

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stronczek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Tomasz Kondraszuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

e-mail: tomasz_kondraszuk@sggw.pl

PROJEKT URZĄDZENIOWY GOSPODARSTWA JAKO NARZĘDZIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W ROLNICTWIE

APPLIANCE PROJECT OF AGRICULTURAL FARM AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING IN AGRICULTURE

DOI: 10.15611/pn.2015.399.25

Streszczenie: Planowanie strategiczne odgrywa coraz większą rolę. Poszukiwanie właściwych narzędzi do jego realizacji pozwala usprawniać proces budżetowania i pozyskiwania informacji na potrzeby zarządzania strategicznego. W rolnictwie przez wiele lat podstawą planu strategicznego był projekt urządzeniowy. W Polsce jego forma została wypracowana na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku. Obecnie, w dobie szybkiego modernizowania rolnictwa i dużych nakładów inwestycyjnych, planowanie strategiczne nabiera szczególnego znaczenia. W pracy przedstawiono metody sporządzania projektu urządzeniowego i jego główne cechy jako narzędzia planowania strategicznego w rolnictwie.

Słowa kluczowe: rolnictwo, gospodarstwo, projekt urządzeniowy, planowanie strategiczne.

Summary: Strategic planning plays an increasingly important role. Finding the right tools can streamline the budgeting process and obtaining information for strategic management. In agriculture, for many years the basis of the strategic plan was an appliance project. Its form was developed in the late forties and the early fifties of the twentieth century. The paper presents a method of preparing an appliance project and its main characteristics as a tool for the strategic planning in agriculture.

Keywords: agriculture, farm, appliance project, strategic planning.

1. Wstęp

Gospodarstwa (przedsiębiorstwa)¹ rolnicze po 1989 roku zaczęły funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej. Aby przetrwać i skutecznie konkurować w no-

¹ Według Kondraszuka [2006] „gospodarstwo należy traktować jak przedsiębiorstwo, a rolnika jak przedsiębiorcę”.

wych realiach, muszą dostosować się do wymogów zmieniającego się otoczenia. Strategie przedsiębiorstw mogą się od siebie różnić. Według M.E. Portera do podstawowych strategii konkurencji zalicza się: strategię przywództwa kosztowego, wyróżniania i koncentracji [Nowak 2006]. Ze względu na masowy charakter produkcji rolniczej kluczem do sukcesu gospodarstw jest zarówno wielkość produkcji i jej jakość, jak i stała racjonalizacja kosztów. Wielkość i jakość wytwarzanych produktów można zapewnić, doskonaląc potencjał produkcyjny gospodarstw. Proces powiększania powierzchni użytków rolnych gospodarstw oraz wyposażania w coraz bardziej nowoczesny sprzęt nasilił się po 2004 r., z chwilą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Rodzi się więc uzasadnione pytanie o narzędzia planowania strategicznego, służące wspomaganie tego procesu.

W rolnictwie przez wiele lat podstawą planowania strategicznego był projekt urzędzeniowy. Według Manteuffla [1981, s. 376] to „Planowanie długookresowe, a więc planowanie organizacji gospodarstwa [projekt urzędzeniowy – autor] jest wyrazem wprowadzanej w życie strategii”. Jego forma została wypracowana na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku. W warunkach wysokiej absorpcji środków pomocowych Unii Europejskiej potrzeba budowy planów strategicznych i narzędzi do ich opracowywania na potrzeby gospodarstw staje się koniecznością. Należy wykorzystać wszystkie wcześniejsze doświadczenia i podjąć próbę budowy właściwego dla warunków polskich systemu planowania strategicznego w rolnictwie. Celem opracowania jest przedstawienie zasad i metodyki sporządzania projektu urzędzeniowego jako narzędzia planowania strategicznego. Zakłada się, że może on być podstawą budowy kompleksowego systemu wspomagającego podejmowanie decyzji w gospodarstwach wiejskich.

W pracy jako podstawową na etapie badań materiałów źródłowych wykorzystano metodę analizy i syntezy, natomiast na etapie wnioskowania – metodę dedukcji.

