

## TENDENCJE ZMIAN W ORGANIZACJI I EKONOMICZNE PRZEDSIĘBIORSTW ROLNYCH NA PRZYKŁADZIE STUDIUM PRZYPADKU<sup>1</sup>

*Henryk Runowski*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego  
w Warszawie

Kierownik: prof. dr hab. Henryk Runowski

Słowa kluczowe: sytuacja ekonomiczna, organizacja przedsiębiorstwa, uproszczenie struktury produkcji, modernizacja zaplecza technicznego, restrukturyzacja zatrudnienia  
*Key words: economic situation, organization of enterprise, simplification of the production's structure, modernization of technical backup, restructuring of employment*

S y n o p s i s. W opracowaniu przedstawiono tendencje zmian w organizacji i ekonomicznie przedsiębiorstw rolnych na przykładzie studium przypadku. Do badań wybrano przedsiębiorstwo, które w warunkach rynkowego systemu gospodarczego napotkało trudności w zapewnieniu pozytywnego wyniku finansowego, a następnie po wdrożeniu programu dostosowawczego, stało się efektywnym, zdolnym do rozwoju przedsiębiorstwem. Wskazano na ważniejsze kierunki wprowadzonych dostosowań oraz ich efekty.

### WSTĘP

Przedsiębiorstwa rolne funkcjonują w określonym otoczeniu [Penc 2001, Griffin 1999, Runowski 2002]. Otoczenie nie jest stałe, lecz podlega określonym zmianom pod wpływem czynników losowych, a szczególnie czynników wynikających z logiki rozwoju społeczno-gospodarczego i dokonującego się szeroko rozumianego postępu technicznego. Pomimo tego, że charakter zależności przedsiębiorstwo-otoczenie jest dwukierunkowy, to jednak siła oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo jest zdecydowanie większa niż przedsiębiorstwa rolnego na otoczenie. Jest to związane z małą „siłą przebicia” pojedynczego przedsiębiorstwa oraz dużym rozproszeniem przedsiębiorców rolnych i niskim stopniem zorganizowania się. W rezultacie dla zachowania właściwych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa muszą się dostosowywać do zmian zachodzących w otoczeniu [Runowski, Maniecki 1997, Wagner 2002, Runowski 2004]. Sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od tego jak skutecznie potrafi się ono dostosować do zmian w otoczeniu [Penc 2001].

---

<sup>1</sup> Teoretyczne podstawy zmian w organizacji i ekonomicznie przedsiębiorstw przedstawiono w artykule „Tendencje zmian w organizacji i ekonomicznie przedsiębiorstw rolnych – aspekty teoretyczne” opublikowanym w *Zeszytach Naukowych SGGW*, seria Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 75 (2009).

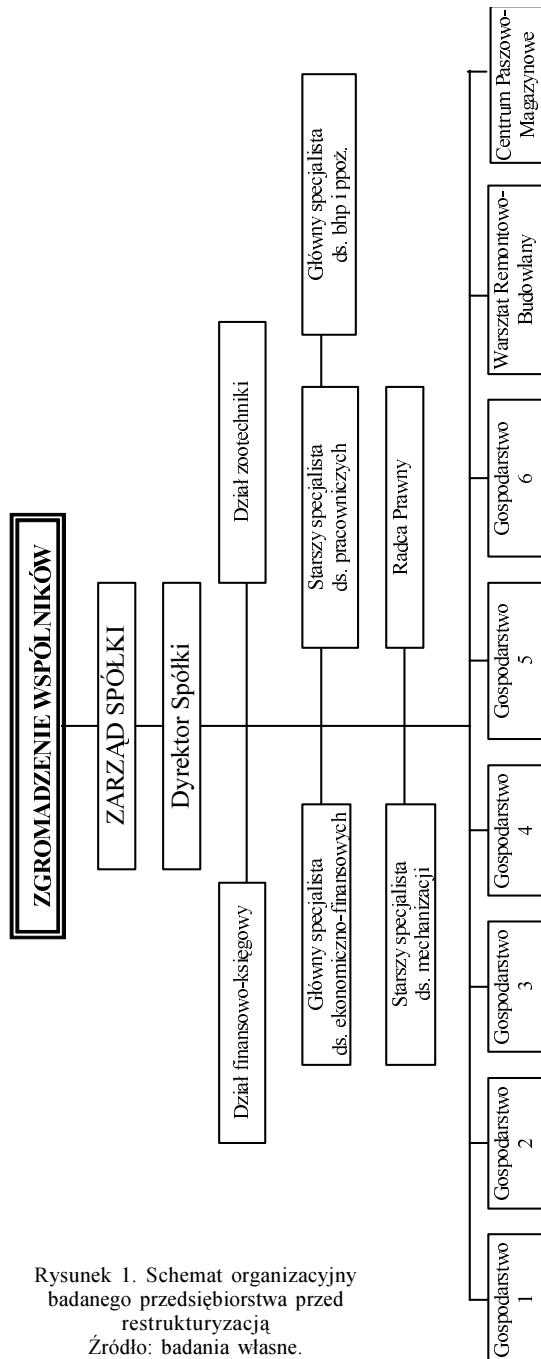
W opracowaniu, wykorzystując metodę studium przypadku, zaprezentowano długookresowe tendencje zmian w organizacji i ekonomice wybranego przedsiębiorstwa. Za przykład posłużyło jedno z przedsiębiorstw z grupy spółek hodowlanych Agencji Nieruchomości Rolnych (ANR). Zadaniem tej grupy jest tworzenie i upowszechnianie postępu biologicznego w rolnictwie, który zaliczany jest do najważniejszych czynników rozwoju rolnictwa [Nalborczyk 1997, Runowski 1997]. Przedsiębiorstwo to działa na terenie Wielkopolski. W całym okresie powojennym zajmowało się produkcją roślinną oraz chowem i hodowlą kilku gatunków zwierząt gospodarskich (bydło, trzoda chlewna, owce). Od 1993 roku funkcjonuje w formie jednoosobowej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ANR (wcześniejsza nazwa Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa). Analizą objęto kilkunastoletni okres działalności tego przedsiębiorstwa (lata 1994-2008). Dane empiryczne pochodzą z ewidencji księgowej gospodarczej i finansowej badanego przedsiębiorstwa. Ważnym uzupełnieniem wiedzy o działalności przedsiębiorstwa są osobiste obserwacje Autora zebrane w czasie wieloletniej współpracy z jego kierownictwem.

#### OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

Badane przedsiębiorstwo należy do przedsiębiorstw wielkotowarowych z kilkudziesięcioletnią tradycją. W warunkach poprzedniego systemu gospodarczego bez większych problemów realizowało zadania produkcyjne i hodowlane. Na początku lat 90. XX wieku w wyniku zmian systemowych zmieniło swój status prawny, najpierw z przedsiębiorstwa państwowego na gospodarstwo Skarbu Państwa, a następnie w 1993 roku na spółkę prawa handlowego (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) ze 100% udziałem Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa (obecnie Agencji Nieruchomości Rolnych). W dniu powołania spółka posiadała 462 ha gruntów własnych i 2814 ha gruntów dzierżawionych od ANR. Tymczasowym zarządcą przedsiębiorstwa, a następnie prezesem zarządu spółki został poprzedni wieloletni dyrektor. Jednak w 1999 roku, z uwagi na niekorzystny rok i wyraźne pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki, decyzją właściciela, nastąpiła zmiana na tym stanowisku. Nowy zarząd opracował program restrukturyzacji przedsiębiorstwa w celu przywrócenia przedsiębiorstwu możliwości rozwojowych. Od tego czasu w działalności przedsiębiorstwa odnotowano zauważalne zmiany.

Wynik finansowy netto w całym okresie od powołania spółki do 1998 roku był dodatni, choć w 1998 roku ukształtował się na bardzo niskim poziomie (73 tys. zł) i wynikał głównie z przyrostu nominalnej wartości zapasów. W niesprzyjającym 1999 roku, wobec braku zastosowania wystarczających środków zaradczych spółka odnotowała głęboką stratę (tab. 1). Wdrażany od 2000 roku przez nowo powołany zarząd program restrukturyzacji przedsiębiorstwa pozwolił odwrócić dotychczasowe niekorzystne tendencje ekonomiczno-finansowe. Na proces wyjścia z trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej 1999 roku złożyło się wiele działań organizacyjnych i inwestycyjnych, które zaowocowały poprawą wyniku finansowego. Na szczególną uwagę zasługują wyniki osiągnięte od 2004 roku, to jest od roku wejścia Polski do Unii Europejskiej. Jest to związane nie tylko z uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa rolne dopłatami bezpośrednimi, ale również korzystnymi warunkami ekonomicznymi i dobrą koniunkturą w rolnictwie polskim (do 2007 roku włącznie). Ważną rolę odegrały tu działania dostosowawcze i restrukturyzacyjne w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Niektóre z nich omówiono w opracowaniu.

## UPROSZCZENIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

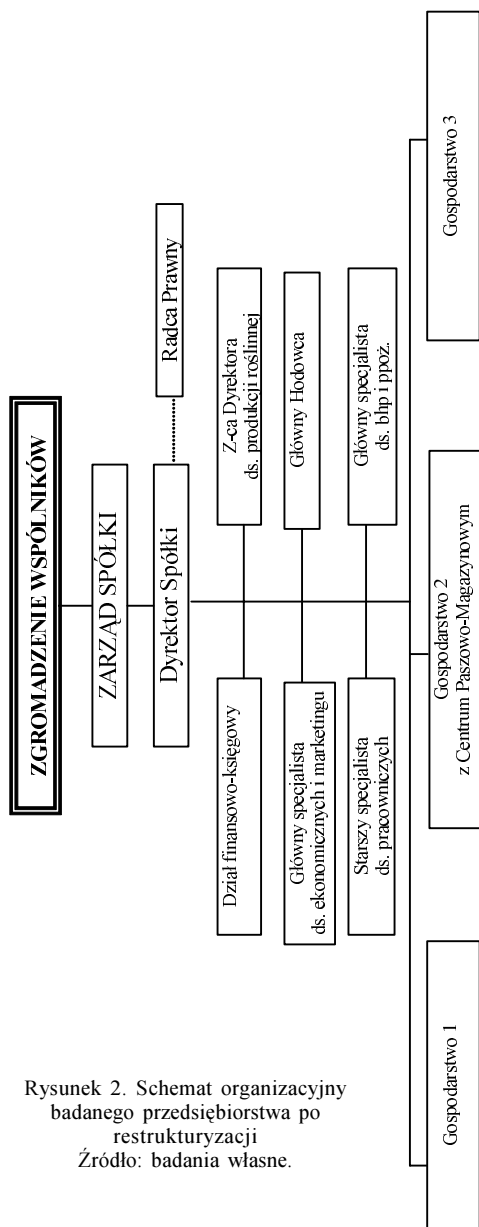


Rysunek 1. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa przed restrukturyzacją  
Źródło: badania własne.

Cechą wielu dużych przedsiębiorstw rolnych była ich wielozakładowa struktura organizacyjna [Manteuffel 1976, Kierul 1983]. Początkowo w strukturze organizacyjnej spółki funkcjonowało 8 jednostek organizacyjnych, w tym 6 gospodarstw rolnych, warsztat remontowo-budowlany i centrum paszowo-magazynowe. Średnia powierzchnia pojedynczego zakładu rolnego wynosiła około 500 ha. Poza produkcją roślinną prowadzono hodowlę i chów bydła mlecznego, trzody chlewnej i owiec oraz produkcję spirytusu surowego. Zatrudnienie w grupie kadry kierowniczej, administracyjno-księgowej i inżyniersko-technicznej wynosiło w 1994 roku 67 osób, a w 1999 roku 59 osób. Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa w 1999 roku przedstawiono na rysunku 1.

W wyniku kolejno wprowadzonych zmian i połączeń gospodarstw liczba zakładów rolnych, co przedstawiono na rysunku 2, zmniejszyła się do 3 (tym samym wzrosła ich średnia powierzchnia), a liczba osób zatrudnionych w szeroko rozumianym kierownictwie i administracji spadła do 27 osób na koniec 2002 roku i do 17 osób od 2004 roku. Uproszczenie organizacji przedsiębiorstwa sprzyja wzrostowi skali produkcji [Manteuffel 1976, Runowski 1994]. Uproszczona struktura organizacyjna, przy centralnym zarządzaniu zasobami dużych ciągników, maszyn towarzyszących i kombajnów ułatwiła zarządzanie przedsiębiorstwem.

Z uwagi na małe zdolności przerobowe i niską opłacalność produkcji zrezygnowano z produkcji spirytusu surowego.



Zatrudnienie i wynikające z niego wynagrodzenia z pochodnymi należą do najważniejszych czynników kosztowórczych i składników kosztów stałych w przedsiębiorstwie. Istotne jest zatem racjonalne gospodarowanie zasobami pracy. W 1993 roku (rok powstania spółki) w badanym przedsiębiorstwie zatrudnionych było ogółem 429 osób. Na koniec 1994 roku, jak wynika z tabeli 1, zatrudnienie było mniejsze o 38 osób i wynosiło 391 osób. Jednocześnie udział płac z pochodnymi w kosztach ogółem w 1994 roku kształtował się na wysokim poziomie 37%. Do końca 1999 roku liczba zatrudnionych uległa systematycznemu obniżeniu o kolejne 96 osób. W 1999 roku w przedsiębiorstwie zatrudniano 295 osób, to jest 9,4 osoby na 100 ha użytków rolnych. Łączny koszt wynagrodzeń z pochodnymi na 1 pracownika w tym roku kształtował się na poziomie około 18 tys. zł. Pomimo redukcji zatrudnienia udział płac z pochodnymi w kosztach ogółem w 1999 roku wzrósł do 38%, zaś przychody na 1 zatrudnionego wyniosły 42 tys. zł. Uzyskane wskaźniki były zatem niekorzystne i wskazywały na to, że przy istniejącej strukturze produkcji i osiągniętych wynikach produkcyjnych przedsiębiorstwo nie jest w stanie utrzymać tak wysokiego zatrudnienia.

W opracowanym w 2000 roku programie restrukturyzacji założono radykalne zmniejszenie stanu zatrudnienia. Tylko dzięki stanowczości nowego zarządu i zrozumieniu przez pracowników i związki zawodowe potrzeby działań restrukturyzacyjnych realizacja tak trudnego społecznie zadania była możliwa. Na koniec 2000 roku liczba zatrud-

nionych wynosiła 176 pracowników (była więc o 119 osób mniejsza niż rok wcześniej), a w kolejnych dwóch latach zmniejszyła się do 152 osób (stan na koniec grudnia 2002 roku), a następnie do 132 osób w 2008 roku. Oznacza to, że w porównaniu do początku analizowanego okresu (1994 rok) zatrudnienie w 2008 roku było mniejsze o 259 osób i stanowiło 1/3 stanu początkowego. W 2008 roku zatrudnienie na 100 ha UR wynosiło 4,2 osoby wobec 12,1 osób w 1994 roku. Należy dodać, że z analiz długookresowych wynika, że koszty pracy rosną

szybciej niż koszty pozostałych czynników produkcji [Agrarbericht ... 2002].

