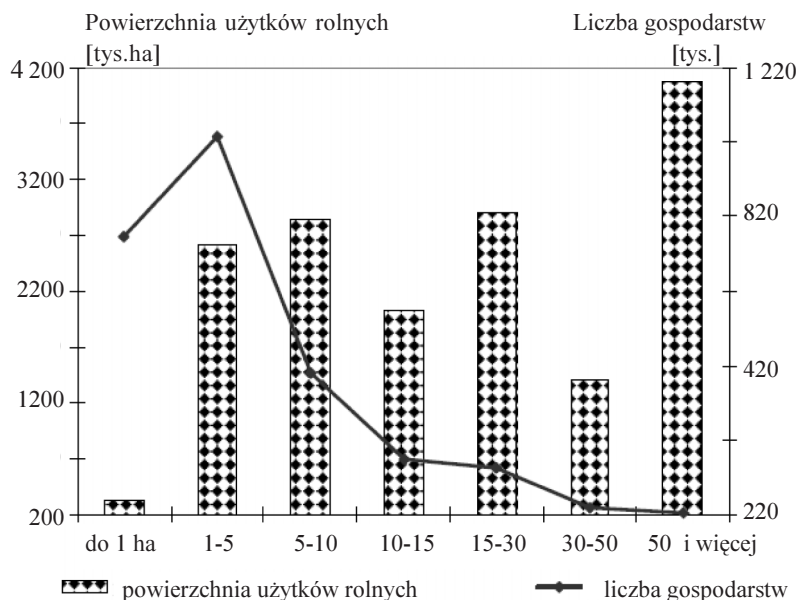
Tabela.1. Struktura gospodarstw rolnych o powierzchni powyżej 100 ha według PSR 2002

Grupa obszarowa [ha]	Liczba gospodarstw	Struktura procentowa
100-200	3357	45,23
200-300	1110	14,96
300-500	1291	18,00
500-1000	1087	14,64
Powyżej 1000	577	7,77
Razem	7422	100,00

Źródło: GUS 2003.

W polskich gospodarstwach o powierzchni co najmniej 100 ha utrzymywanych było w 2007 roku 9,1% ogółu pogłowia bydła, 16,1% całkowitego pogłowia świń i ponad 14% łącznego pogłowia owiec. Dane te jednoznacznie wskazują na znaczenie tej grupy gospodarstw dla produkcji towarowej rolnictwa. Gospodarstwa z grupy obszarowej 50-100 ha utrzymywały odpowiednio 6,2, 7,0, 8,6% pogłowia wymienionych powyżej gatunków zwierząt. Gospodarstwa z dwóch największych grup obszarowych (od 50 do 100 ha i pow. 100 ha) były najlepiej zmechanizowane. O ile na 100 gospodarstw rolnych przypadało w 2007 r. średnio w kraju 65 sztuk ciągników, to z analizy liczby ciągników i liczby gospodarstw w grupach obszarowych wynika, że najwięcej ciągników na 100 gospodarstw przypadało w grupach obszarowych użytków rolnych: 100 ha i więcej – 516,4 szt., 50-100 ha UR – 281,9

użytków rolnych tych gospodarstw (około 3 mln ha) stanowiła jednak ponad 18,5% całkowitej powierzchni UR w Polsce (16,1 mln ha). Gdyby do grupy przedsiębiorstw rolnych zaliczyć gospodarstwa z grupy od 50 do 100 ha, wynik ten uległby jeszcze poprawie: do blisko 1% ogółu gospodarstw rolnych (24 104) i ponad 25% (4,07 mln ha) udziału w całkowitej powierzchni UR (rys. 1). Liczba największych gospodarstw nieznacznie wzrosła w porównaniu do danych ostatniego Powszechnego Spisu Rolnego z 2002 roku (tab. 1).



Rysunek 1. Liczba gospodarstw rolnych i powierzchnia użytków rolnych według grup obszarowych użytków rolnych w Polsce w 2007 roku
Źródło: GUS 2008.

szt. W przedsiębiorstwach o powierzchni 300 ha UR i więcej, ponad 85% podmiotów posiadało co najmniej 10 ciągników. W grupie przedsiębiorstw o powierzchni powyżej 100 ha UR najwięcej było również ciągników o dużej mocy (≥ 100 kW) – blisko 7200 szt. (22,4% wszystkich ciągników w tym przedziale mocy). Średnie zużycie nawozów mineralnych w roku gospodarczym 2006/2007 w gospodarstwach rolnych wyniosło 127,3 kg NPK w czystym składniku na 1 ha użytków rolnych, w tym nawozów azotowych – 68,2 kg, fosforowych – 26,6 kg, potasowych – 32,5 kg. Ilość zużytych nawozów wzrastała proporcjonalnie do wzrostu powierzchni użytków rolnych i wahała się od ok. 70 kg/ha w grupie obszarowej do 3 ha UR, do ponad 176 kg/ha, w grupie obszarowej 100 ha i więcej. W grupie tej jako jedynej w ponad połowie (55% nakładów pracy) korzysta się z najmniejszej siły roboczej (stałej i dorywczej).

