

MARIA JOLANTA ORŁOWSKA
*Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Zakład Ekonomiki i Doradztwa w Agrobiznesie*

DZIAŁANIA PODEJMOWANE DLA USPRAWNINIENIA ZARZĄDZANIA GOSPODARSTWEM ROLNICZYM NA PRZYKŁADZIE KUJAWSKO-POMORSKIEGO OŚRODKA DORADZTWA ROLNICZEGO

1. Wstęp

Przemiany gospodarki po 1989 r. w Polsce spowodowały zapotrzebowanie na doradztwo nowego rodzaju. W warunkach gospodarki rynkowej wyłoniły się nowe obszary pracy doradczej, a wśród nich – doradztwa ekonomicznego. Tradycyjne doradztwo technologiczne poszerzone zostało o ekonomiczny wymiar [Wiatrak 2013, 27]. W ramach doradztwa organizacyjno-ekonomicznego prowadzone są prace doradcze dotyczące analizy kosztów zmiennych poszczególnych działalności oraz kosztów stałych gospodarstwa, a także jednostkowych kosztów produkcji, wskaźników wydajności i efektywności produkcji, efektywności inwestycji kapitałowych i czasu zwrotu nakładów inwestycyjnych, płynności finansowej, bilansu majątkowego, rachunku wyników, rachunku przepływów pieniężnych, zdolności kredytowej, sporządzane są biznesplany, rozliczane podatki w działalności rolniczej i pozarolniczej (w tym VAT), analizowane nadwyżki produkcji, rozwijana przedsiębiorczość pozarolnicza (zwłaszcza agroturystyka), upowszechniane formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej na obszarach wiejskich, wypełniane wnioski o dopłaty bezpośrednie i inne środki wsparcia objęte WPR i polityką strukturalną UE [Kania 2007, 73].

W zakresie doradztwa organizacyjno-ekonomicznego mieszczą się działania doradcze podejmowane dla usprawnienia zarządzania w gospodarstwach rolniczych [Bieńkowski 1994, 93–96; Leśniak 1997, 5; Kania 2007, 73; Wiatrak 2013, 27]. Zarządzanie steruje procesem przekształcania zasobów w dobra finalne [Kagan

2009, 58]. Dlatego racjonalne zarządzanie musi być oparte na wiedzy [Świtłyk 2012, 15]. Rolnicy największym zaufaniem darzą Ośrodki Doradztwa Rolniczego i to one pełnią kluczową rolę w przekazywaniu wiedzy prowadzącym gospodarstwa. Wymaga to odpowiedniego przygotowania doradców oraz systematycznego ich doskonalenia [Nowak i Dąbrowski 2013, 14; Wiatrak 2013, 31], bowiem prowadzący gospodarstwo korzystający z takiej wiedzy, posługujący się rachunkiem ekonomicznym i współpracujący z ośrodkiem doradztwa rolniczego uzyska lepszą efektywność gospodarowania, niż funkcjonujący w tych samych warunkach opierający się na wzorcach nabytych od swojego ojca, kierujący się własną intuicją [Goraj, Mańko 2009, 80].

W warunkach gospodarki rynkowej doradztwo ekonomiczno-organizacyjne nabiera coraz większego znaczenia. Ma ono pomóc rolnikowi w przygotowaniu planu rozwoju gospodarstwa dla poprawienia jego sytuacji dochodowej, w zarządzaniu gospodarstwem i przedsięwzięciem [Orłowska 2011, 6; Wiatrak 2013, 28]. Działania doradcze podejmowane w zakresie zarządzania gospodarstwem rolniczym powinny sprawić, by stało się ono bardziej konkurencyjne [Kania 2013, 81]. Celem pracy jest przedstawienie działań podejmowanych w ramach doradztwa organizacyjno-ekonomicznego w Kujawsko-Pomorskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego (KPODR) dla usprawnienia zarządzania gospodarstwem rolniczym. Źródłem danych były Sprawozdania z realizacji rocznego programu działalności KPODR w Minikowie za 2011 i 2012 r., oraz Regulamin organizacyjny KPODR. Analizą objęto lata 2011–2012.

2. Zarządzanie gospodarstwem rolniczym

Proces produkcji w rolnictwie opiera się na trzech podstawowych czynnikach: ziemi, pracy i kapitale. Według wielu ekonomistów czwartym ważnym czynnikiem jest zarządzanie [Heady 1964, 132, 647; Blohm 1965, 34; Kowalski 1996, 10]. Obejmuje ono: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Robbinsa i DeCenzo [2002, 32] zarządzanie jest „procesem doprowadzania określonych rzeczy sprawnie i skutecznie razem z innymi ludźmi i poprzez nich”. Sprawność oznacza właściwy dobór nakładów, umożliwiając zachowanie odpowiedniej relacji pomiędzy nakładami a wynikami. Skuteczność natomiast, wykonanie zadania w sposób prowadzący do zrealizowania określonego celu [Robbins, DeCenzo 2002, 32]. Zarządzaniem są więc czynności obrazujące co należy zrobić, aby został zrealizowany cel. Pozwala ono ustalić wielkość i rodzaj środków produkcji (trwałych i obrotowych) koniecznych dla jego osiągnięcia [Manteuffel 1972, 14]. Zapewnia także spraw-