Warto podkreślić, że racjonalizacja zatrudnienia nastąpiła zarówno w grupie pracowników wykonawczych, jak i w grupie kierownictwa i administracji. Efektem tych działań z punktu widzenia przedsiębiorstwa było zmniejszenie kosztów pracy, zaś z punktu widzenia zatrudnionych wzrost poziomu przeciętnych wynagrodzeń. Koszty płac z pochodnymi w kosztach ogółem zmniejszyły się z 38% w 1999 roku do poziomu 23% w latach 2007-2008, uwzględniając również osoby pracujące na rzecz przedsiębiorstwa w ramach własnej działalności gospodarczej. Wydajność pracy mierzona przychodami na 1 zatrudnionego wzrosła z około 40 tys. zł w 1999 roku do ponad 200 tys. zł w latach 2007-2008, to jest pięciokrotnie. Świadczy to o realnym wzroście wydajności pracy w przedsiębiorstwie.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt organizacyjny związany z działaniami dostosowawczymi w zakresie zatrudnienia. Do 1999 roku wszyscy pracownicy byli zatrudnieni na zasadzie umowy o pracę. W 2000 roku w przypadku 17 osób z produkcji zwierzęcej dokonano zmiany formy zatrudnienia. Pracownicy ci zarejestrowali własną działalność gospodarczą i w jej ramach wykonywali dotychczasową pracę na rzecz przedsiębiorstwa. W kolejnym roku liczba takich osób wzrosła do 30. Było to związane z próbą rozwiązania problemów wynikających z obowiązujących przepisów dotyczących wymiaru zatrudnienia (limit możliwych nadgodzin) i potrzeby zapewnienia pracownikom wolnych sobót i niedziel oraz dni świątecznych, co w produkcji zwierzęcej nie jest łatwe. Z punktu widzenia ekonomicznego zmiana formy zatrudnienia okazała się korzystna dla pracowników. Niestety wiązała się z utratą pewnych zdobyczy społecznych (prawo do nagród jubileuszowych, prawo do urlopu opłacanego przez przedsiębiorstwo, potrzeba zapewnienia zastępstwa na własny koszt w czasie niezdolności do pracy). Dlatego też od 2004 roku liczba osób wykonujących pracę w ramach „samozatrudnienia” za-

Tabela 1. Wynik finansowy netto oraz wskaźniki zatrudnienia w badanej spółce w latach 1994-2008 (stan na koniec grudnia)\*

Wyszczególnienie	Wielkości w roku														
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Wynik finansowy netto [tys. zł]															
Liczba zatrudnionych ogółem	391	377	361	327	309	295	176	156	152	151	144	140	141	138	132
kadra kierownicza, administracyjno-księgowo i inżynierijno-techniczna	67	65	62	61	59	59	27	28	27	29	17	17	17	17	17
pracownicy wykonawczy	324	312	299	266	250	236	132	98	95	122	127	123	124	121	115
Płace z pochodnymi ogółem w roku [tys. zł]	3 351	3 439	4 135	5 033	5 372	5 208	4 709	4 647	4 545	4 587	4 644	4 733	4 965	5 298	5 918
Roczna płace i pochodne na 1 zatrudnionego [tys. zł]	8,6	9,1	11,5	15,4	17,4	17,7	26,8	29,8	29,9	30,4	32,3	33,8	35,2	38,4	44,8
Udział płac z pochodnymi w kosztach ogółem w roku [%]	37	33	34	34	34	38	28	28	26	27	24	23	24	23	23
Przychody ogółem na 1 zatrudnionego [tys. zł]	23	28	34	46	51	42	105	122	122	116	164	174	168	200	214
Liczba zatrudnionych osób na 100 ha UR	12,1	12,0	11,5	10,4	9,8	9,4	5,6	4,9	4,8	4,8	4,6	4,4	4,5	4,4	4,2

\* z uwzględnieniem osób pracujących na rzecz przedsiębiorstwa w ramach własnej działalności gospodarczej  
Źródło: badania własne.

Tabela 2. Wartość nakładów inwestycyjnych, amortyzacja oraz zobowiązania Spółki i udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku [%] w latach 1995-2008

Wyszczególnienie	Wielkości w roku													
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nakłady inwestycyjne	376	415	960	848	383	3449	2 832	2 658	4 739	3934	3985	5 476	8 598	5 852
Amortyzacja	487	462	495	677	709	849	1143	1388	1525	1801	2046	2234	2278	2537
Zobowiązania krótkoterminowe	1 166,0	2 247,3	2 742,7	3 019,7	2 932,4	3 512,2	1 983,0	2 563,0	3 295,0	3 615,0	1 921,1	2704	4 793	2208,3
Zobowiązania długoterminowe	804,1	804,3	921,8	858,3	702,2	2 116,2	2 631,0	1 396,0	1 898,0	753,0	572,8	2976	2738	4277,6
Udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku [%]	10,6	15,0	17,1	18,0	17,9	25,5	19,5	16,3	18,3	13,2	7,6	12,7	14,0	11,9

Źródło: badania własne.

częła systematycznie spadać. Od 2007 roku tylko 7 osób wykonuje pracę w ramach prowadzonej działalności, zaś pozostali pracownicy powrócili do zatrudnienia za zasadzie umowy o pracę. Oznacza to, że w dłuższej perspektywie „samozatrudnienie” okazuje się, z punktu widzenia pracowników, niewystarczająco atrakcyjną formą świadczenia pracy na rzecz przedsiębiorstwa.