Przedstawione dane dotyczące największych obszarowo grup gospodarstw, wskazują jednoznacznie na fakt dużej skali produkcji (ukierunkowanej na rynek zewnętrzny) charakterystycznej dla przedsiębiorstw rolnych. Specyfika tych przedsiębiorstw potwierdza proces utowarowienia rolnictwa (ang. *commoditisation*). Biorąc pod uwagę wymienione zjawiska należy przewidywać dalszy proces powiększania się przedsiębiorstw rolnych, które choć w złagodzonej, bardziej przyjaznej środowisku formie – będą nadal stosować industrialny model rozwoju rolnictwa, w którym występować będzie dominacja celów ekonomicznych. Kontynuacja wzrostu produktywności tej części gospodarstw oznacza, że siła robocza oraz – w mniejszym stopniu – ziemia nadal będą zastępowane przez kapitał (mechanizacja, środki chemiczne, rozwój genetyki, złożone systemy kontroli, wiedza i przepływ informacji). Najprawdopodobniej przedsiębiorstwa te jeszcze bardziej zintegrują się z łańcuchem żywnościowym, starając się wypełnić rosnące wymagania odnośnie surowców ze strony przemysłu spożywczego.

ZMIANY W PODEJŚCIU DO PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM ROLNYM

Zachodzący proces konsolidacji sektora rolno-spożywczego wymazuje dominującą do niedawna teorię o odrębności, a zatem wyjątkowości rolnictwa jako działalności gospodarczej i usługowej. W środowisku ekonomistów, których przedmiotem badań jest wieś i związane z nią działalności gospodarcze, bezpośredni związek przetwórstwa z produkcją rolniczą nie budzi wątpliwości. Skutkuje to zmianą podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem rolnym. Dzisiejszy zakres merytoryczny, a przede wszystkim metody badań różnią się znacznie od występujących jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Pogląd, nie mający wcześniej aprobaty, o znacznym podobieństwie, a właściwie tożsamości przedsiębiorstwa rolniczego z każdym innym przedsiębiorstwem pozarolniczym zdaje się zyskiwać coraz większą akceptację. Podkreśla to istnienie jednej ekonomii jako dziedziny i dyscypliny naukowej, w której wszyscy badacze posługują się metodami badawczymi właściwymi naukom ekonomicznym tylko różnią się przedmiotem badań. O ile pod koniec ubiegłego wieku w prowadzonych rozważaniach naukowych i analizach praktycznych dominowała ekonomika produkcji (kalkulacje, koszty produkcji, opłacalność produkcji, efektywność nakładów itp.) oraz problematyka organizacji, która dotyczyła głównie struktury produkcji, zatrudnienia, pracochłonności, poziomu zmechanizowania, substytucji pracy itp., to od kilkunastu lat znacznie zwiększa się zainteresowanie naukowców i menadżerów zarządzaniem. Znaczenia nabiera zwłaszcza, zupełnie nieobecna niegdyś, problematyka zarządzania finansami, rozważania dotyczące struktury kapitału i skutków ekonomicznych tego problemu, zagadnienia marketingu, zarządzania strategicznego, wykorzystania metod portfelowych itp. [Franc 2003].

Kwestia rozróżnienia pomiędzy ekonomiką przedsiębiorstwa a nauką o zarządzaniu przedsiębiorstwem jest obecnie przedmiotem naukowej dysputy. Rokita [1999] twierdzi, że nie można postawić znaku równości między nauką o przedsiębiorstwie a ekonomiką przedsiębiorstwa, gdyż ta druga interesuje się w zasadzie procesami gospodarowania, a pierwsza procesami gospodarowania i zarządzania tymi procesami. Ekonomika przedsiębiorstwa traktuje obiekt badań jako zastany byt i identyfikuje nakłady i koszty produkcji, a także przychody, które to informacje następnie stanowią źródło bardzo dokładnej wiedzy o przebiegu procesu produkcji w aspekcie ekonomicznym. Przydatność znajomości wielu wartości ekonomicznych w procesie zarządzania jest trudna do przecenienia. Ekonomika przedsiębiorstwa nie interesuje się jednak powstaniem przedsiębiorstwa jako procesem inwestycyjnym. A przecież moment powstania przedsiębiorstwa, utożsamiany z wydatkiem inwestycyjnym, przesądza o przyszłości obiektu i to przede wszystkim w aspekcie ekonomicznym. Mimo daleko idącego podobieństwa między obydwoma obszarami badań, to jednak od strony metodycznej są to dwa odrębne pojęcia. Ekonomika przedsiębiorstwa opiera się w dominującej części na kalkulacjach, podczas gdy proces inwestycyjny bazuje na rachunku dyskontowym eksponując wagę stopy zwrotu.

