

Nr 4 (16) - Październik 1998

ISSN 1234-5725

Wieś i Doradztwo

Pismo Małopolskiego Stowarzyszenia Doradztwa Rolniczego

**Wizyta pracowników
doradztwa rolniczego z Polski
u Ojca Świętego Jana Pawła II**

Dożynki Jasnogórskie '98



Wieś i Doradztwo

Doradztwo i Edukacja

Józef Kania
Doradztwo rolnicze — doświadczenia i wnioski z krajów Unii Europejskiej adekwatne do warunków polskich 2

Gregg Easterbrook
Norman Borlaug —
- zapomniany dobroczyńca ludzkości 8

Maria Ciepielewska
Komisja Europejska określa prawne podstawy realizacji „Agendy 2000” 12

Wielofunkcyjny Rozwój Wsi

Andrzej Piotr Wiatrak
Podstawy regionalnej polityki wiejskiej 19

Marketing

June Lavelle
Zasady efektywnego zarządzania 24

Ekonomika Produkcji

Bogusław Jeleń
Integracja rolnictwa z kompleksem żywnościowym w Małopolsce na przykładzie zakładów mięsnych 27

Ekologia i Ochrona Krajobrazu

Ryszard Kostuch
Wpływ zalewów powodziowych na roślinność łąkową 31

Technologia Produkcji

Lynn D. Davis
Pogląd amerykańskiego doradcy na żywienie i zarządzanie farmą bydła mlecznego 34

Piotr Skrijka
System silvo-pastoral — nowa propozycja dla gór 38

Nowy program opieki nad stadem OHG 40

Kronika MS DR

Wizyta pracowników doradztwa rolniczego z Polski u Ojca Świętego Jana Pawła II 41

Od Redakcji

Nr 4(16)/1998

Szanowni Czytelnicy

Bieżący numer WiD obfituje w wiele interesujących pozycji zwłaszcza z zakresu doradztwa i edukacji oraz wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Jednakże najdonioślejszym wydarzeniem w działalności MS DR w ostatnim kwartale było zorganizowanie wyjazdu studyjnego dla pracowników ODR do Włoch oraz wizyta u Ojca Świętego w Watykanie. W numerze znajdują Państwo szczegółową relację z tego wydarzenia.

Nieskromnie zwracamy uwagę, że jest to drugie ogromnej wagi przedsięwzięcie MS DR dotyczące obrony i usprawnienia państwowej służby doradztwa rolniczego w Polsce (tekst katechyzu Ojca Świętego). Dwa lata temu (1996) MS DR było organizatorem seminarium w Senacie RP pt "Rola doradztwa rolniczego w procesach modernizacji i integracji polskiego rolnictwa z Unią Europejską".

Nadal jesteśmy jednym z ogniw licznego łańcucha ludzi i organizacji dążących do utrzymania i usprawnienia państwowej służby doradczej. I ciągle wierzymy w sukces!

Życzymy owocnej lektury.

Rada i Zarząd MS DR



REDAGUJE ZARZĄD
MAŁOPOLSKIEGO STOWARZYSZENIA
DORADZTWA ROLNICZEGO

z siedzibą w Akademii Rolniczej w Krakowie
31-121 Kraków, ul. Czysta 21

REDAKTOR ODPOWIEDZIALNY
dr Stanisław Legutko

tel. (012) centrala 632-16-20 w. 343 lub 344
(012) 634-31-90
fax (012) 633-15-61

Zdjęcie na okładce:
prof. dr hab. Kazimierz Wiech

Zdjęcia:
mgr inż. Maria Rychlak,
prof. dr hab. Ryszard Kostuch

dr inż. Józef Kania

Doradztwo rolnicze — doświadczenia i wnioski z krajów Unii Europejskiej adekwatne do warunków polskich

Wprowadzenie — cele doradztwa rolniczego

Rolnicy, którzy prowadzą małe gospodarstwa są zazwyczaj jednocześnie ich właścicielami, menedżerami, pracownikami i specjalistami ds. produkcyjnych i ekonomicznych. Położenie gospodarstw zazwyczaj z dala od ośrodków doradztwa i konieczność poświęcenia w nich dużej ilości czasu na pracę sprawiają, że rolnicy mają często utrudniony dostęp do informacji z zewnątrz.