2. Ogólna charakterystyka planowania w rolnictwie

Planowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania i stanowi logiczny punkt wyjścia w procesie podejmowania decyzji. Zakres i treść planowania dostosowana jest do zmieniających się warunków gospodarowania, panującego ustroju społecznego i systemu politycznego. Gospodarka nakazowo-rozdzielcza („planowa”) stawiała planowanie jako pierwotną funkcję i podporządkowywała jej wszystkie inne funkcje zarządzania, które były w sposób bezpośredni ukierunkowane na osiągnięcie założonych przez decydentów planowanych celów. Okazało się jednak, że tak narzucony „z góry” paradygmat planowania nie zapewniał koniecznej efektywności na etapie realizacji przyjętych planów.

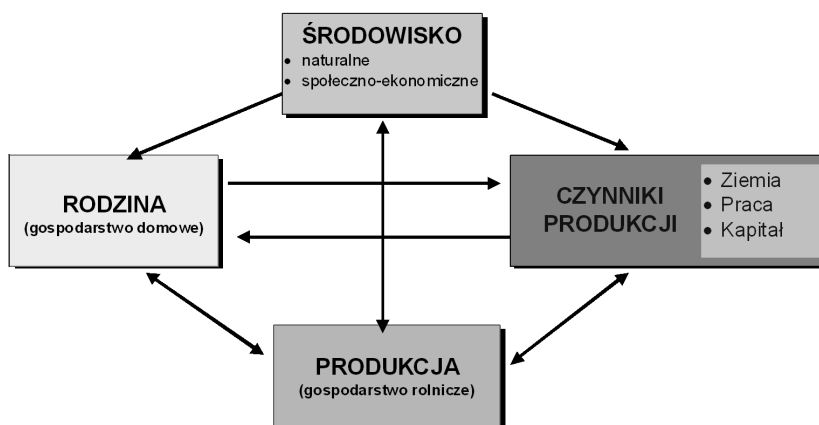
W rolnictwie zmiany w systemie planowania, jakie zachodziły w okresie powojennym w państwowych gospodarstwach rolnych (PGR), były najlepszym przykładem skutków jakie może wywołać takie podejście. Zadania (plany) dla PGR ustalały głównie w rocznych planach gospodarczych oraz planach gospodarczego

urządzenia. Były one bardzo szczegółowe i obejmowały szeroki zakres działalności gospodarstw. Stosowany system planowania był pochodną obowiązującego systemu dyrektywnego zarządzania. Obowiązywał on z nieznacznymi zmianami do 1981 r., czyli do momentu uzyskania większego stopnia samodzielności związanego z wprowadzeniem reformy 3,,S”. Poszukiwania nowej roli i miejsca dla planowania w PGR-ach trwało przez cały burzliwy okres reformy z 1989 r., aż do przejścia tych gospodarstw przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWRSP).

Planowanie w gospodarstwach indywidualnych w Polsce ma również swoją tradycję. W okresie międzywojennym (1918-1939) sporządzane były plany urządzenia gospodarstwa dla gospodarstw rodzinnych, które tworzone w ramach reformy rolnej. W latach 1970-1980 opracowywano takie plany dla gospodarstw, które wdrażały program specjalizacji. W latach 90. gospodarstwa chcące skorzystać z preferencyjnych kredytów Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) musiały opracowywać tzw. biznesplany (plany przedsięwzięcia). Biznesplan jako forma planowania został upowszechniony również przy okazji restrukturyzacji i prywatyzacji PGR-ów w ramach działalności AWRSP. Zobowiązane były do jego sporządzania osoby fizyczne i prawne przystępujące do konkursów na dzierżawę i inne formy zagospodarowania majątku po byłych PGR-ach.

Rolnicy indywidualni również sporządzali plany i wykonywali kalkulacje na własne potrzeby. Nie zawsze miały one charakter formalny. Zgłaszane były w tym zakresie różne propozycje form rachunku ekonomicznego. Od najprostszych kalkulacji różnicowych, wykonywanych samodzielnie, do bardziej skomplikowanych wykonywanych wspólnie z doradcą, w tym również z zastosowaniem metod optymalizacyjnych [Kondraszuk, Ziętara 1988].

Każde gospodarstwo rolne stanowi pewną odrębną jednostkę produkcyjną, położoną w określonych warunkach przyrodniczych i funkcjonującą w określonych wa-



Rys. 1. Gospodarstwo wiejskie – wzajemne relacje

Źródło: opracowanie własne.