Pomijanie kosztów transakcyjnych w analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa i oceny jego kondycji ekonomicznej czyni każdy rachunek efektywnościowy niepełnym. Podejście nieuwzględniające tego aspektu jest właściwe dla minionego systemu ekonomicznego – przekonanie, że wszystko należy do Państwa (a ono często nabyło ów majątek nie na drodze transakcji ekonomicznej, lecz na drodze dekretu, który pomijał jakiegokolwiek odszkodowanie bądź rekompensatę) spowodowało, że przez dziesiątki lat problem wartości początkowej przedsiębiorstwa nie był obecny w świadomości. Oderwanie wartości majątku

od realiów ekonomicznych zniekształcało przez pół wieku wartość przedsiębiorstw, ocenę ich kondycji ekonomicznej oraz powodowało, iż zupełnie zatracił się rachunek ekonomiczny, który powinien być wyznacznikiem i wskaźnikiem poprawności zarządzania. Wielu badaczy prowadzących prace naukowe z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw, nie jest świadoma popełnionego błędu polegającego na niepełnym ujmowaniu wszystkich kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na poparcie tej hipotezy należy stwierdzić, iż tylko w nielicznych analizach kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw, jak i oceny efektywności kapitału stosuje się rachunek z zakresu ekonomicznej wartości dodanej (EVA – *Economic Value Added*). Przez ten rachunek można ustalić rzeczywistą efektywność zaangażowanego kapitału, gdyż pomniejszając zysk operacyjny (po opodatkowaniu) o koszt kapitału własnego i obcego, określa się czy wynik prowadzenia przedsiębiorstwa pokrywa koszty zaangażowanego kapitału. Jeśli go nie tylko pokrywa, ale przewyższa, to o tę część przewyższonego zysku zwiększa fortunę właściciela. Dlatego też uważa się, że EVA jest wskaźnikiem wyników przedsiębiorstwa najbardziej bezpośrednio związanym, zarówno pod względem teoretycznym jak i empirycznym, z tworzeniem bogactwa dla akcjonariuszy.

NOWE KIERUNKI BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Proces globalizacji i rewolucja multimedialna wywierają i będą wywierać w najbliższych latach ogromny wpływ na systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Sytuacja ta potwierdza aktualność paradygmatu zmian w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Nauka i praktyka poszukują ciągle nowych rozwiązań, które skuteczniej tworzyłyby warunki do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Zmiany w otoczeniu, związane z rynkiem pracy, preferencjami konsumentami, dostępnością surowców, przewartościowaniem znaczenia czasu i pieniądza, czy wreszcie ewolucją nauki i edukacji dotyczą wszystkich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szybkie tempo zmian ma swoje źródło także w nauce – zauważalna jest tendencja do ciągłego rozszerzania badań naukowych i podnoszenia poziomu wiedzy. Aktualna problematyka badawcza wielu ekonomistów rolnictwa wykracza daleko poza horyzonty nakreślone jeszcze 10 czy 20 lat temu, a ciągle pojawiają się nowe wyzwania [Rabinowicz 1999, Nayga 2008]. Sprzyja temu duża mobilność ludzi, idei, a także kapitału. Z drugiej strony, patrząc na sposób funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw można zauważyć dużą różnicę pomiędzy praktyką a teoretycznym opisem. W wielu przypadkach rozwiązania praktyczne wyprzedzają badania naukowe – można mówić o opóźnionym (w stosunku do praktyki kierowania przedsiębiorstwem) opisie w teorii zarządzania.

Innym obszarem badawczym jest wpływ technologii informatyczno-komunikacyjnych na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem. Gromadzenie informacji, ich przetwarzanie, a także możliwość przeprowadzania symulacji są podstawą dla trafnego podejmowania decyzji. Zagadnienie to wiąże się z tzw. zarządzaniem wiedzą. Znaczenie wiedzy w życiu społeczeństw na każdym etapie rozwoju cywilizacji było trudne do przecenienia. Obecnie uważa się, że proces tworzenia informacji i wiedzy oraz dalszego ich dystrybuowania to nic innego jak szczególny rodzaj działalności usługowej. Tym samym wiedza trafia na rynek, staje się bardziej dostępna i przybiera formę towaru. W gospodarce rynkowej oznacza to, że wiedza jest przedmiotem obrotu rynkowego, jak każde inne dobro, a dostęp do niej opisany jest klasycznymi kryteriami ekonomicznymi: popytem, podażą, ceną, ryzykiem, itp.

Kolejnym, wartym odnotowania, zjawiskiem jest wzrost znaczenia wartości niematerialnych i prawnych. Fakt, że inwestorzy są gotowi zainwestować środki finansowe przewyższające swoją wartością majątek realny wskazują na ważną funkcję aktywów niematerialnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych elementów ograniczających rozwój przedsiębiorstw są trudności w dostępie do kapitału obcego. Wynika on z wyczerpywania się zdolności kredytowej, która jest pochodną wartości majątku realnego. Uwzględnienie aktywów niematerialnych zwiększyłoby wartość przedsiębiorstwa, a zatem mogłoby poszerzyć dostęp do kapitału obcego.