ność przebiegu procesów produkcji w gospodarstwie [Odening i Bockelmann 2012, 17]. Cel bywa ustalany ilościowo (np. maksymalna wielkość produkcji) lub jakościowo (uzyskanie produkcji określonej jakości). Celem ekonomicznym może być uzyskanie jak najwyższego dochodu rolniczego pozwalającego na opłacenie pracy rolnika, spłatę rat zaciągniętego kredytu, a także zapewniającego uzyskanie nadwyżki z tytułu kapitału własnego zaangażowanego w gospodarstwie oraz ryzyka związanego z prowadzeniem gospodarstwa [Goraj i Mańko 2009, 163]. Dochód rolniczy jest nadwyżką, jaka pozostaje po odjęciu od wartości produkcji poniesionych na jej wytworzenie kosztów. Zasoby gospodarstwa powinny więc zostać zużyte w sposób dostarczający możliwie największej nadwyżki. Wymaga to podejmowania odpowiednich decyzji. Decyzje dotyczą organizacji jak i działalności gospodarstwa rolniczego. Decyzje organizacyjne związane są z planowaniem, natomiast operacyjne umożliwiają realizację przygotowanych planów [Mańko 2003, 2; Goraj, Mańko 2009, 80; Leśniak 1997, 8–9]. W warunkach gospodarki rynkowej do podejmowania właściwych decyzji konieczny jest dostęp do informacji o możliwościach zbytu wytworzonych produktów, a także uzyskanych za nie cenach oraz cenach kupowanych środków do produkcji. Zarządzanie w gospodarstwie rolniczym wymaga bowiem podejmowania decyzji prowadzących do rozstrzygnięcia jakie produkty i jak dużo ich wytwarzać, według jakich technologii produkować, jakie środki produkcji i w jakiej ilości zastosować, w jakim czasie i gdzie dokonać sprzedaży produktów oraz zakupu środków do produkcji oraz jakie będą źródła finansowania działalności gospodarstwa [Goraj, Mańko 2009, 80]. Dostęp we właściwym czasie do odpowiednich informacji jest koniecznym warunkiem do podejmowania właściwych decyzji. Ważną rolę w dostarczaniu informacji rolnikowi pełni rachunkowość. Jej forma, zakres, szczegółowość zapisów zależą od potrzeb i możliwości rolnika. Dane dostarczają rolnikom informacji, na podstawie których mogą dokonać bieżącej oceny wyników, kontroli rozliczeń z dostawcami środków do produkcji oraz z odbiorcami produktów, porównania uzyskanych wyników z planowanymi [Goraj, Mańko 2009, 79; Leśniak 1997, 7; Runowski i In. 2007, 8–9]. Dla skutecznego zarządzania gospodarstwem rolniczym muszą zostać zrealizowane cztery podstawowe warunki [Goraj, Mańko 2009, 80]:

- rozumienie zasad i ograniczeń działalności gospodarstwa rolnego,
- znajomość aktualnego stanu gospodarstwa uzyskana z analizy danych z prowadzonej rachunkowości,
- umiejętność sporządzania krótko i długoterminowych planów,
- prowadzenie rachunkowości pozwalającej na kontrolę realizacji opracowanych planów.

3. Działania podejmowane w Kujawsko-Pomorskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego w ramach doradztwa organizacyjno-ekonomicznego dla usprawnienia zarządzania gospodarstwem rolniczym

W analizowanym okresie w KPODR zatrudnionych było 130 doradców terenowych i 51 specjalistów zakładowych¹. Na jednego doradcę terenowego przypadało 600 gospodarstw, natomiast na specjalistę zakładowego 1529². Dla usprawnienia zarządzania gospodarstwem rolniczym w KPODR podejmowano wiele działań. Realizowane one były w ramach Priorytetu II „Podnoszenie poziomu zarządzania gospodarstwem rolniczym”, który obejmował 3 programy:

1. „OCENA MOŻLIWOŚCI ROZWOJU GOSPODARSTW”;
2. „SYSTEM ZBIERANIA I WYKORZYSTYWANIA DANYCH RACHUNKOWYCH Z GOSPODARSTW ROLNYCH – POLSKI FADN”;
3. „SYSTEM INFORMACJI ROLNICZEJ”.