### PROCESY INWESTYCYJNE

Radykalnemu zmniejszeniu liczby zatrudnionych towarzyszyły inwestycje związane z zakupem nowych wysokowydajnych ciągników i maszyn oraz inwestycje modernizacyjne w produkcji zwierzęcej. Przedsiębiorstwo również przed 1999 rokiem dokonywało systematycznych inwestycji, jednak ich poziom na ogół nie przekraczał wartości amortyzacji (tab. 2). Inwestycje miały więc głównie charakter odtworzeniowy, a nie rozwojowy.

Począwszy od 2000 roku przedsiębiorstwo podjęło bardzo szeroki program inwestycyjny (tab. 3). W pierwszym okresie były to inwestycje związane z modernizacją parku maszynowego w produkcji roślinnej, w tym z przygotowywaniem pasz dla inwentarza. Równocześnie ograniczono liczbę starych ciągników o małej mocy i maszyn towarzyszących. Przykładowo w 1999 roku w przedsiębiorstwie było 116 ciągników, w tym 94 o mocy do 100 kM, a w 2009 roku jest łącznie 65 ciągników, w tym 29 ciągników o mocy do 100 kM. Ich liczba zmniejszyła się zatem trzykrotnie, wzrosła natomiast liczba ciągników o mocy 101-200 kM i powyżej 200 kM. Wyraźnemu zmniejszeniu uległa liczba kombajnów i maszyn towarzyszących do ciągników. W miejsce mniej wydajnych maszyn wprowadzono jednostki o dużej wydajności.

W 2001 roku i następnych realizowano równoległe inwestycje modernizacyjne w produkcji roślinnej i zwierzęcej. Efektem tych procesów w produkcji zwierzęcej było wybudowanie nowych obór i modernizacja chlewni. Źródła finansowania inwestycji były różne. Część środków na inwestycje pochodziła z oszczędności uzyskanych na kosztach pracy, część ze sprzedaży zbędnych składników majątkowych, w tym zbędnych ciągników, maszyn i urządzeń, część z amortyzacji i wypracowanego zysku oraz z kredytów zaciągniętych przez spółkę. Realizacja programu inwestycyjnego była dodatkowo wspierana środkami finansowymi Agencji Nierucho-

Tabela 3. Zmiany w wyposażeniu w podstawowe maszyny rolnicze i środki transportowe w badanym przedsiębiorstwie

Rodzaj ciągników, kombajnów oraz maszyn i urządzeń	Stan w 1999 roku [szt.]	Zakupy dokonane w latach 1999-2009 [szt.]	Sprzedaje dokonane w latach 1999-2009 [szt.]	Stan w 2009 roku [szt.]
Ciągniki razem	116	19	70	65
do 100 KM	94	0	65	29
101-200 KM	22	15	5	32
powyżej 200 KM	0	4	0	4
Przyczepy razem	72	14	33	53
do 4 ton	37	0	21	16
4-10 ton	33	3	12	24
powyżej 10 ton	2	11	0	13
Wozy paszowe	0	5	0	5
Kombajny zbożowe	11	4	13	2
Opryskiwacze	9	3	7	5
Prasy	9	8	13	4
Ładowarki	0	6	0	6
Pługi	25	4	25	4
Agregaty uprawowe	6	8	7	7
Sieczkarnie	5	2	6	1
Siewniki	14	7	13	8
Maszyny do zakiszania roślin w „rękawach”	0	1	0	1

Źródło: badania własne.

mości Rolnych (łącznie w latach 2001-2007 w kwocie około 11 mln zł). Tak szeroki zakres realizowanych inwestycji, szczególnie w pierwszym roku realizacji programu restrukturyzacji (2000 rok) musiał oznaczać wzrost zadłużenia przedsiębiorstwa (tab. 2), które jednak systematycznie do 2005 roku zmniejszało się. W latach 2006-2007 nastąpił ponowny wzrost poziomu zadłużenia wynikający ze zwiększonych nakładów inwestycyjnych (budowa drugiej obory wolnostanowiskowej).