Obserwujemy intensyfikację procesu fuzji i przejęć przedsiębiorstw i to nie tylko w kilku wybranych obszarach gospodarki, lecz praktycznie w powszechnym zakresie. W rolnictwie, szczególnie wielkoobszarowym występuje gwałtowny proces redukcji zatrudnienia połączony z bardzo szerokim stopniem technicyzacji wytwarzania. Niezawodność dzisiejszej techniki, ograniczenie kosztów stałych jakimi są niewątpliwie koszty zatrudnienia stałych pracowników i koszt utrzymania siły pociągowej, wymusiły szybkie zmiany w tym zakresie. Wchodzenie w alianse, tworzenie klastrów, wykorzystywanie outsourcingu, benchmarkingu, powiązanie efektów z wynagrodzeniami – wszystko to zmienia oblicze funkcjonowania przedsiębiorstw.

DALSZY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW WIELKOTOWAROWYCH

Rolnictwo było i pozostaje sektorem szczególnie ważnym dla naszego kraju. Również dziś, po poszerzeniu UE, problemy rolnictwa i jego spodziewany kierunek (ki) ewolucji powinny być rozważane przy jednoczesnej perspektywicznej analizie zmian strukturalnych i konkurencyjności sektora. Należy przy tym uwzględniać rozwój technologiczny oraz aspekty makroekonomiczne i socjalne. Dyskusja naukowa w tym obszarze powinna zmierzać zatem do określenia wielkości i typów gospodarstw oraz do budowy modeli i scenariuszy rozwoju sytuacji. Scenariusze są powszechnie stosowanym w planowaniu strategicznym sposobem prezentacji możliwej przyszłości. Ich celem jest przede wszystkim wybór najlepszego wariantu polityki, jej celów i priorytetów. Niemniej należy zaznaczyć, iż scenariusze opisują zwykle sytuacje skrajne, które w rzeczywistości w „czystej formie” pojawiają się rzadko. Dzięki zwięzłości i zrozumiałości zapisu scenariusze porządkują jednak informacje oraz umożliwiają wybór celów i priorytetów.

W rozważaniach dotyczących przedsiębiorstw rolnych, należy zaznaczyć, iż nie ma jednego modelu polskiego rolnictwa, o idealnym typie gospodarstwa. Ponadto, nigdzie na świecie nie ma uniwersalnego, idealnego modelu gospodarstwa rolnego, który można by jako szablon przymierzyć do warunków naszego kraju. Tym samym wszelkie rozwiązania legislacyjne¹, które zmierzają do zadekretowania pożądanego modelu gospodarstwa rolnego w Polsce należy uznać za niebezpieczne i to zarówno w kwestii limitu górnego, jak i dolnego powierzchni takiego gospodarstwa. Po pierwsze rozwiązania te są przeciwstawne do decyzji dotyczących prywatyzacji byłych PGR-ów (duże kilkusethektarowe, czy nawet liczące ponad tysiąc hektarów gospodarstwa), a po drugie w polskiej rzeczywistości jeszcze przez bardzo wiele lat będzie istnieć kategoria gospodarstw produkujących na tzw. samozaopatrzenie lub mających symboliczny kontakt z rynkiem (z tym skorelowane jest

¹ Ustawa z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego (Dz.U. z 2003 r. Nr 64, poz.592)

zjawisko tzw. dwuzawodowców – ludzi posiadających gospodarstwo rolne, dla których głównym źródłem dochodu jest praca poza rolnictwem). W okresie przedakcesyjnym, można było odnieść wrażenie, że głównym problemem integracji jest rolnictwo. Fakty są jednak takie, że dystans dzielący nas od „starej” Unii Europejskiej najkrótszy jest właśnie w rolnictwie. Przy tym w tej dziedzinie dystans ten można pokonać najłatwiej i najszybciej. W ostatnim okresie tworzy się grupa gospodarstw, które już są lub w najbliższych latach będą konkurencyjne w stosunku do rolnictwa zachodnioeuropejskiego – zjawisko to widoczne jest zwłaszcza w grupie towarowych gospodarstw wielkoobszarowych, na których skupiono uwagę w niniejszej pracy.

Zdaniem autorów, dla przejrzystości metodycznej, badania należałoby rozpocząć od przedstawienia dwóch skrajnych scenariuszy rozwoju sytuacji [NFOŚ 1998]:

- rolnictwo polskie zostanie poddane intensyfikacji technologicznej, z nasileniem biotechnologizacji, chemizacji, technizacji, komasacji i towarowości,
- rolnictwo polskie, wykorzystując konserwatyzm i niedoinwestowanie, ma szansę na znacznych obszarach kraju rozwijać technologie rolnictwa ekologicznego w różnych jego odmianach.