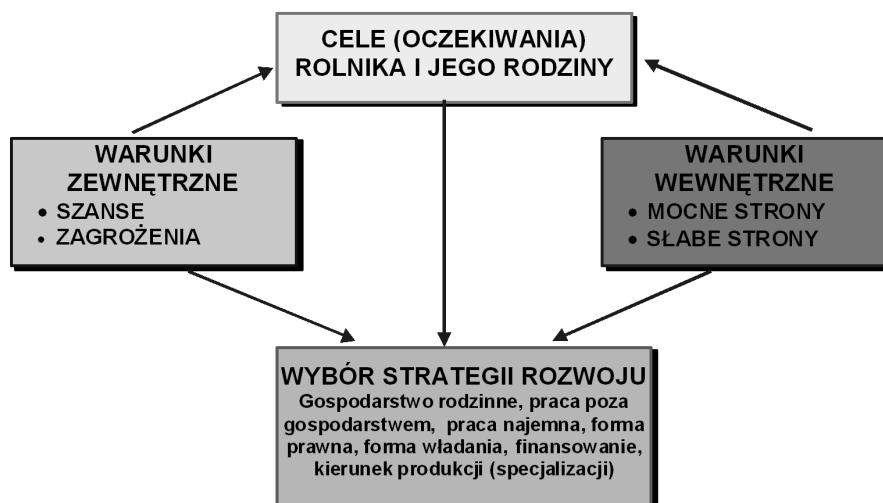
runkach ekonomicznych. Rys. 1 przedstawia schematycznie wzajemne relacje występujące w gospodarstwie wiejskim pomiędzy kierunkiem produkcji, a środowiskiem naturalnym i społeczno-ekonomicznym, rodziną rolniczą i posiadanymi zasobami czynników produkcji.

Aby ukształtować wzajemne relacje, na poziomie strategicznym muszą zapasć właściwe decyzje podejmowane przez rolnika i rodzinę rolniczą. Dotyczą one trybu prowadzenia (gospodarstwo rodzinne lub dwuzawodowe), sposobu wykonywania pracy (rodzina lub pracownicy najemni), formy prawnej (gospodarstwo indywidualne lub grupowe), formy władania (własność, dzierżawa, leasing), sposobów finansowania (udziały, kredyt, własne środki). Decyzje te tworzą podstawę dalszego funkcjonowania gospodarstwa.

Teoria ekonomiki i organizacji gospodarstw dostarcza modele oceny bazujące na uwarunkowaniach materialnych, osobistych i instytucjonalnych. Modele te obejmują rozwiązania alternatywne, możliwe do zastosowania ze względów technologicznych, organizacyjnych, instytucjonalnych i prawnych. Modele decyzyjne składają się zawsze z dwóch komponentów: stosunków techniczno-produkcyjnych procesów wytwarzania oraz ekonomicznych i ekologicznych ograniczeń decydujących o realizacji założonych celów. Zakłada się pełen profesjonalizm i fachowość w obu tych dziedzinach.

Na rys. 2 przedstawiono schematycznie proces budowy strategii rozwoju gospodarstwa i najważniejsze jego determinanty.

Istotę planowania strategicznego określają decyzje o środkach produkcji długotrwałego użytku, które są podstawą budowy potencjału produkcyjnego. Jednocze-



Rys. 2. Proces kreowania planu strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

śnie wyznaczają w sposób trwały kierunki produkcji. Budowa specjalistycznego budynku inwentarskiego czy zakup nowoczesnego kombajnu powoduje, że zmiana kierunku produkcji niesie za sobą bardzo wysokie koszty.