Rozwój gospodarstw, zwiększenie ich możliwości produkcyjnych wiąże się z dokonaniem zmian w wyposażeniu gospodarstw w środki trwałe. Decyzja o podjęciu inwestycji wymaga dostosowania zakresu inwestycji do możliwości finansowych danej jednostki gospodarczej. Gospodarstwa realizujące inwestycje ponoszą wysokie koszty z nimi związane, a spodziewane korzyści pojawiają się dopiero po oddaniu inwestycji do użytku [Runowski i in. 2007, 49]. W KPODR w ramach Programu 1. „OCENA MOŻLIWOŚCI ROZWOJU GOSPODARSTW” prowadzono działania mające pomóc zainteresowanym rozwojem swoich gospodarstw rolnikom. Doradcy KPODR udzielili wiele porad (stanowiły one 18% porad ogółem w KPODR w 2011 r. i prawie 19% w 2012 r.), zorganizowali 38 szkoleń w 2011 r. i 47 w 2012 r. Dla upowszechnienia wiedzy w tym zakresie KPODR zorganizował też jedną konferencję w 2011 r. i dwie w roku 2012. Doradcy wykonali także znaczną liczbę opracowań (tabela 1).

W ramach Programu 1 „OCENA MOŻLIWOŚCI ROZWOJU GOSPODARSTW” realizowane były dwa zadania:

1. „*Analiza dochodów i kosztów działalności rolniczej*”;
2. „*Sporządzanie opracowań i analiz ekonomicznych*”.

Celem zadania 1. był monitoring sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych w województwie kujawsko-pomorskim. Analizowano koszty bezpośrednie i pośrednie, a w dłuższym okresie tendencje zmian relacji cen i kosztów określonych działalności produkcyjnych. W ramach zadania udzielono 1696 porad w roku 2011 i 2155 porad w roku 2012 (tabela 2). Dotyczyły one głównie problemów związanych

¹ Stan na dzień 30 września 2012 r.

² Sprawozdanie z realizacji rocznego programu działalności KPODR w Minikowie za 2012 r.

Tabela 1

**Działania doradcze w ramach Programu 1
„OCENA MOŻLIWOŚCI ROZWOJU GOSPODARSTW” w latach 2011–2012**

Działania doradcze	LATA					
	2011			2012		
	zrealizowane w ramach Programu 1	zrealizowane ogółem w KPODR	działania w ramach Programu 1 w działaniach ogółem (działania ogółem =100%)	zrealizowane w ramach Programu 1	zrealizowane ogółem w KPODR	działania w ramach Programu 1 w działaniach ogółem (działania ogółem =100%)
Porady	2384	13 196	18,0	3132	16 530	18,9
Szkolenia	38	1 152	3,3	47	1 259	3,7
Konferencje	1	50	2,0	2	34	5,8
Opracowania	1048	15 984	6,6	2459	24 737	9,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji rocznego programu działalności KPODR za lata 2011 i 2012.

z analizą raportu indywidualnego gospodarstwa, a w 2012 r. dodatkowo kalkulacji opłacalności produkcji roślinnej i zwierzęcej. Raport indywidualny generowany jest dla każdego rolnika prowadzącego rachunkowość Polskiego FADN. Na jego podstawie możliwe jest przesłedzenie danych dotyczących gospodarstwa rolnego: posiadanych zasobów, organizacji produkcji, poniesionych nakładów w procesie produkcyjnym oraz uzyskanych wyników. Raport zawiera także tabelę ze szczegółowo przedstawionymi kosztami produkcji. Pozwala na dokonanie analizy sytuacji ekonomicznej gospodarstwa oraz ocenę możliwości jego rozwoju [Goraj, Mańko 2009, sp. 66].

W roku 2011 w 78, a w 2012 r. w 27 gospodarstwach zrealizowano zadanie zlecone przez IERiGŻ-PIB dotyczące kosztów działalności produkcyjnych w ramach Systemu Zbierania Danych Rachunkowych o produktach rolniczych „Agrokoszty” (tabela 2). Jego efektem było przekazanie, rolnikom wiedzy dotyczącej rachunku kosztów, zapoznanie z opłacalnością produkcji podstawowych działalności rolniczych. Zebrane dane umożliwiają wykonanie analiz produkcyjno-ekonomicznych wybranych działalności, mogą być pomocne przy podejmowaniu przez rolników decyzji związanych z planowaniem produkcji. W KPODR w 2011 r. wydano także dwie publikacje „Kalkulacje rolnicze” i „Podatki w rolnictwie”. W tym samym roku przeprowadzono szkolenie dla 22 uczestników dotyczące analizy kosztów i dochodów gospodarstwa. W 2012 roku zorganizowano 25 szkoleń, z czego 22 (cieszące się dużym zainteresowaniem) związane były z „Zastosowaniem komputera i wybranych programów komputerowych w procesie zarządzania gospodarstwem rolniczym” (tabela 3). Pozostałe szkolenia dotyczyły sposobu liczenia kosztów produkcji roślinnej i zwierzęcej. W analizowa-

nym okresie na trzech konferencjach wymieniano doświadczenia dotyczące sytuacji ekonomicznej gospodarstw, możliwości poprawy dochodów i finansowania inwestycji oraz gospodarowania w warunkach narastającego ryzyka (tabele 2 i 3). W związku z dużym zainteresowaniem przedstawioną tematyką zadanie będzie kontynuowane.