Kontynuacja dotychczasowej formuły rolnictwa uprzemysłowionego dotyczy przede wszystkim dużych gospodarstw. Ten scenariusz wiąże się ze spadkiem liczby gospodarstw rolnych ogółem, zwiększeniem efektywności, a tym samym także z dalszym zmniejszeniem liczby zatrudnionych w rolnictwie. Omawiany kierunek rozwoju niesie za sobą, podobnie jak w krajach zachodnich, określone zagrożenia dla środowiska, których rzeczywisty wymiar będzie zależny od przyjętej technologii produkcji, jakości i ilości używanych nawozów sztucznych i pestycydów oraz świadomości ekologicznej użytkowników tych środków.

Rolnictwo ekologiczne w czystej formie najprawdopodobniej nie będzie występować wśród gospodarstw wielkoobszarowych. Na ten kierunek rozwoju podatne jest rodzinne rolnictwo drobnopowierzchniowe, o stosunkowo małym wykorzystaniu chemii i techniki oraz przejście do wytwarzania produktów niszowych o wysokiej jakości. Pod tym względem w Polsce istnieją unikatowe możliwości w skali europejskiej. Powstawać powinny zatem gospodarstwa ekologiczne (obecnie zajmują mniej niż 0,05% obszarów rolniczych) oraz gospodarstwa o integrowanych metodach produkcji i ochrony roślin o obszarze od kilku do kilkudziesięciu hektarów. Ekologiczny model rolnictwa może być wprowadzany nawet przy pewnym odpływie ludności z tej strefy produkcji i (także ograniczonych) procesach wzrostu powierzchni gospodarstw.

Należy przypuszczać, że w najbliższych latach widoczne będzie zjawisko rozwoju obu kierunków równocześnie, lecz jak zauważono w innych przestrzeniach produkcji rolnej.

Gospodarstwa towarowe wyróżniają się najemną siłą roboczą i obszarem 200 i więcej ha użytków rolnych. Według cytowanych badań IERiGŻ w 2002 roku gospodarstwa tej grupy stanowiły zaledwie 0,2% ogółu gospodarstw, jednakże gospodarowały na powierzchni ponad 18% użytków rolnych kraju. W ciągu sześciu lat ich zbiorowość zmniejszyła się o prawie 9%, a obszar użytkowanych przez nie gruntów o ponad 12%. Był to głównie efekt upadłości pewnej części sprywatyzowanych gospodarstw popegeerowskich. Wymagań rynku nie wytrzymały zwłaszcza gospodarstwa położone na glebach lekkich. Powtórne zagospodarowanie takich gospodarstw jest połączone z głęboką ich restrukturyzacją i przekazywaniem znacznej części ziemi do zagospodarowania rolnikom indywidualnym lub na inne cele, w tym pod zalesienie. Ponadto, grupę gospodarstw wielkoobszarowych cechuje duża skala i intensywność produkcji oraz daleko posunięta mechanizacja procesów produkcyjnych. Do grupy tej dołączy najprawdopodobniej, w kilku najbliższych latach, kilka-

dziesiąt tysięcy innych, mniejszych obszarowo gospodarstw, które rozwiną swą działalność korzystając ze środków przyznawanych w ramach wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej m.in. dla tzw. gospodarstw mało towarowych (*semi subsistence*).

W tym kontekście gospodarstwa wielkoobszarowe powinny rozwijać się według głównych scenariuszy, które można umownie nazwać jako:

- podstawowy, czyli intensywny,
- ekstensywny, czyli niskonakładowy,
- alternatywny, czyli obejmujący pozostałe formy gospodarowania.

W pierwszym scenariuszu zasadniczym elementem, warunkującym w znacznej części zakres zmian (co wiązać się będzie dalej z przyjmowanym wariantem gospodarowania, czy typem gospodarstwa), jest uregulowanie spraw własnościowych, czyli przede wszystkim głębsza prywatyzacja (reprivatyzacja) majątku. Z badań własnych autorów [Baum i Błażek 1996, 1997, Wielicki i in. 1996, 1997, 1999, Baum 2000, Baum, Wielicki 2005] wynika, że zdecydowana większość dzierżawców deklaruowała chęć wykupu na własność dzierżawionego majątku, tym bardziej, że sprzyjające i korzystne dla dzierżawców w tej materii są istniejące uregulowania prawne (Kodeks Cywilny – instytucja pierwokupu). Posiadanie majątku na własność dla większości dzierżawców jest warunkiem podstawowym rozpoczęcia procesu inwestycyjnego. Jednak trzeba zaznaczyć, iż obawa przed inwestowaniem na dużą skalę w „nie swoje” znalazła w przeszłości potwierdzenie – zwłaszcza pod koniec lat 90-tych, gdy na skutek uwarunkowań makroekonomicznych, znaczna część gospodarstw dzierżawionych, które poczyniły zakupy sprzętu i zmodernizowały budynki, znalazła się w trudnej sytuacji finansowej, która niejednokrotnie zakończyła się zwrotem dzierżawy. W pierwszym scenariuszu należy rozpatrzyć dwa zasadnicze rodzaje gospodarstw:

- inwestujące na dużą skalę w majątek trwały,
- nieinwestujące w majątek trwały.