Plany sporządzane w gospodarstwie mogą być dzielone według różnych kryteriów. Jednym z podstawowych kryteriów podziału planów jest kryterium czasu. Plany więc można dzielić według okresu, jakiego dotyczą. Na tej podstawie wyróżnia się:

1) Plany dzienne – dotyczą tylko jednego dnia. Plan ten nazywany jest dyspozycją dzienną, która nie jest sporządzana formalnie i pozostaje najczęściej w głowie rolnika. Jest to najniższy szczebel planowania w gospodarstwie rolniczym i dotyczy bieżącego ustalania harmonogramu prac i procesów produkcyjnych. Przy ich tworzeniu wykorzystywana jest wiedza z zakresu ekonomiki i organizacji procesów pracy, a także doświadczenie i kompetencje rolnika (kierownika). Powstają one na bieżąco, ale oczywiście realizują cele wynikające z planów wyższego rzędu. Często dochodzi do sytuacji, w której dyspozycja dzienna musi być zmieniona i dopasowana do warunków pogodowych oraz innych zdarzeń losowych. Na tym poziomie zapadają ostateczne decyzje o sposobie realizacji postawionych zadań – bieżące reagowanie.

2) Plany tygodniowe – dotyczą przebiegu robót w gospodarstwie, a także procesów zaopatrzenia i zbytu w perspektywie kilkudniowej. Sporządzane są bardzo rzadko. Chociaż w obecnej sytuacji rolnicy uważają ten rodzaj planów za użyteczny i widzą konieczność jego sporządzania. Niektóre zadania są przesuwane do wykonania na następny tydzień, niektóre wręcz odwrotnie – przyśpieszane. Bardzo często pojawiają się nowe informacje, które modyfikują wcześniejsze założenia i wymuszają podjęcie działań w najbliższym czasie.

3) Plany kampanijne – obejmują okresy dłuższe, które związane są z wykonywaniem określonych prac polowych charakterystycznych dla tych okresów, np. sianokosy, żniwa, wykopki, pozwalające na wykonanie poszczególnych prac rolniczych w optymalnych terminach agrotechnicznych. Są one klasycznym przykładem planowania operacyjnego, które może obejmować dowolne okresy w ramach roku obrachunkowego. Także plan zaopatrzenia i zbytu, obejmujący odbiór zamówionych środków produkcji w ustalonych terminach oraz dotrzymywania umownych terminów odstaw produktów.

4) Plan roczny – był planem obowiązkowo sporządzanym w przedsiębiorstwach państwowych (PGR-ach). Obejmuje on okres kolejnych 12 miesięcy. W rolnictwie oprócz roku kalendarzowego, funkcjonuje rok gospodarczy od 1 lipca do 30 czerwca roku następnego. Plan roczny ma charakter planu operacyjnego. Podstawową zasadą obowiązującą w planie rocznym jest zasada bilansu (wewnętrznej zgodności). Oznacza to, że zadania stawiane w planie rocznym muszą być zbilansowane z możliwościami ich realizacji. Plan obejmujący rok obrachunkowy nazywany jest również rocznym planem gospodarczo-finansowym.

5) Plan wieloletni – niektóre zadania bilansują się i są realizowane w okresach dłuższych niż rok. W takim przypadku sporządzany jest plan obejmujący kilka ko-

lejszych lat. W szczególności dotyczy to nowych inwestycji i finansowania kredytem długoterminowym (banki żądają planu za cały okres spłaty).

6) Projekt urzędniowy gospodarstwa – w swojej pierwotnej formie nie dotyczy ściśle określonego okresu. Jest to wizja funkcjonowania gospodarstwa w przyszłości bez określonej daty. Teoretycznie możemy sobie wyobrazić, że to samo gospodarstwo posiadające podstawowe czynniki produkcji (ziemię, kapitał i pracę) może prowadzić różne kierunki produkcji rolniczej. Dla przykładu może to być tylko produkcja roślinna, produkcja roślinna plus chów trzody oparty na zakupie pasz, produkcja mleka oparta na paszach własnych itd. Projekt urzędniowy (plan urządzenia gospodarczego) powinien stanowić wizję funkcjonowania gospodarstwa przy jednoczesnym dążeniu do realizacji przyjętych celów. Plan określa warunki, jakie muszą być spełnione, aby wytyczone kierunki rozwoju zostały zrealizowane. Głównym zadaniem projektu urzędniowego jest racjonalizacja organizacji gospodarstwa i pokazanie możliwości wykorzystania jego potencjału w dłuższej perspektywie.

Według Manteuffla [1981, s. 379] „Dosyć powszechnym błędem jest utożsamianie planów wieloletnich z planami urządzenia gospodarczego. Każdy z tych planów ma inne zadanie i jest sporządzany na innych zasadach”. W tab. 1 przedstawione różnice pomiędzy planowaniem wieloletnim i projektem urzędniowym.