Można zatem stwierdzić, że spółka od 2000 roku realizuje bardzo forsowny program inwestycyjny, który zapewnił unowocześnienie parku maszynowego, zmianę technologii w produkcji roślinnej i produkcji pasz, poprawę warunków utrzymania zwierząt i poprawę warunków pracy. Wynikają z tego określone szanse rozwojowe dla przedsiębiorstwa w najbliższych latach. Wiąże się to jednak również z pewnymi zagrożeniami dla przedsiębiorstwa, szczególnie dla poziomu generowanego wyniku finansowego w latach o niekorzystnych warunkach przyrodniczych i ekonomicznych (rynkowych). Inwestycje realizowane w dużym rozmiarze prowadzą do wzrostu wartości majątku, czego konsekwencją jest wzrost kosztów amortyzacji. W 2002 roku amortyzacja wzrosła do około 1,5 mln zł, a w latach następnych do 2,5 mln zł. W związku z tym, że nakłady inwestycyjne służą wzrostowi technicznego uzbrojenia pracy i wzrostowi wydajności pracy, zasadą powinno być, że wzrost amortyzacji jest rekompensowany spadkiem kosztów pracy, przy założeniu niezmienniej wielkości produkcji.

Tabela 4. Podstawowe wskaźniki z zakresu produkcji roślinnej w badanym gospodarstwie w latach 1996-2008

Wyszczególnienie	Jedn. miary	Wielkości w roku												
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Udział w strukturze zasiewów zbóż		53	52	49	54	56	53	55	53	49	48	41	45	41
rzepaku	%	0	4	11	11	7	11	11	12	13	14	16	18	19
buraków cukrowych		9	8	8	9	10	10	10	12	12	12	10	9	10
pozostałych roślin		38	36	32	26	27	26	24	23	26	26	33	28	30
Poziom nawożenia NPK	kg/ha	.	.	180	173	305	393	418	425	596	704	538	622	595
ochrona roślin	z/ha	.	.	259	267	323	391	371	416	442	431	412	435	516
Średnie plony zbóż	dt/ha	54	48	59	48	56	61	59	42	76	70	49	52	60
Plony rzepaku			27	35	25	31	41	31	32	52	46	38	39	39

Źródło: badania własne.

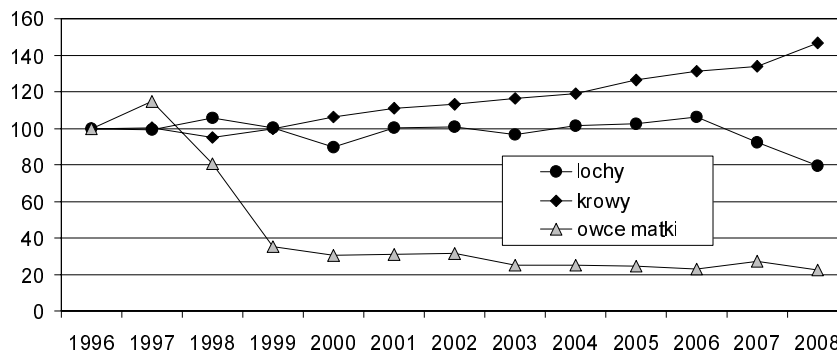
### ZMIANY W ORGANIZACJI PRODUKCJI ROŚLINNEJ

W latach 1996-2008 miały miejsce w przedsiębiorstwie zmiany w strukturze zasiewów, poziomie intensywności produkcji i uzyskiwanych plonach roślin. Zmiany w strukturze zasiewów polegały na wzroście udziału uprawy roślin przemysłowych (rzepak, buraki cukrowe) oraz roślin zbożowych, przy równoczesnym spadku udziału roślin pozostałych, głównie roślin uprawianych na pasze (tab. 4). W ostatnich kilku latach (od 2003 roku) ponownie wzrósł udział roślin uprawianych na paszę, kosztem ograniczenia powierzchni uprawy zbóż, co związane było ze zwiększeniem stada bydła. W analizowanym okresie notowano wzrastające nakłady na nawożenie mineralne i chemiczną ochronę roślin. Wzrost ten wynikał nie tylko ze skutków inflacji, ale również zwiększenia tych nakładów w ujęciu ilościowym. Równoległe z tym procesem obserwowano wzrost plonów roślin uprawnych. Wyjątkowym był rok 2003 kiedy to wystąpiła klęska suszy, która spowodowała głęboki spadek plonów zbóż. Podobne zjawisko wystąpiło w wielu innych przedsiębiorstwach w Polsce i w Europie. Oznacza to, że w rolnictwie trzeba się liczyć z tym, że niekorzystny przebieg pogody może spowodować znaczny spadek plonowania roślin, również w sytuacji spełnienia wszystkich wymogów reżimu technologicznego. Należy zatem wrócić do dyskusji na temat rozszerzenia zakresu ubezpieczeń w rolnictwie i objąć nimi także skutki ryzyka przyrodniczego.