Celem Zadania 2. „Sporządzanie opracowań i analiz ekonomicznych” było wskazanie rolnikom źródeł finansowania inwestycji w gospodarstwach rolniczych, określenie zdolności kredytowej gospodarstw planujących zaciągnięcie kredytów, w tym kredytów preferencyjnych z dopłatami ARiMR oraz pomoc rolnikom w odzyskaniu podatku naliczonego do ceny środków produkcji nabywanych w związku z prowadzeniem działalności produkcyjnej. W ramach zadania w 2011 i 2012 r. udzielono wiele porad (odpowiednio: 688 i 977). Rolnicy głównie zainteresowani byli rozliczaniem podatku VAT w rolnictwie oraz tematyką związaną z opracowaniem planów inwestycyjnych. Realizując zadanie przygotowano plany inwestycji (w latach 2011 i 2012 odpowiednio: 775 i 648), wnioski kredytowe (w latach 2011 i 2012 odpowiednio: 34 i 16), analizy ekonomiczne (w latach 2011 i 2012 odpowiednio: 56 i 150). Rolnicy realizujący inwestycje dzięki podjętym działaniom w KPODR mogli ubiegać się o kredyty preferencyjne z dopłatami do oprocentowania.

Tabela 2

Działania doradcze w ramach Zadania 1. „Analiza dochodów i kosztów działalności rolniczej” oraz Zadania 2 „Sporządzanie opracowań i analiz ekonomicznych”

Wyszczególnienie	Zadanie 1 „Analiza dochodów i kosztów działalności rolniczej”		Zadanie 2. „Sporządzanie opracowań i analiz ekonomicznych”	
	LATA			
	2011	2012	2011	2012
Porady	1696	2155	688	977
Szkolenia	1	25	37	22
Konferencje	1	1	–	–
Opracowania (Agrokoszty)	78	27		
Opracowania (Kalkulacje rolnicze)	1	–		
Opracowania (Podatki w rolnictwie)	1	–		
Opracowania (Plany inwestycji)			775	648
Opracowania (Wnioski o kredyty bankowe)			34	16
Opracowania (Analizy ekonomiczne)			56	150
Opracowania (Deklaracje VAT)			–	1435
Opracowania (Prowadzenie ksiąg rachunkowych)			103	183

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji rocznego programu działalności KPODR za lata 2011 i 2012.

Tabela 3

Tematyka ważniejszych konferencji i szkoleń w ramach Programu 1 „OCENA MOŻLIWOŚCI ROZWOJU GOSPODARSTW” w latach 2011–2012

Działanie	Liczba uczestników
KONFERENCJA	
„Sytuacja ekonomiczna gospodarstw w świetle danych Polski FADN”	101
Dni Przedsiębiorcy Rolnego „Możliwości poprawy dochodów i finansowania inwestycji” – współpraca z CDR w Brwinowie Oddział/Poznań	130
VIII Dni Przedsiębiorcy Rolnego „Gospodarowanie w warunkach narastającego ryzyka”	100
SZKOLENIA	
„Analiza kosztów i dochodów gospodarstwa”	22
Zastosowanie komputera i wybranych programów komputerowych w procesie zarządzania gospodarstwem rolniczym	440
Kalkulacje kosztów produkcji dla wybranych działalności rolniczych	60
Podatek od towarów i usług ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień w rolnictwie	860
WYDAWNICTWA	
	Nakład
„Kalkulacje rolnicze”	1000
Podatki w rolnictwie”	500

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji rocznego programu działalności KPODR za lata 2011 i 2012.

W warunkach gospodarki rynkowej gospodarstwa rolnicze działają w określonym systemie podatkowym, mającym wpływ na ich wyniki finansowe [Runowski i in 2007, 14]. Dla rolników zainteresowanych pełnym rozliczeniem podatku VAT w KPODR od lutego 2010 uruchomiona została usługa rozliczania podatku VAT w rolnictwie. Obejmuje ona prowadzenie ewidencji zakupu i sprzedaży oraz sporządzanie deklaracji podatkowych. W 2011 r. roku księgi rachunkowe prowadzone były przez doradców KPODR w 103, a w 2012 r. w 183 gospodarstwach. W zakresie usługi sporządzane były dokumenty: VAT-R, NIP-1, NIP-3, wnioski o nadanie numeru REGON i deklaracji dla podatku od towarów i usług. W 2012 r. opracowano 1435 deklaracji VAT. Rolnicy licznie uczestniczyli także w szkoleniu związanym z tą tematyką pt. „Podatek od towarów i usług ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień w rolnictwie” (tabela 2 i 3). Ze względu na zainteresowanie rolników opracowaniem planów inwestycyjnych zadanie będzie kontynuowane. Także kontynuowana i rozwijana będzie usługa rozliczania podatku VAT, ponieważ rolnicy są zainteresowani również prowadzeniem księgowości dla pozarolniczych działalności gospodarczych.