Na przełomie XIX i XX wieku rządy większości krajów zachodnich rozpoznały specyficzne cechy pracy rolników oraz sektora rolniczego i w takiej czy innej formie ustanowiły "doradztwo rolnicze" w celu "zapewnienia porad i pomocy tym rolnikom, którzy sami nie mogli sobie ich zapewnić". Pomoc taka polegała w dużej mierze na doradztwie w sprawach produkcyjnych i organizowaniu w tym celu szkoleń, pokazów i demonstracji.

Poprzez system państwowego doradztwa rolniczego:

- zachęcano rolników do produkcji wysokiej jakości żywności,
- wspierano zmiany technologiczne udzielając niezależnych opinii,
- szkolono rolników w zakresie radzenia sobie ze zmianami w otaczającej ich rzeczywistości, mającymi często wpływ na wysokość uzyskiwanego dochodu oraz połączonymi z podażą i popytem na określone produkty,
- zapewniano społeczność wiejską, że na tyle na ile to możliwe, warunki jej życia nie będą się różnić od standardu, na jakim żyje większość mieszkańców terenów zurbanizowanych.

W warunkach gospodarki rynkowej, jak wszystkim wiadomo, państwo nie ma monopolu na świadczenie usług w zakresie doradztwa rolniczego. Przedsiębiorstwa handlowe, organizacje zrzeszające rolników, firmy konsultingowe mogą odgrywać dużą rolę w zabezpieczeniu usług doradczych. W krajach zachodnich zwykle istnieje kilka skoordynowanych organizacji czy firm zapewniających rolnikom po-

moc i radę lub też działają one na zasadzie konkurencji. Badania pokazują, że w momencie wzrostu gospodarczego doradztwo państwowe zmniejsza swą siłę oddziaływania, a na jego miejsce powstaje rynek konkurencyjnych firm doradczych.

Realizowane cele doradztwa rolniczego w krajach UE można krótko sformułować w następujący sposób: „Celem doradztwa rolniczego jest podniesienie poziomu dochodów i polepszenie warunków życia rolników i ich rodzin”. Specyficzne zadania, funkcje i formy doradztwa rolniczego ulegają zmianom wraz ze zmieniającymi się potrzebami rolników i przekształceniami w gospodarce danego kraju.

Niniejszy artykuł oparty jest na doświadczeniach niektórych krajów Europy zachodniej (W. Brytanii, Irlandii, Niemiec, Holandii i Danii), w których autor odbył wizyty studyjne i naświetla szczególnie te kwestie, na które należy zwrócić uwagę przy ustalaniu strategii rozwoju doradztwa rolniczego w naszym kraju.

1. Rolnik czyli odbiorca usług doradczych

Jeżeli doradztwo rolnicze ma być efektywne, musi stale rozpoznawać rzeczywiste potrzeby swoich odbiorców. Nie istnieje jeden typ odbiorcy-rolnika. Odbiorców usług doradczych w krajach UE można zdefiniować na kilka sposobów, np. w zależności od:

- wielkości gospodarstwa,
- poziomu dochodów gospodarstw,
- lokalizacji gospodarstwa (ze względu na warunki przyrodnicze, ekonomiczne, wysokość n.p.m., itp.),
- stosowanych technologii produkcji roślinnej i zwierzęcej,
- podejmowania innych przedsięwzięć pozarolniczych,
- typu gospodarstwa (rodzinne, spółdzielcze, spółka),
- specyficznych potrzeb, np. gospodarstwa młodych rolników.