### ZMIANY W ORGANIZACJI PRODUKCJI ZWIERZĘCEJ

Ważnym zadaniem statutowym przedsiębiorstwa jest prowadzenie hodowli zwierząt: bydła mlecznego, trzody chlewnej oraz owiec. Na rysunku 3 przedstawiono tendencje zmian w wielkości pogłowia tych gatunków zwierząt w latach 1996-2008. W analizowanym okresie obserwowano spadek znaczenia hodowli owiec, co związane było z niską opłacalnością chowu i hodowli tego gatunku zwierząt. Do 2006 roku obserwowana była



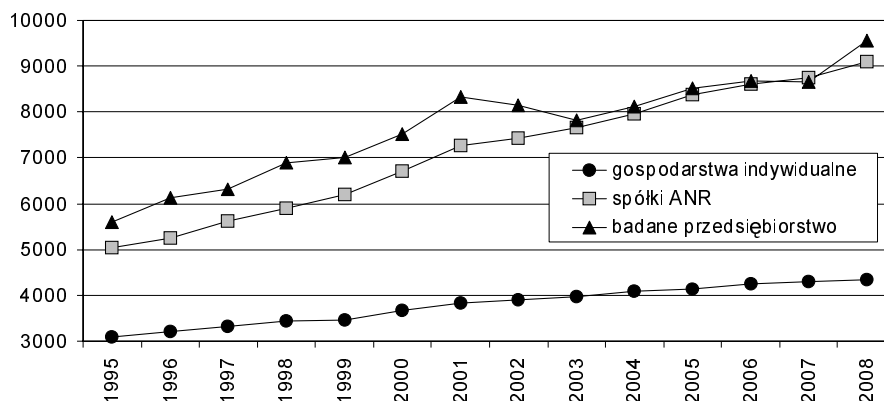


Rysunek 3. Zmiany pogłowia zwierząt w badanym przedsiębiorstwie w latach 1996-2008 (1996 = 100)  
Źródło: badania własne.

stabilizacja w pogłowiu loch, jednak od 2007 roku nastąpiło zmniejszenie ich stanu. Począwszy od 1999 roku następuje systematyczny wzrost liczby krów. Wzrostowi pogłowia krów towarzyszyły zmiany struktury stada bydła, polegające na wzroście udziału krów w stadzie bydła. Ograniczono skalę opasu bydła na rzecz wzrostu produkcji mlecznej. Oznacza to postępującą specjalizację w chowie i hodowli bydła mlecznego w przedsiębiorstwie.

Do 2003 roku krowy były utrzymywane w 8 uwieżiowych oborach. Ten typ obór nie sprzyjał obniżaniu pracochłonności i uciążliwości obsługi krów, wprowadzaniu nowoczesnych systemów żywienia za pomocą wozów paszowych, a także nie pozwalał realizować korzyści płynących z dużej skali produkcji. Mimo tych ograniczeń udało się systematycznie podnosić wydajność mleczną krów w przedsiębiorstwie (rys. 4).

Dalszy postęp uzyskano w drodze zmiany technologii chowu krów. W 2003 roku zbudowano i oddano do użytku nową oborę wolnostanowiskową na 400 stanowisk, a w 2007 kolejną oborę wolnostanowiskową na 450 sztuk. Zaniechano przy tym utrzymywania krów mlecznych w najbardziej przestarzałych oborach. W rezultacie krowy utrzymywane są obecnie w 4, a nie w 8 oborach. Docelowo zakłada się, że będą funkcjonowały 3 obory dla krów mlecznych. Jest



Rysunek 4. Wydajność mleczna krów w latach 1995-2008 [l]  
Źródło: badania własne oraz opracowanie własne na podstawie danych ANR i GUS.

to ważne nie tylko ze względów organizacyjnych, pracochłonności i uciążliwości obsługi krów, ale również ze względu na rosnące wymagania jakościowe mleka i wymagania w zakresie ochrony środowiska i ochrony zwierząt. Elementem towarzyszącym nowo wybudowanym obiektom jest infrastruktura proekologiczna (płyty gnojowe, zbiorniki na gnojówkę lub gnojowicę). Jest to ważne z punktu widzenia spełnienia wymagań prawnych Unii Europejskiej.

Drugim ważnym kierunkiem produkcji zwierzęcej jest hodowla i chów trzody chlewnej. Łączne pogłowie trzody chlewnej liczyło 9-10 tys. sztuk, a w ostatnich dwóch latach zmniejszyło się do około 8 tys. szt. Celem hodowli jest produkcja materiału zarodowego męskiego i żeńskiego. Prowadzi się tu także tucz świń. Trzoda chlewna utrzymywana jest w 3 fermach. Są to obiekty z lat siedemdziesiątych XX wieku i wymagają modernizacji. Prace modernizacyjne zostały zapoczątkowane w 2001 roku i są kontynuowane. W ramach tych prac zmieniany jest system zadawania pasz, pojenia i wentylacji, a także układ funkcjonalny chlewni. Planuje się budowę nowej chlewni na 200 macior.

Hodowla owiec ma w produkcji zwierzęcej przedsiębiorstwa znaczenie marginalne i służy głównie zachowaniu zasobów genetycznych owiec. Gdyby nie to zadanie hodowlane utrzymywanie tego gatunku nie byłoby kontynuowane.

#### UPOWSZECHNIANIE WYNIKÓW HODOWLI

Badana spółka nie jest typowym przedsiębiorstwem produkcyjnym. Należy do grupy przedsiębiorstw o znaczeniu strategicznym dla rozwoju krajowej hodowli roślin i zwierząt. Wynika z tego konieczność transferu osiągnięć hodowli i technologii produkcji do praktyki rolniczej. W związku z tym organizowane są tu różne imprezy dla okolicznych rolników, w czasie których prezentowane są stosowane technologie produkcji roślinnej i zwierzęcej. Sprzyja to procesowi dyfuzji innowacji w rolnictwie. Z tego co przedstawiono wynika, że badane przedsiębiorstwo ma duże osiągnięcia nie tylko produkcyjne i hodowlane oraz ekonomiczne, ale także w absorbowaniu nowych technik i technologii produkcji.