Realizowany w KPODR Program 2. „SYSTEM ZBIERANIA I WYKORZYSTYWANIA DANYCH RACHUNKOWYCH Z GOSPODARSTW ROLNYCH – POLSKI FADN” obejmował jedno zadanie „*Prowadzenie rachunkowości w ramach systemu Polski FADN*”. Celem zadania było określenie dochodów gospodarstw rolnych funkcjonujących na terenie makroregionu Wielkopolska i Śląsk oraz analiza ich sytuacji dochodowej w zależności od wielkości ekonomicznej i typu rolniczego po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. FADN – Sieć Danych Rachunkowości Gospodarstw Rolnych jest narzędziem używanym do kreowania Wspólnej Polityki Rolnej do corocznego określania dochodów gospodarstw rolniczych działających na terenie Unii Europejskiej, analizy ich działalności, a także oceny skutków projektowanych zmian w rolnictwie Wspólnoty [Goraj, Mańko 2009, 30]. W 2011 r. i w 2012 r. polski FADN był prowadzony przez doradców KPODR w 1200 gospodarstwach. Jednak na koniec grudnia 2012 r. w bazie zostało 1199 gospodarstw. Dane

Tabela 4

Działania doradcze w ramach Programu 2 „SYSTEM ZBIERANIA I WYKORZYSTYWANIA DANYCH RACHUNKOWYCH Z GOSPODARSTW ROLNYCH – POLSKI FADN” w latach 2011–2012

Działanie	Lata	
	2011	2012
Szkolenia stacjonarne	1	1
Prowadzenie ksiąg FADN	1200	1199
Wizyty w gospodarstwach	7200	7199
Lustracje	370	337
Wprowadzanie danych do komputera i generowanie raportów	1195	1200

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji rocznego programu działalności KPODR za lata 2011 i 2012.

Tabela 5

Tematyka szkoleń w ramach Programu 2 „SYSTEM ZBIERANIA I WYKORZYSTYWANIA DANYCH RACHUNKOWYCH Z GOSPODARSTW ROLNYCH – POLSKI FADN” w latach 2011–2012

Działanie	Liczba uczestników
SZKOLENIE	
Zasady prowadzenia rachunkowości rolnej w systemie FADN	29

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji rocznego programu działalności KPODR za lata 2011 i 2012.

z gospodarstw wprowadzono do komputera i po zamknięciu roku obrachunkowego wygenerowano raporty indywidualne dla 1195 gospodarstw w 2011 roku i 1200 w 2012 roku. Bazy pracowników PZDR zostały skontrolowane i przeanalizowane przez specjalistów Działu Ekonomiki. „Czyste dane” przesłano, zgodnie z umową, do IERiGŻ. Z rolnikami uczestniczącymi w systemie omówiono raporty indywidualne. Zadanie w 2011 r. zrealizowało 96 doradców, którzy złożyli 7200 wizyt w gospodarstwach, natomiast w 2012 r. 95 doradców, którzy byli 7199 razy w gospodarstwach. W ramach zadania przeprowadzono 370 lustracji w 2011 r. i 337 w 2012 r. W obu latach przeprowadzono po 1 szkoleniu o tematyce dotyczącej zasad prowadzenia rachunkowości rolnej w systemie Polski FADN (tabela 4 i tabela 5). Rolnicy prowadzący rachunkowość FADN uzyskują informacje przydatne w zarządzaniu gospodarstwem rolniczym, mogą dokonać analizy finansowej swoich gospodarstw, uzyskiwanych dochodów oraz ponoszonych kosztów produkcji. Mają również możliwość oceny swoich gospodarstw na tle gospodarstw podobnych, bowiem na ich życzenie może zostać wygenerowany raport porównawczy. Rolnicy odnoszą więc wiele korzyści z prowadzenia polskiego FADN. Gospodarowanie z notowaniem wszystkich zdarzeń istotnie poprawia jakość podejmowanych decyzji w gospodarstwie, a w efekcie uzyskiwane wyniki. Rolnik uzyskuje dodatkowo wiedzę z zakresu ekonomiki i zarządzania, a często kontakty z doradcą dają możliwość uzyskiwania porad i informacji dotyczących działalności gospodarstwa rolniczego [Goraj, Mańko 2009, 81].