Do pierwszej grupy należeć będą przede wszystkim gospodarstwa wyspecjalizowane w produkcji zwierzęcej (z produkcją mleka, chowem trzody chlewnej oraz w mniejszym zakresie drobiu). Do drugiej grupy zaliczać się będą gospodarstwa wyspecjalizowane w produkcji roślinnej (zbożowe i roślinne z typowymi uprawami polowymi) oraz z produkcją mieszaną zwierzęco-roślinną, nawiązujące do przedwojennego modelu gospodarstw posiadających dobre ziemie i własną gorzelnię produkującą wywar.

Gospodarstwa z obu grup będą wiodące w zakresie wprowadzania postępu biologicznego i technicznego oraz w zakresie zarządzania i organizacji pracy. Będą to jednocześnie gospodarstwa największe obszarowo, zatrudniające pracowników najemnych na zasadzie umowy o pracę, co z kolei będzie im podnosić koszty o kilka tysięcy w skali roku na każdą zatrudnioną osobę. Jeśli do tego doliczy się jeszcze ewentualne koszty dzierżawy ziemi i budynków oraz brak dopłat do niekorzystnych warunków gospodarowania (ONW) po przekroczeniu 300 ha powierzchni, jedyną szansą podnoszenia konkurencyjności dla tej grupy gospodarstw jest efekt skali produkcji. Dlatego gospodarstwa te będą szczególnie zainteresowane zwiększaniem wydajności pracy i zmniejszaniem zatrudnienia przez zwiększanie stopnia zmechanizowania procesów produkcyjnych. Znaczącym elementem – z punktu widzenia zakupów inwestycyjnych, np. wysokowydajnego sprzętu – w obu grupach gospodarstw będzie coroczny znaczący „zastrzyk gotówki” w postaci dopłat bezpośrednich (znacząca kwota wpływu wynikająca z dużej powierzchni tych gospodarstw).

W drugim scenariuszu rozwoju gospodarstw powstałych na bazie majątku byłych PGR, przewidywać należy udział gospodarstw mniejszych, tzw. rodzinnych lub dzierżawionych o powierzchni do 300 ha. Gospodarstwa te, szczególnie gospodarujące na terenach o

niekorzystnych warunkach gospodarowania będą wychodzić z założenia, że fakt otrzymania wsparcia z tytułu dopłat bezpośrednich (i dopłat ONW) należy rozgraniczyć od rozmiarów produkcji. Ponadto, za ekstensyfikacją produkcji w tych gospodarstwach przemawiać będzie fakt niskiego przyjętego plonu referencyjnego zbóż, który jest niekorzystny dla intensywnych gospodarstw towarowych gospodarujących w słabych warunkach przyrodniczych (wysoki plon jest „okupiony” większymi kosztami). W gospodarstwach tych z uwagi na małą pracochłonność procesów technologicznych (przy odpowiednim nasyceniu wysokowydajnym podstawowym sprzętem) zapewne nastąpi największa redukcja zatrudnienia – nawet do poziomu poniżej 0,5 osoby/100 ha UR. Dalej sytuacja, w której uproszczony (mieszany) system dopłat jest niekorzystny dla producentów wołowiny, mleka i owiec, gdy produkcja oparta jest na paszach pozyskiwanych z gruntów ornych, natomiast korzystny dla posiadaczy użytków zielonych nieprowadzących produkcji zwierzęcej, powodować będzie proces odchodzenia w tych gospodarstwach od intensywnej produkcji zwierzęcej, do jej wręcz całkowitego zaniku. W skrajnym przypadku możliwe jest ograniczenie działalności do utrzymywania niezbędnego poziomu kultury rolnej (co sprowadza się do wykonania orki lub skoszenia łąki) – wtedy głównym celem działalności gospodarstwa jest otrzymanie dopłat. Ten typ gospodarstw będzie również najbardziej predysponowany do uczestniczenia w programach rolnośrodowiskowych.

W trzecim, alternatywnym scenariuszu rozwoju gospodarstw wielkoobszarowych przewidywać można trzy typy gospodarstw:

- nastawione na produkcję energii,
- z działalnością agroturystyczną,
- pozostałe formy.