W krajach o dużej powierzchni użytków rolnych należy ponadto uwzględnić położenie geograficzne danego terenu i wpływ klimatu na poziom i technikę produkcji. Ekonomiści rolni biorą pod uwagę powyższe czynniki aby obliczyć średnie wyniki z poszczególnych działalności osiągnięte przez różne grupy producentów. Uzyskane w ten sposób dane (średnie statystyczne) są następnie wykorzystywane przez doradców jako wzorzec do porównań. Chodzi o to, aby osiągnięcia własne poszczególnych rolników porównać ze średnio uzyskiwanymi na ich terenie wskaźnikami dla całej populacji i określonych grup gospodarstw, a następnie opracować program polepszenia ich wyników produkcyjnych i ekonomicznych.

Doradcy z krajów UE wykorzystują ponadto badania ankietowe w celu ustalenia wielkości zapotrzebowania na kursy szkoleniowe lub porady technologiczne.

Główne kategorie gospodarstw według których prowadzi się analizę ekonomiczną to:

- roślinne — z towarową produkcją roślinną (z podziałem na 3 grupy wg wielkości obszaru),
- hodowlane — z towarową produkcją zwierzęcą (z podziałem na rejon górski i nizinny oraz trzy grupy obszarowe),
- mieszane (roślinno-hodowlane) — (trzy grupy obszarowe),
- specjalistyczne np. trzoda chlewna, drób, uprawa warzyw.

Ze względu na rosnącą tendencję do specjalizacji gospodarstw, wzorce porównań ulegają zmianom w kierunku informacji o indywidualnych przedsięwzięciach podejmowanych przez rolników. Kładzie się przy tym nacisk na wysokość dochodu bezpośredniego uzyskiwanego z 1 ha lub w przeliczeniu na jednostkę zwierząt (krowę, lochę, tuczniaka) bez względu na wielkość gospodarstwa. Jeśli pojawiają się problemy dotyczące niskiego poziomu dochodów, doradcy pomagają w podejmowaniu przez farmerów działalności alternatywnych np. wiele gospodarstw mlecznych zachęcono do zorganizowania wczasów pod gruszą i zapewnienia noclegu oraz wyżywienia turystom. Zdarza się często, że traktowane marginesowo tereny górskie mogą pod względem potencjału turystycznego śmiało konkurować z terenami uznawanymi powszechnie za rekreacyjne.

Dla każdego typu gospodarstwa i odbiorcy (w obrębie danego regionu geograficznego) definiuje się specjalne cele oraz planuje czynności doradcze, które pomagają zrealizować. Może to być, w zależności od sytuacji, wzrost lub spadek liczby krów w przeliczeniu na 1 ha lub zwiększenie mleczności krów.

2. Funkcje doradztwa rolniczego

Doradztwo rolnicze Unii Europejskiej zaspokaja potrzeby swoich odbiorców w czterech głównych działach:

- technika i technologia produkcji,
- organizacja i zarządzanie gospodarstwem (włączając w to inwestycje kapitałowe),
- marketing produktów rolniczych: mechanizm działania rynku, informacja cenowa, podaż i popyt na produkty rolnicze, konkurencja, podwyższanie wartości oferowanego produktu,
- szkolenia i oświata rolnicza.

W ostatnim czasie zaobserwowano tendencje w kierunku odchodzenia od doradztwa dotyczącego jedynie produkcji na rzecz doradztwa w sprawach prowadzenia i zarządzania gospodarstwem rolniczym oraz doradztwa marketingowego. Wraz ze wzrostem kosztów pracy w gospodarstwie rolnym i jednocześnie zmniejszeniem się liczby osób zatrudnionych w rolnictwie, podniosło się znaczenie umiejętności i kwalifikacji siły roboczej pracującej w gospodarstwach. W osiągnięciu tego celu, ważnym stały się różnego rodzaju szkolenia specjalistyczne oferowane przez instytucje pozarządowe i organizacje doradcze.