Tabela 1. Zestawienie najważniejszych kryteriów oceny i różnic pomiędzy planowaniem wieloletnim i projektem urzędniowym

Kryterium	Planowanie wieloletnie	Projekt urzędniowy
1. Horyzont czasowy planu	rok, 3-5 lat	w zasadzie dowolnie długi
2. Charakter	operacyjno-strategiczny	strategiczno-operacyjny
3. Zmienność w czasie	dynamiczny	statyczny (cykl)
4. Punkt początkowy	istniejąca sytuacja	nieokreślony
5. Co określa?	gdzie jestem? dokąd podążam? jak mam się tam dostać?	gdzie chcę być w przyszłości?
6. Realizacja	w zasadzie pewna	ewentualnie możliwa
7. Okres realizacji	określony	nieokreślony (1 cykl)
8. Rentowność	dany okres (np. rok)	średnia z cyklu
9. Płynność	zdolność pokrywania bieżących wydatków	struktura finansowania (pasywów)
10. Wyposażenie	istniejące i możliwe do wprowadzenia	optymalne (struktura aktywów)
11. Inwestycje	w danej chwili możliwe (do realizacji)	według potrzeb (zrealizowane)
12. Uwarunkowania i ograniczenia	istniejące słabe i mocne strony	przyszłe szanse i zagrożenia

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie strategiczne, którego celem jest nie tylko ustalenie punktu docelowego, ale również drogi dojścia, może wykorzystywać zarówno podejście stosowane w projekcie urzędniowym, jak i w planowaniu wieloletnim.

3. Metodyka sporządzania projektu urządzeniowego w rolnictwie

O projekcie urządzeniowym mówi się wtedy, gdy organizujemy gospodarstwo od początku, czyli dokonujemy podziału użytków rolnych, wydzielamy pola, ustalamy płodozmian oraz rozmieszczenie i rodzaj budynków gospodarskich. Tego rodzaju plan sporządza się również wówczas, gdy analiza istniejącego już gospodarstwa wykaże, że poszczególne elementy jego sił wytwórczych są źle zbilansowane lub że zasoby niektórych z nich lub wszystkich łącznie są zbyt małe, by osiągnąć zadowalające wyniki z punktu widzenia przyjętych kryteriów.

Według Manteuffla [1981, s. 389] projekt urządzenia gospodarczego należy sporządzić w następujących sytuacjach:

- a) młody rolnik obejmuje gospodarstwo po rodzicach lub innych krewnych,
- b) zmienia się właściciel gospodarstwa,
- c) właściciel zamierza inwestować lub ubiega się o większy kredyt,
- d) następuje istotna i trwała zmiana w relacjach cen na artykuły rolnicze lub przed gospodarstwem otwierają się nowe, a przy tym trwałe możliwości zbytu określonych produktów.

Zadaniem projektu jest nie tylko przyjęcie odpowiednich proporcji między czynnikami produkcji, lecz także przyjęcie dla danego gospodarstwa odpowiedniego poziomu intensywności i kierunku produkcji. W uproszczeniu przyjmuje się, że w projekcie powinny znaleźć się odpowiedzi na następujące pytania: co? ile? i jak produkować?

3.1. Elementy projektu urządzeniowego gospodarstwa

W ramach przygotowywania projektu można wyodrębnić jego najważniejsze elementy. Do głównych części składowych projektu należą:

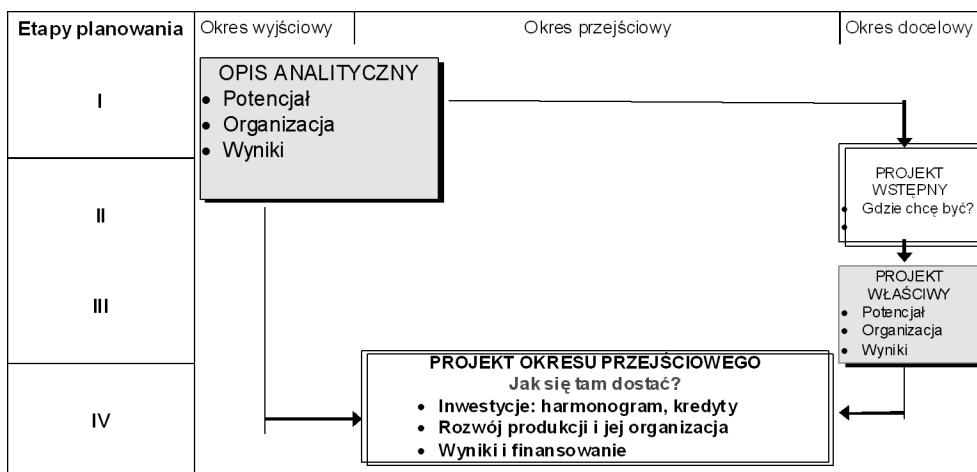
1) Skrócony opis gospodarstwa (przedsiębiorstwa) – przedstawiamy obecną sytuację gospodarstwa, zasoby czynników produkcji (ziemi, pracy i kapitału) oraz dokonujemy analizy tego stanu, co pozwoli na krytyczną ocenę i określenie szans na poprawę warunków gospodarowania i sytuacji całego przedsiębiorstwa.

2) Projekt wstępny – wydaje się najważniejszą częścią projektu, określa się w nim bowiem cel (do czego dążymy) i kryterium celu (w jaki sposób mierzymy stopień realizacji celu). Wprowadzamy także ograniczenia (określenie ram, w jakich możemy się poruszać, sporządzając projekt), ponadto dokonujemy wstępnej oceny opłacalności poszczególnych działalności w produkcji zwierzęcej i roślinnej (sporządzanie kalkulacji opłacalności). Ostatnim etapem jest próba ustalenia optymalnej struktury produkcji.

3) Projekt właściwy – sporządzany metodą bilansową, zawarte są w nim bowiem różnego rodzaju bilanse weryfikujące założenia przyjęte w projekcie wstępnym.

4) Projekt okresu przejściowego (plan przejść siewnych – droga przechodzenia od stanu obecnego do zaplanowanego).

Na rys. 3 przedstawiono ideowy schemat powiązań poszczególnych elementów projektu urządzeniowego.



Rys. 3. Etapy sporządzania projektu urządzeniowego gospodarstwa rolniczego

Źródło: opracowanie własne.

3.1.1. Skrócony opis gospodarstwa (opis analityczny)

Punktem wyjścia do opracowania projektu jest opis i analiza dotychczasowej działalności gospodarstwa. Powinny w nim znaleźć się informacje dotyczące m.in. położenia gospodarstwa względem rynków zaopatrzenia i zbytu, użytkowania gruntów i jakości gleb oraz wyniki, jakie osiągało gospodarstwo w latach poprzednich. Analiza stanu istniejącego pozwala sprecyzować oczekiwania wobec projektu.

3.1.2. Projekt wstępny

W projekcie wstępnym można wyróżnić następujące etapy jego sporządzania:

- 1) określenie celu reorganizacji i kryterium jego oceny,
- 2) ustalenie ograniczeń wynikających z warunków przyrodniczych i organizacyjnych,
- 3) wybór działalności, które mogą występować w gospodarstwie,
- 4) sporządzenie kalkulacji opłacalności pozwalające na wybór działalności najbardziej opłacalnych,
- 5) opracowanie wariantów organizacji gospodarstwa.

3.1.3. Projekt właściwy

Projekt właściwy (nazywany szczegółowym) jest elementem, w którym ustala się organizację wszystkich działów produkcyjnych, tj. produkcji roślinnej, zwierzęcej