W ramach Programu 3 „SYSTEM INFORMACJI ROLNICZEJ” w KPODR realizowano dwa zadania:

1. „Gromadzenie rolniczej informacji rynkowej”;
2. „Usprawnienie zarządzania gospodarstwem rolniczym z wykorzystaniem Internetu”

Celem zadania 1. było monitorowanie kształtowania się cen na lokalnym rynku zarówno podstawowych produktów rolniczych jak i środków do produkcji. Ceny są ważnym parametrem ekonomicznym. Ich znajomość umożliwia pomiar nakładów i efektów wartościowo. Wyższa cena produktu to wyższa opłacalność produkcji, wyższy dochód rolniczy. Znajomość cen środków do produkcji może również skłaniać wytwórców do obniżki kosztów produkcji [Fereniec 1999, 395–399]. Ceny podstawowych produktów rolniczych docierają do rolników za pośrednictwem wydawanych w KPODR „Aktualności” – internetowego biuletynu informacyjnego. Ponadto Szkoła Główna Handlowa w Warszawie w oparciu o dane z ankiet gospodarstwa rolnego, zbierane przez doradców KPODR, opracowuje publikację „Koniunktura w rolnictwie”, ukazującą się kwartalnie. Odbiorcami informacji rynkowej są: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, administracja państwowa, uczelnie, media lokalne i krajowe, organizacje samorządowe i rolnicze, koła łowieckie, rzeczoznawcy sądowi oraz firmy ubezpieczeniowe (tabela 6).

Tabela 6

Działania doradcze w ramach Programu 3. „SYSTEM INFORMACJI ROLNICZEJ” Zadania 1. „Gromadzenie rolniczej informacji rynkowej” w latach 2011–2012

Działanie	Lata	
	2011	2012
Informacja rynkowa na zlecenie klienta	22	13
Opracowania:		
Cotygodniowe notowania targowiskowe	780	1184
Cotygodniowe notowania dla Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi	272	272
Kwartalne notowania cen środków do produkcji	80	68
Notowania cen nawozów mineralnych dla CDR w Brwinowie	160	160
Analiza relacji kształtowania się cen produktów rolniczych i środków do produkcji	12	6
Ankieta gospodarstwa rolnego SGH	812	801

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji rocznego programu działalności KPODR za lata 2011 i 2012.

Obecnie w procesie zarządzania ważną rolę pełni Internet. Jest źródłem informacji, pozwala na szybką komunikację. Jedną z form tej komunikacji (najstarszą i najczęściej stosowaną) jest poczta elektroniczna, która pozwala na wysyłanie i odbieranie listów (e-maili) z każdego miejsca na świecie. Internet umożliwia też dystrybucję produktów. Podstawowymi formami dystrybucji w Internecie są: wirtualne centra sprzedaży, aukcje i giełdy towarowe. Przez Internet można także zawierać umowy, składać zamówienia, wystawiać faktury dokonywać płatności [Klepacki i Grontkowska 2007]. Nabycie umiejętności pozyskiwania informacji w Internecie, przydatnych w zarządzaniu gospodarstwem rolniczym oraz zachęcanie rolników do korzystania z doradztwa elektronicznego świadczonego przez KPODR, odbywało się w ramach Zadania „Usprawnienie zarządzania gospodarstwem rolniczym z wykorzystaniem Internetu”. Wiele gospodarstw posiada komputer i wykorzystuje dostępne przez Internet informacje do zarządzania gospodarstwem. Dlatego KPODR za pośrednictwem Internetu oferuje zainteresowanym rolnikom dwutygodnik – biuletyn internetowy „Aktualności”, który wysyłany jest pocztą elektroniczną z wykorzystaniem adresów e-mailowych odbiorców – klientów KPODR. Dociera on także do doradców, samorządów, instytucji i firm obsługujących rolnictwo oraz szkół. W 2011 roku wydane zostały 22 numery „Aktualności”, które rozesłano do ponad 1000 odbiorców: rolników, urzędów gmin, starostw, izb rolniczych, powiatowych zespołów doradztwa rolniczego. KPODR posiada także własną stronę internetową, na której prezentuje swą działalność.

4. Podsumowanie i wnioski

Przedstawiona analiza pokazała, że Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego pełni ważną rolę w regionie dla usprawnienia zarządzania w gospodarstwach rolniczych. W KPODR w latach 2011 i 2012 działania doradcze w tym zakresie realizowane były w ramach Priorytetu II „Podnoszenie poziomu zarządzania gospodarstwem rolniczym” obejmującego 3 programy: „OCENA MOŻLIWOŚCI ROZWOJU GOSPODARSTW”, „SYSTEM ZBIERANIA I WYKORZYSTYWANIA DANYCH RACHUNKOWYCH Z GOSPODARSTW ROLNYCH – POLSKI FADN”, oraz „SYSTEM INFORMACJI ROLNICZEJ”.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano następujące wnioski:

1. Prace prowadzone w KPODR w ramach doradztwa organizacyjno-ekonomicznego dla usprawnienia zarządzania gospodarstwem obejmowały porady, szkolenia, konferencje, opracowania, lustracje, wizyty w gospodarstwach oraz wydawnictwa.
2. Doradcy prowadzili działania mające pomóc rolnikom zainteresowanym rozwojem swoich gospodarstw. Dla każdego z rolników prowadzących rachunkowość Polskiego FADN generowany był omawiany z doradcą raport indywidualny, który umożliwia dokonanie analizy sytuacji ekonomicznej gospodarstwa oraz możliwości jego rozwoju.
3. Znaczna liczba wizyt doradców w gospodarstwach prowadzących rachunkowość polskiego FADN wskazuje na częste kontakty kierującego gospodarstwem z doradcą, co daje możliwość uzyskiwania porad i informacji dotyczących działalności gospodarstwa rolniczego, mogących istotnie poprawić jakość podejmowanych w gospodarstwie decyzji.
4. Zebrane dane, dotyczące kosztów działalności produkcyjnych w ramach Systemu Zbierania Danych Rachunkowych o produktach rolniczych „Agrokoszty”, ułatwiają rolnikom podejmowanie decyzji związanych z planowaniem produkcji, ponieważ prowadzący gospodarstwa uzyskują wiedzę dotyczącą rachunku kosztów, oraz opłacalności produkcji podstawowych działalności rolniczych.
5. Prace doradcze koncentrowały się także na wskazywaniu rolnikom źródeł finansowania inwestycji w gospodarstwach rolniczych, określeniu zdolności kredytowej gospodarstw planujących zaciągnięcie kredytów, w tym kredytów preferencyjnych z dopłatami ARiMR.
6. Dużym zainteresowaniem rolników cieszyła się uruchomiona w KPODR usługa rozliczania podatku VAT w rolnictwie. W jej zakresie sporządzane były dokumenty: VAT-R, NIP-1, NIP-3, wnioski o nadanie numeru REGON i deklaracji dla podatku od towarów i usług.
7. Wielu rolników wzięło udział w szkoleniach związanych z „Zastosowaniem komputera i wybranych programów komputerowych w procesie zarządzania gospodarstwem rolniczym”.

8. Ceny są ważnym parametrem ekonomicznym, dlatego doradcy KPODR zajmowali się monitorowaniem na lokalnym rynku, zarówno w odniesieniu do podstawowych produktów rolniczych, jak i środków do produkcji. Ceny podstawowych produktów rolniczych docierały do rolników za pośrednictwem wydawanych w KPODR „Aktualności” – internetowego biuletynu informacyjnego.
9. W 2011 r. w KPODR wydano także publikację „Kalkulacje rolnicze” i „Podatki w rolnictwie”.
10. Jednak pomimo wielu różnorodnych działań podejmowanych w KPODR dla usprawnienia zarządzania gospodarstwem rolniczym (biorąc pod uwagę liczbę gospodarstw w regionie działania KPODR (70,8 tys. gospodarstw³) oraz liczbę rolników korzystających z działań doradczych w tym zakresie) można zauważyć, że uczestnictwo rolników w nich wciąż jest relatywnie niskie.
11. Dla ustalenia przyczyn takiej sytuacji celowe wydaje się przeprowadzenie bardziej szczegółowych badań z udziałem doradców i rolników.

LITERATURA

1. Bieńkowski S. (1994): Doradztwo rolniczo-ekonomiczne wobec wymagań współczesnego rolnictwa. Mat. I Kongresu SERiA Ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu wobec wyzwań współczesnego rolnictwa, Poznań, 93–96.
2. Blohm G. (1965): Ogólna ekonomika i organizacja gospodarstwa rolniczego. PWRiL, Warszawa, 34.
3. Fereniec J. (1999): Ekonomika i organizacja rolnictwa. Key Text, Warszawa, 395–399.
4. Goraj L., Mańko S. (2009): Rachunkowość i analiza ekonomiczna w indywidualnym gospodarstwie rolniczym. Difin, Warszawa, 30, 66, 79–86, 163.
5. Heady Earl O. (1967): Ekonomika produkcji rolniczej. PWRiL, Warszawa, 132, 647.
6. Kagan A. (2009): Efektywność funkcjonowania wielkoobszarowych gospodarstw rolnych po integracji z Unią Europejską. IERiGŻ PIB, Warszawa, 58.
7. Kania J. (2007): Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb i doświadczeń zagranicznych. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. Hugona Kołłątaja w Krakowie nr 440, Rozprawy, z. 318, Wydawnictwo AR, Kraków, 73;
8. Kania J. (2013): Doradztwo publiczne w Polsce wobec wyzwań zreformowanej Wspólnej Polityki Rolnej 2014–2020, [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań przyszłości i oczekiwań mieszkańców wsi. Red. Kania J., Leśniak L. CDR w Brwinowie Oddział w Krakowie, 81.
9. Klepacki B., Grontkowska A. (2007): Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem w agrobiznesie. Format-AB, Warszawa, 308–311.
10. Kowalski Z. (1996): Efekty skali a efektywność technologii poziom zarządzania w gospodarstwie rodzinnym. Wydawnictwo Uczelniane ATR, Rozprawy nr 69, Bydgoszcz, 10.

³ Dane GUS, Warszawa 2012.