2.1. Doradztwo dotyczące techniki i technologii produkcji

Doradztwo technologiczne opiera się na informacjach pochodzących z prowadzonych przez państwo stacji badawczych (finansowanych przez komitet ds. badań), z gospodarstw wdrożeniowych prowadzonych przez ośrodki doradztwa rolniczego i z wyższych uczelni rolniczych. Wykorzystuje się także w tym względzie doświadczenia związków i organizacji rolniczych. Osobne badania prowadzą także firmy handlowe, a ich rezultaty służą pomocą przedsiębiorstwom zajmującym się np. produkcją nawozów, środków chemicznych, nasion czy pasz.

Organizacje skupiające rolników coraz częściej zatrudniają wysokiej klasy specjalistów ds. technologii produkcji i marketingu, którzy służą radą i pomocą ich członkom.

Główne rodzaje doradztwa technologicznego to:

- 1) w zakresie upraw:
 - rodzaj uprawy, gatunki roślin,
 - rodzaj zalecanego nawożenia gleby,
 - metody przygotowania ziemi pod uprawę,
 - gęstość sadzenia lub wysiewu,
 - rozpoznanie chorób i szkodników roślin oraz ich zwalczanie,

- metody zbioru i konserwacji pasz,
 - suszenie i przechowywanie płodów rolnych,
- 2) w zakresie hodowli zwierząt:
- rasy, typy użytkowe, krzyżowanie ras,
 - systemy hodowli, tuczu i opasu zwierząt,
 - płodność i reprodukcja stada,
 - żywienie — pasze z zakupu i pochodzące z własnej produkcji,
 - rozpoznawanie chorób i profilaktyka,
 - kontrola środowiska przebywania zwierząt,
 - planowanie terminu pokryć, długości tuczu i terminów sprzedaży,

Programy komputerowe uwzględniające wszystkie działalności produkcji roślinnej i zwierzęcej są obecnie łatwo dostępne. Uwzględniają one ponadto różne warianty technologii produkcji. Rolnicy korzystają z nich w coraz większym stopniu z pomocą doradców lub reprezentantów firm handlowych.

- 3) w zakresie techniki rolniczej:
- kupno odpowiednich maszyn i urządzeń,
 - czas pracy, koszt pracy, wydajność maszyn, optymalizacja parku maszynowego.

2.2. Zarządzanie gospodarstwem

W związku z rosnącą na rynku konkurencją rolnicy krajów UE musieli dobrze poznać finansowe aspekty swej działalności. Wiąże się z tym wzrost znaczenia doradztwa rolniczego, które udziela porad w następujących kwestiach:

- analiza nadwyżek produkcji,
- analiza kosztów zmiennych poszczególnych działalności,
- analiza wskaźników wydajności i efektywności produkcji,
- analiza kosztów stałych gospodarstwa,
- efektywność inwestycji kapitałowych i czasokres zwrotu nakładów inwestycyjnych,
- przepływy środków pieniężnych,
- podatki i dotacje.

2.3. Doradztwo marketingowe

W ciągu ostatnich dwudziestu lat ekonomiści Unii Europejskiej notowali stałe napędzanie rynku jako opozycję wobec rosnącej produkcji. Miało to fatalny wpływ na rolników i sektor rolniczy gospodarki narodowej. Rolnicy musieli bowiem poświęcać bardzo wiele uwagi temu, jak i gdzie sprzedać swoje produkty. Dostrzegali jednak przy tym, że można podnieść wartość wytwarzanych produktów poprzez ich:

- sortowanie,
- klasyfikowanie,

- przetwarzanie,
- pakowanie.

Następnie rolnicy zrozumieli, że konkurencja na rynku hurtowym i detalicznym będzie wymagała od nich:

- ciągłości dostaw,
- standaryzacji produkcji (odpowiednia wielkość i jakość),
- stosowania nazw branżowych,
- reklamowania i informowania odbiorców o oferowanym towarze w celu ustalenia swej pozycji na rynku itp.

Zarówno państwo jak i rolnicy doszli do wniosku, że takim wymaganiom rynku nie można sprostać prowadząc samodzielną działalność. Stało się jasne, że rolnicy muszą ze sobą współpracować aby uzyskać przewagę potrzebną do efektywnego działania na rynku.