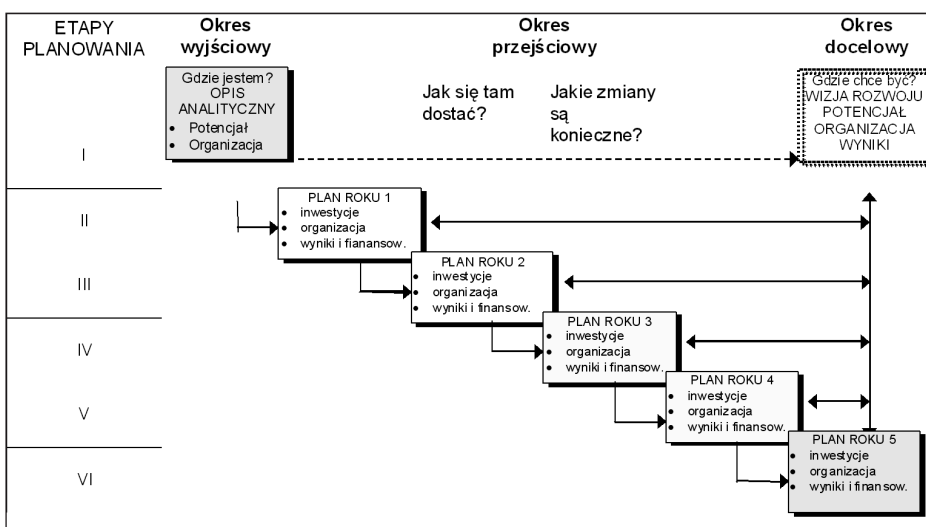
i przetwórstwa. W projekcie wstępnym ustalono podstawowe proporcje między produkcją roślinną i zwierzęcą, tzn. rozmiary poszczególnych działalności z zakresu produkcji roślinnej i zwierzęcej. W projekcie właściwym należy zweryfikować ustalenia dokonane w projekcie wstępnym z punktu widzenia korzyści całego gospodarstwa. Weryfikacji dokonuje się przez sporządzenie odpowiednich bilansów. W projekcie właściwym najczęściej wyróżnia się następujące bilanse:

- 1) bilans użytków rolnych, w tym bilans stanowisk i zmianowanie,
- 2) bilansowanie (obrotu) stad zwierząt,
- 3) bilans pasz (objętościowych i treściwych),
- 4) bilans nawożenia organicznego i mineralnego,
- 5) bilans słomy,
- 6) bilans siły roboczej i pociągowej,
- 7) zestawienie przychodów i kosztów (wyników) osiągniętych w gospodarstwie.

3.1.4. Plan okresu przejściowego (przejsć siewnych)

Tradycyjny plan przejsć siewnych można zastąpić wieloletnim planem, który będzie stanowił uzupełnienie projektu urządzeniowego. Na rys. 4 przedstawiono ideę takiego podejścia.

Koncepcja połączenia idei rozwiązania optymalnego uzyskanego „na bazie zerowej” z weryfikacją możliwości jego osiągnięcia za pomocą planu wieloletniego wydaje się bardzo interesująca. Pozwala na uwzględnienie istniejących warunków realizacji projektu i optymalizację dochodzenia do zakładanego rozwiązania.



Rys. 4. Połączenie idei projektu urządzeniowego z planowaniem wieloletnim

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie i wnioski

Działalność rolnicza powinna spełniać wymogi zrównoważonego rozwoju. Wielość związków występujących pomiędzy działaniami, gałęziami i działalnościami powoduje, że gospodarstwo powinno być traktowane jako organiczna całość. Rolnik stara się w długim okresie stwarzać żywym organizmom roślinnym i zwierzęcym jak najlepsze warunki rozwoju. Projekt urzędniowy ma za zadanie wyznaczyć stan docelowy (optimum), do którego powinno zmierzać gospodarstwo. Właściwie urządzone (zorganizowane) gospodarstwo powinno zapewnić trwałą dochodowość rodzinie rolniczej i spełniać wymogi zrównoważonego rozwoju.

Projekt gospodarczego urzędnika należy traktować jako narzędzie zarządzania strategicznego. Powinien on być jednocześnie ważnym elementem budowy kompleksowego systemu wspomagającego podejmowanie decyzji w gospodarstwach wiejskich.

Literatura

- Kondraszuk T., 2006, *Gospodarstwo wiejskie jako podstawa rachunku ekonomicznego – ujęcie metodyczne*, Roczniki Naukowe SERIA, t. VIII, z. 1, Warszawa-Poznań.
- Kondraszuk T., Ziętara W., 1988, *Próba oceny przydatności optymalizacji jedno- i wielokryterialnej dla potrzeb podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie rolniczym*, [w:] *Komputerowe systemy i metody wspomagające podejmowanie decyzji*, PAN IBS, Warszawa.
- Manteuffel R., 1981, *Ekonomika i organizacja gospodarstwa rolniczego*, PWRiL, Warszawa.
- Nowak E., 2006, *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.