11. Leśniak B. (1997): Analiza i planowanie rozwoju gospodarstw rolnych jako metoda rolniczego doradztwa socjalno-ekonomicznego stosowana w krajach Unii Europejskiej. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań, 1997, 5, 7–9.
12. Manteuffel R. (1972): Zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym. PWN, Warszawa, 14.
13. Mańko S. (2003): Planowanie rozwoju gospodarstwa rolnego. Materiały szkoleniowe dla rolników. Warszawa, 2.
14. Nowak P., Dąbrowski A. (2013): Szanse i zagrożenia dla publicznego doradztwa rolniczego w opinii kadry zarządzającej doradztwem publicznym oraz doradców pracujących w publicznych jednostkach doradztwa rolniczego. [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań przyszłości i oczekiwań mieszkańców wsi. Red. Kania J., Leśniak L. CDR w Brwinowie Oddział w Krakowie, 14.
15. Odening M., Bockelmann W. (2012): Zarządzanie w rolnictwie i ogrodnictwie. Red. Ziętara W., Mirkowska Z. IERiGŻ PIB, Warszawa, 17.
16. Orłowska M. J. (2011): Metody pomiaru potencjału produkcyjnego gospodarstw rolniczych i ich wykorzystanie w doradztwie rolniczym. Wyd. Uczel. UTP, Bydgoszcz, 6.
17. Regulamin organizacyjny Kujawsko-Pomorskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Minikowie.
18. Robbins S. P., DeCenzo D. A. (2002): Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa, 32.
19. Runowski H., Tchorzewska E., Pawłowska I., Rząsa U., Szyszka W., Mańko S. (2007): Finanse gospodarstwa rolnego. KPODR, Przysiek, 14, 49.
20. Sprawozdanie z realizacji rocznego programu działalności KPODR w Minikowie za 2011 i 2012 r.
21. Świtłyk M. (2012): Zarys zarządzania.pdf (<http://www.ekonomia.zut.edu.pl/wydzial/jednostki/katedra-zarzadzania-przedsiębiorstwami.html>, odczyt 11.08.14;
22. Wiatrak A. P. (2013): Doradztwo rolnicze w literaturze – stan badań krajowych i europejskich nad doradztwem rolniczym. [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań przyszłości i oczekiwań mieszkańców wsi. Red. Kania J., Leśniak L. CDR w Brwinowie Oddział w Krakowie, 27–31.
23. www.kpodr.pl.

MARIA JOLANTA ORŁOWSKA

**DZIAŁANIA PODEJMOWANE DLA USPRAWNINIENIA ZARZĄDZANIA
GOSPODARSTWEM ROLNICZYM NA PRZYKŁADZIE
KUJAWSKO-POMORSKIEGO OŚRODKA DORADZTWA ROLNICZEGO**

Słowa kluczowe: *działania doradcze, doradztwo organizacyjno-ekonomiczne, zarządzanie, gospodarstwo rolnicze*

STRESZCZENIE

Celem pracy było przedstawienie działań podejmowanych w ramach doradztwa organizacyjno-ekonomicznego w Kujawsko-Pomorskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego (KPODR) dla usprawnienia zarządzania gospodarstwem rolniczym. Źródłem informacji

były dane sprawozdawcze KPODR z lat 2011–2012. Analiza pokazała, że Ośrodek pełni ważną rolę w regionie dla usprawnienia zarządzania w gospodarstwach rolniczych. Doradcy podejmują wiele działań (obejmujących porady, szkolenia, konferencje, opracowania, lustracje, wizyty w gospodarstwach oraz wydawnictwa) mogących istotnie poprawić jakość podejmowanych w gospodarstwie decyzji, zarówno bieżących jak i długookresowych. Rolnicy współpracujący z Ośrodkiem uzyskują wiedzę ważną dla bieżącego funkcjonowania gospodarstw, pozwalającą na ocenę sytuacji ekonomicznej i możliwości dalszego rozwoju gospodarstw oraz źródeł finansowania zaplanowanych inwestycji.

MARIA JOLANTA ORŁOWSKA

**ADVISORY ACTIONS TAKEN TO IMPROVE AGRICULTURAL MANAGEMENT
ON THE EXAMPLE OF KUJAWSKO – POMORSKIE AGRICULTURAL ADVISORY
CENTRE**

Keywords: *advisory activities, organizational and economic consulting, management, farm*

SUMMARY

The aim of the study was to present advisory activities undertaken within the organizational and economic consulting in the Kujawsko-Pomorskie Agricultural Advisory Centre (KPODR) for improving farm management. The sources of information were data collected by KPODR from 2011–2012. The analysis showed that the Centre plays an important role in the region to improve the management of the farms. Advisors take a lot of activities (including advice, training, conferences, studies, audits, visits to farms and Publishing) having a chance to significantly improve the quality of decisions taken at the farm, both current and long-term. Farmers cooperating with the Centre gain knowledge relevant to the current operation of farms, allowing for an assessment of the economic situation and the possibilities for further development of farms and sources of financing for planned investments.

e-mail: orjol@utp.edu.pl