W pierwszej grupie znajdują się gospodarstwa wielkoobszarowe o słabszych ziemiach, dających niższy plon roślin towarowych. Dzisiejsi producenci pszenżyta, żyta, owsa i ziemniaków będą szukać możliwości rozwoju przez produkcję, na którą w przyszłości wzrośnie zapotrzebowanie. Z dużym prawdopodobieństwem coraz większego znaczenia nabierać będzie również inna rola rolnictwa, które będzie nie tylko producentem żywności, ale dostawcą produktów energetycznych. W zakresie wykorzystania odnawialnych źródeł energii (OZE) należy przewidywać (choć jest to kwestia niełatwa) wzrost znaczenia i produkcji biopaliw oraz rozwój wielohektarowych plantacji roślin energetycznych, tzw. zielonego węgla. Wzrost zapotrzebowania na te surowce wynikać będzie z przyjętych przez Polskę zobowiązań unijnych. Wynika z tego, iż w najbliższych latach znacznie wzrośnie ze strony zakładów energetycznych i elektrociepłowni zapotrzebowanie na OZE. Największym zainteresowaniem będzie się cieszyć biomasa, czyli np. słoma, wierzba konopianka (tzw. wierzba energetyczna), topinambur i wiele innych roślin.

Działalnością agroturystyczną zajmować się będą przede wszystkim gospodarstwa, które posiadają odpowiednie zaplecze i atrakcyjną lokalizację. Posiadanie osad pałacowo-parkowych, czyli bazy hotelowo-gastronomicznej wydaje się być wymogiem koniecznym prowadzenia tego typu działalności. Przy dużej powierzchni gospodarstwa nie będzie to zapewne jedyne źródło przychodów, ale przy spełnieniu określonych standardów (wysoka jakość usług, odpowiednia liczba pokoi, nowoczesne wyposażenie, możliwość organizacji szkoleń, konferencji, itp.) działalność ta może być dochodowa. Mankamentem tej drogi rozwojowej są koszty inwestycji, na które stać będzie tylko silniejsze gospodarstwa.

Wśród pozostałych przewidywanych form gospodarowania wyróżnić trzeba gospodarstwa z produkcją specjalistyczną (warzywniczą, sadowniczą, rybacką, itp.), w których z uwagi na wcześniej wspomniane uwarunkowania stosowane będą przede wszystkim konwen-

cyjonalne lub ewentualnie integrowane metody produkcji (gospodarstwa ekologiczne w tej grupie stanowią margines). Niewielką grupę mogą stanowić oprócz tego gospodarstwa zajmujące się tzw. produkcją niszową (np. zajmujące się chowem kóz, strusi, danieli, uprawą ziół). Pewną grupę gospodarstw będą stanowiły majątki spekulacyjne, które należy traktować jako tymczasową lokatę kapitału. Celem ich właścicieli będzie przyszła odsprzedaż z zyskiem.

PODSUMOWANIE

Z zaprezentowanych rozważań wynika, że w aktualnych i przyszłych uwarunkowaniach o obliczu polskiego rolnictwa decydować będą w znacznym stopniu nowoczesne przedsiębiorstwa rolne jednoznacznie ukierunkowane na współpracę z sektorem przetwórstwa rolno-spożywczego. Przedsiębiorstwa te coraz częściej korzystać będą z nowoczesnych metod zarządzania. Prowadzone badania pokazują, że w procesie pomiaru efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa te nie muszą bazować wyłącznie na kategoriach finansowo-księgowych, ale mogą wykorzystywać również bardziej zaawansowane instrumenty oparte na kategoriach rynkowych (finansowych i niefinansowych) oraz wartościach pieniężnych. Zdaniem autorów w przyszłości znaczenia nabierać będą m.in. metody odzwierciedlające efektywność procesu tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstw, związane np. z określaniem stopy zwrotu z kapitału własnego, gotówkowego zwrotu z inwestycji, czy ekonomicznej wartości dodanej.

W istniejącej złożonej sytuacji społeczno-ekonomicznej polityka rolna powinna zmierzać do rozwijania i wykorzystywania atutów (przewag) konkurencyjnych polskich gospodarstw wielkoobszarowych. W warunkach wolnego rynku o powodzeniu w działalności rolniczej i wielkości uzyskiwanych przez te gospodarstwa dochodów decydują przede wszystkim skala produkcji oraz prawo popytu i podaży, szczególnie na tanią i ogólnodostępną żywność. Z doświadczeń krajów UE należy wnioskować, że w najbliższym czasie popyt konsumencki na tanią żywność zaznaczy szczególne piętno na kierunkach rozwoju współczesnego rolnictwa polskiego. Uwarunkowania ekonomiczne będą zatem ograniczać możliwości rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce w najbliższej przyszłości (zwłaszcza w dużych gospodarstwach). Z drugiej strony przykład zachodniej Europy wskazuje, że model rolnictwa konwencjonalnego i wysoko uprzemysłowionego musi napotkać na nieprzekraczalne bariery ekologiczne.