#### WNIOSKI

1. Przykład badanego przedsiębiorstwa potwierdza, że wprowadzenie zasad rynkowych w gospodarce objawiło słabości przedsiębiorstw funkcjonujących z dobrym skutkiem w warunkach poprzedniego systemu gospodarczego. Główną ich przyczyną było niedostosowanie zatrudnienia i technologii produkcji do warunków funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa.
2. Restrukturyzacja zatrudnienia prowadzona równoległe z wdrażaniem nowych technologii produkcji pozwoliła odwrócić niekorzystne tendencje w ekonomice badanego przedsiębiorstwa. W wyniku wprowadzonych zmian przedsiębiorstwo generuje dodatnie wyniki ekonomiczne na poziomie zapewniającym rozwój.
3. Badane przedsiębiorstwo realizuje bez napięć finansowych program inwestycyjny związany z modernizacją zaplecza technicznego w produkcji roślinnej i w produkcji zwierzęcej. Dość forsowny program inwestycyjny niesie jednak ze sobą nie tylko szanse, ale również zagrożenia, zwłaszcza w okresie rozruchu inwestycji. Wzrost inwestycji oznacza wzrost amortyzacji, który powinien być zrekomensowany spadkiem kosztów pracy.

4. Wśród podstawowych kierunków dostosowań należy wymienić wprowadzanie pracoszczędnych technologii produkcji oraz racjonalizację zatrudnienia, wykorzystanie osiągnięć postępu technicznego, w tym postępu biologicznego, upraszczanie organizacji przedsiębiorstwa oraz wzrost skali prowadzonych działalności, zapewniających wykorzystanie efektów ekonomiki skali.
5. Z analizy studium przypadku wynika, że aktywne ukierunkowanie strategii, nastawione na działania dostosowawcze, modernizację zasobów wytwórczych i wzrost efektywności ich wykorzystania może zapewnić przedsiębiorstwu rozwój.

## LITERATURA

- Agrarbericht der Bundesregierung. 2002: Bonn.
- Griffin R.W. 1999: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Informacja o stanie hodowli roślin i nasiennictwa oraz hodowli zwierząt w spółkach Agencji Nieruchomości Rolnych. Raporty za lata 1993-2008.
- Kierul Z. 1983: Państwowe gospodarstwa rolne w warunkach reformy gospodarczej. [W:] Przedsiębiorstwo rolnicze w warunkach reformy gospodarczej. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Manteuffel R. 1976: Wielkość gospodarstwa i przedsiębiorstwa. LSW, Warszawa.
- Nalborczyk E. 1997: Postęp biologiczny a rozwój rolnictwa w końcu XX wieku i na początku XXI stulecia. *Agricola*, nr 33 – suplement. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Penc J. 2001: Nadzór korporacyjny a system strategiczny firmy. Maszynopis. Instytut Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Roczniki Statystyczne GUS.
- Runowski H. 1994: Koncentracja produkcji zwierzęcej. Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa.
- Runowski H. 1997: Postęp biologiczny w rolnictwie. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Runowski H. 2002: Tendencje zmian w rolnictwie polskim. [W:] Transformacja rolnictwa polskiego i ukraińskiego w latach 90. Red. nauk. B. Klepacki i G. Czerewko. Wyd. Wieś Jutra, Warszawa.
- Runowski H. 2004: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce. *Postępy Nauk Rolniczych*, nr 3.
- Runowski H., Maniecki F. 1997: Zmiany w technologiach chowu bydła mlecznego (na przykładzie krajów zachodnioeuropejskich). [W:] Postęp techniczny a organizacja gospodarstw rolniczych. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Wagner P. 2002: Anpassungsstrategien spezialisierter Marktfruchtbetriebe in Hinblick auf mögliche Veränderungen der EU-Agrarreform [[www.weihenstephan.de/iu/veroeff/veroe45.htm](http://www.weihenstephan.de/iu/veroeff/veroe45.htm)].

*Henryk Runowski*

TENDENCIES IN CHANGES OF ORGANIZATION AND ECONOMICS  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF CASE STUDY

## Summary

The paper aims to describe the tendencies in changes of organization and economics of agricultural enterprises based on the case study example. The researches have been conducted based on the selected enterprise, which under the market conditions faced financial problems, which were solved after implementing restructuring program. Thanks to that the enterprise started to grow. The paper points out the most important directions of changes and their effects. Especially the radical restructuring of employment, modernization of technical backup and simplification of the structure as well as progress in plant and animal productions and improvement of financial situation were shown.

Adres do korespondencji:  
prof. dr hab. Henryk Runowski  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
e-mail: [henryk\\_runowski@sggw.pl](mailto:henryk_runowski@sggw.pl)