Większość państw UE stworzyła lub pomogła organizacjom rolniczym stworzyć taki właśnie rynek produktów rolnych, niezależnie od istniejącego systemu doradztwa. Unia Europejska dostrzegła również znaczenie organizacji marketingowych i przyznała pomoc finansową określonym innowacyjnym przedsięwzięciom z tego zakresu (tworzenie zespołów producenckich i grup marketingowych).

2.3.1. Spółdzielczość rolnicza

Ważnym elementem procesu włączania się rolników w system przetwórstwa i sprzedaży rynkowej są w krajach UE spółdzielnie rolnicze. Dania, Irlandia, Francja i Holandia mają duży odsetek produkcji rolnej zbywanej właśnie przez spółdzielnie należące do rolników. Oprócz spółdzielni istnieje szereg przedsiębiorstw, w których rolnicy mają swoje udziały, a także firm handlowych, które kupują towar tylko od stałych, sprawdzonych dostawców. Spółdzielnie rolnicze mają tendencję do polaryzacji (jedne ograniczają swoją działalność a inne rozszerzają), a ponadto rośnie ich specjalizacja. Im bardziej takie organizacje się rozwijają, tym więcej podejmują działań takich jak:

- specjalistyczne przetwórstwo, magazynowanie, kupno i sprzedaż w imieniu rolników;
- włączanie się w doradztwo i spełnianie podobnej funkcji jak profesjonalne organizacje doradcze;
- utrzymywanie kontaktów z indywidualnymi członkami;
- utrzymywanie swej wiodącej roli i egzekwowanie zobowiązań złożonych przez członków.

W warunkach polskich, gdy konieczność rozwoju to wartość nadrzędna, należy brać pod uwagę, czy wymagane od rolników i od doradców umiejętności można uzyskać lub rozwinąć w obrębie istniejącego systemu doradztwa oraz czy są argumenty przemawiające za ustanowieniem specjalnej, samodzielnej organizacji do tych spraw w obrębie Ministerstwa Rolnictwa lub poza nim, albo czy niektóre formy organizacji rolniczych lub handlowych mogą spełniać funkcję szkoleniowo-doradczą.

Znanym jest fakt, że jako część programu PHARE została wydziedziona Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej, która zajmuje się właśnie rozwojem tego typu spółdzielczości w Polsce. Cele tej samodzielnej organizacji są następujące:

- pomaganie rolnikom w zakładaniu organizacji mających na celu przetwórstwo i sprzedaż ich produktów,
- doradzanie istniejącym organizacjom rolniczym,
- wspomaganie rozwoju rynku i przemysłu rolnego,
- pomaganie powstającym organizacjom rolniczym w rozwijaniu technicznej, koordynacyjnej, reprezentacyjnej i oświatowej roli, aby mogły być one w przyszłości samowystarczalne.

2.4. Szkolenia i oświata rolnicza

Rządy państw UE odegrały dużą rolę przy zapewnieniu szkoleń i oświaty dla pracujących w rolnictwie. Oświatę propagowano poprzez system rolniczych szkół średnich i zawodowych oraz studia uniwersyteckie pozostające pod zarządem Ministerstwa Edukacji. Taką działalność można nazwać doskonaleniem zawodowym.

Szkolenie i edukacja pracujących osób dorosłych stanowiły działalność drugorzędna, ale doradztwo rolnicze odgrywało tu dużą rolę. W przeciągu dwudziestu lat, gdy zmniejszała się liczba zatrudnionych w rolnictwie i gdy pojawiły się znaczne zmiany technologiczne, szkolenia i kursy dla osób pracujących stały się bardzo ważne. Tę przemianę przyspieszyło nowe prawo dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy w rolnictwie, które wywarło znaczny wpływ na wiele dziedzin gospodarki, np. transport, składowanie i obrót środkami chemicznymi (środki ochrony roślin, nawozy). W kilku krajach UE specjalne organizacje ustanowione przez państwo lub przez przemysł (spółdzielnie, związki branżowe) uczestniczą w oświacie i edukacji zatrudniając osoby kończące wyższe uczelnie. Doradztwo zachowało rolę oświatową głównie w aspekcie technologii produkcji. W warunkach polskich, podobnie jak w przypadku marketingu, trzeba postawić pytanie czy istnieje zapotrzebowanie na specjalistyczne kursy i edukację