W najbliższych latach, podobnie jak w zachodniej Europie [Józwiak 2004] w rolnictwie polskim będą występowały intensywne zmiany i zjawiska adaptacyjne. Jedne typy gospodarstw będą zanikać, inne będą trwać na swoich pozycjach, inne jeszcze będą powstawać i rozwijać się. Rolnictwo, podobnie jak cała gospodarka podlegać będzie silnie wpływom rynkowym i zjawisku globalizacji. Naturalnym zjawiskiem będzie jednocześnie upadanie i powstawanie gospodarstw (o zjawisku tym świadczy choćby skala zwrotu z dzierżaw gospodarstw popegeerowskich, która w ostatnich latach zbliżona jest do 50%).

Przedstawione w pracy rozważania, oparte na własnych badaniach oraz na wynikach innych autorów z pewnością nie wyczerpują złożonego zagadnienia jakim jest analiza spodziewanego procesu ewolucji wielkoobszarowych gospodarstw rolniczych i stosowanych w nich metod zarządzania. W artykule podjęto się jedynie uporządkowania i uzupełnienia określonego obszaru wiedzy naukowej – stworzenia nowej platformy do dalszych studiów i dyskusji nad kierunkami rozwoju tego sektora rolnictwa.

LITERATURA

- Baum R., Błażek M. 1996: Analiza czynników otoczenia wpływających na efektywność gospodarowania zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw rolnych. [W:] Regionalne przemiany strukturalne rolnictwa w procesie transformacji gospodarczej. Wydawnictwo Wydziału EiOGŻ AR Szczecin, 123-137.
- Baum R., Błażek M. 1997: Wpływ otoczenia na efektywność gospodarowania. *Rocz. AR Poznań CCXCV*, Roln. 50, 3-16.
- Baum R. 2000: Analiza potencjalnych warunków gospodarowania i wyników produkcyjnych wielkoobszarowych gospodarstw rolnych. *Rocz. AR Poznań CCCXX*, Roln. 57: 19-31.
- Baum R., Wielicki W. 2005: Analiza procesu restrukturyzacji państwowych gospodarstw rolnych. PTPN, Prace Komisji Nauk Rolniczych i Komisji Nauk Leśnych, t. 98/99, 219-241.
- Baum R., Wajszczyk K. 2008: Wizerunek przedsiębiorcy w rolnictwie. [W:] Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw (red. Birski A.). Wydział Nauk Ekonomicznych UW-M w Olsztynie, 223-230.
- Franc J. 2003: Struktura kapitału a procesy rozwojowe przedsiębiorstw rolniczych. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Jóźwiak 2004: Potencjał produkcyjny i wyniki ekonomiczne gospodarstw rolnych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 1997-2001. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, nr 4/2004; 3-18.
- Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska. 1998: Ochrona różnorodności biologicznej Polski. Krajowa strategia i plan działań. Warszawa.
- Nayga R. M. Jr. 2008: Nutrition, obesity and health: Policies and economic research challenges. *European Review of Agricultural Economics*, vol. 35 (3): 281-302.
- Rabinowicz E. 1999: Redesigning the CAP to meet the challenges of EU enlargement and the WTO: what can agricultural economics research contribute? *European Review of Agricultural Economics*, vol. 26 (3): 265-281.
- Rokita J. 1999: W sprawie paradygmatu nauki o przedsiębiorstwie. [W:] Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa. Materiały z konferencji naukowej. Wrocław, 127-132
- Tomczak F. 2005: Gospodarka rodzinna w rolnictwie: uwarunkowania i mechanizmy rozwoju. Wyd. IRWiR PAN, Warszawa.
- Wielicki W., Baum R., Wajszczyk K. 1996: Ocena efektywności ekonomicznej w rolnictwie. PTPN, Wydz. Nauk Roln. i Leśnych, Poznań, t. 81, 221-226.
- Wielicki W., Baum R., Wajszczyk K. 1997: Analiza zmian w strukturze zatrudnienia w wielkoobszarowych gospodarstwach rolnych. PTPN, Wydz. Nauk Roln. i Leśnych, Poznań, t. 83, 165-172.
- Wielicki W., Baum R., Wajszczyk K. 1999: Skutki restrukturyzacji rolnictwa wielkoobszarowego. PTPN, Wydz. Nauk Roln. i Leśnych, Poznań, t. 87, 63-75.

Witold Wielicki, Rafał Baum

MANAGEMENT CHANGES AND FUTURE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

The paper presents the considerations concerning group of biggest farms about surface 100 and more ha of utilized agricultural area. The authors argue that these farms should be treated as high-productive market enterprises, which are strictly coherent with processing industry and under the same rules as enterprises from other sectors of economy. The paper pays the attention on new elements in management of rural enterprises. Besides, the study is presenting new directions of research in management sciences, possible scenarios and directions of big farms development in the future.

Adres do korespondencji:
Prof. dr hab. Witold Wielicki
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
Katedra Zarządzania i Prawa
ul. Wojska Polskiego 28, 60-637 Poznań
tel. (0 61) 848 71 10
e-mail: wielicki@up.poznan.pl