lub czy ta inicjatywa spotyka się z poparciem doradców. W okresie nagłych zmian wyszkolenie i doświadczenie praktyczne jawią się jako rozstrzygający składnik wymaganej wiedzy specjalistycznej.

Wiele organizacji pozarządowych w naszym kraju mających do czynienia z gospodarką rynkową stawia dziś na szkolenie jako na jeden ze sposobów swej działalności, aczkolwiek poziom oferowanych przez nie programów jest bardzo zróżnicowany.

3. Doradcy

Sukces działalności organizacji doradczych zależy w końcowym efekcie od osób zatrudnionych w doradztwie tzn. ich wiedzy fachowej i umiejętności metodycznych, a także świadomości celów które mają być osiągnięte oraz dostępności do nowoczesnej wiedzy ekonomiczno-rolniczej i informacji rynkowej.

3.1. Wstępne kwalifikacje doradcy państwowego

Dawniej ogólny poziom doradztwa rolniczego w krajach UE uznawano za zadowalający. Później wszystkie nowe osoby musiały uczęszczać na roczny podyplomowy kurs zarządzania gospodarstwem. Obecnie doradztwo państwowe wymaga od specjalisty kwalifikacji zarówno w sprawach technologicznych, w zarządzaniu gospodarstwem i marketingu jak i w umiejętnościach metodycznych w pracy z ludźmi i pracy informacyjnej.

3.2. Doświadczenie w pracy

Większość doradców uczęszcza obecnie na regularne, zaktualizowane kursy w swojej specjalności. Rosnące znaczenie doradztwa sprawia, że dalszą naukę podejmują agronomowie, specjaliści ds. obrotu i przechowywania zbóż, specjaliści ds. ochrony roślin i inni, którzy należą lub współpracują z rolniczymi i handlowymi organizacjami. Ich kwalifikacje i doświadczenie są coraz bardziej różnorodne, odpowiednie do aktualnie prowadzonych działalności i realizacji wspólnej polityki rolnej UE.

W przypadku małej liczby doradców w stosunku do liczby rolników praktykowano zakładanie na poziomie okręgu czy hrabstwa grupy (tzw. grup celowych) rolników zainteresowanych podejmowaniem nowych przedsięwzięć z ich własnej inicjatywy. Zdarzały się też przypadki powstawania grup z inicjatywy doradców. W ten sposób informacje docierały do większej liczby odbiorców i można było dostrzec ich widoczne skutki w skali całego kraju. Uczelnie rolnicze i centra szkoleniowe zawsze starały się wy-

dawać dobrej jakości broszury, foldery, ulotki i informatory, którymi doradcy mogli posługiwać się w swej pracy. Przykładem mogą być poradniki dla doradców dotyczące zarządzania gospodarstwem, hodowli i żywienia bydła, hodowli i żywienia trzody chlewnej, które corocznie są poprawiane, uzupełniane i publikowane. Nasi doradcy w Polsce niestety nie dysponują tak dobrymi poradnikami.

4. Systemy doradztwa rolniczego w krajach Unii Europejskiej

Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, że w miarę postępującego rozwoju rolnictwa zmniejsza się udział doradztwa państwowego i wzrasta konkurencja między różnymi dostawcami usług. Biorąc pod uwagę formę własności doradztwa i źródła jego finansowania można w ogólny sposób wydzielić cztery podstawowe systemy doradztwa w krajach UE, odzwierciedlające zarazem trendy przemian w doradztwie:

1. Doradztwo państwowe — całkowicie finansowane z budżetu państwa bez pobierania opłat za usługi doradcze (Belgia, Włochy, Hiszpania, landy południowe Niemiec, Grecja, Portugalia).
2. Doradztwo państwowe — ale pobierające opłaty za usługi doradcze od rolników, z różną propozycją finansowania poszczególnych usług doradczych przez państwo i samych rolników (Irlandia, Szwecja).
3. Doradztwo „półautonomiczne” — społeczna kontrola doradztwa podlega procesowi przekazywania jej organizacjom rolniczym lub prywatnym firmom. Bezpośrednia opłata za usługi doradcze staje się coraz bardziej znacząca. Cechą charakterystyczną tego procesu jest obniżka dotacji na doradztwo z budżetu państwa, zwłaszcza w jego początkowej fazie, wyraźnie wzrasta rola doradztwa farmerskiego i komercyjnego firm prywatnych (Holandia, Wielka Brytania).

4. Doradztwo autonomiczne (farmerskie) — prowadzone przez związki i organizacje samorządowe rolników, dofinansowywane w niewielkim stopniu z budżetu państwa. Koszty usług doradczych finansowane są ze środków pochodzących ze składek członkowskich lub/i bezpośrednich opłat za udzielone porady; niektóre z tych rozwiązań funkcjonują już od wielu lat, przy wzrastającym udziale w pokrywaniu kosztów doradztwa przez tych, którzy faktycznie z niego korzystają (Dania — związki farmerów i stowarzyszenia rolników drobnotowarowych, Finlandia — stowarzyszenie centrów rolniczych, stowarzyszenie towarzystw rolniczych oraz organizacji „Martha”, Francja — izby rolnicze, Austria - izby rolnicze, landy północne Niemiec — izby rolnicze).

W tab. 1 podano zalety i wady dwóch podstawowych systemów doradztwa rolniczego w krajach UE, tj. doradztwa państwowego i doradztwa autonomicznego, będącego własnością rolników.

Wnioski:

- 1) Doradztwo państwowe w UE zapewniło rolnikom usługi doradcze będąc katalizatorem nowe-

Tabela 1. Zalety i wady doradztwa państwowego i autonomicznego na przykładzie krajów UE.

DORADZTWO PAŃSTWOWE	DORADZTWO AUTONOMICZNE
<p>Zalety:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dobra istniejąca baza techniczna 2. Szeroka gama różnych specjalistów 3. Bezpłatna usługa doradcza dla klienta – rolnika 4. Sformalizowana i usystematyzowana forma doradztwa – sprawdzone porady, podejście systemowe 5. Możliwość awansu (rozwinęcia kariery) dla pracowników doradztwa 	<p>Zalety:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zbliżone do rzeczywistych potrzeb 2. Potrzeby są znane przez cały okres działalności 3. Krótki czas reakcji, możliwość zmiany 4. Doradztwo na zlecenie, opłaty za faktyczne rezultaty 5. Wysoce elastyczne, szybkie 6. Mało kosztowne dla rządu
<p>Wady:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usługi podlegają często politycznym decyzjom rządu 2. Biurokracja i hierarchia ważności zadań - powolne reakcje w wypełnianiu oczekiwań rolników 3. Usługi doradcze stosunkowo kosztowne dla podatników 4. Doradztwo nie zawsze zbieżne z faktycznymi potrzebami 5. Pracownicy mają jedynie pośrednie zobowiązania względem rolników 6. Nieelastyczne - powolne zmiany 	<p>Wady:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktyczny koszt dla rolnika - wysoki 2. Ograniczona własna baza badawcza 3. Szybkie, ale nie zawsze dostatecznie przemyślane porady 4. Wymaga dużych zdolności kierowniczych i zaangażowania ze strony rolników 5. Trudności w zatrudnieniu pracowników posiadających wysokie kwalifikacje

go systemu gospodarki wolnorynkowej w którym rolnicy działają samodzielnie wybierając sobie odpowiednie usługi i płacąc za nie.

- 2) Wpływ na powstanie takiej sytuacji miały:
 - konkurencja rynkowa,
 - rozwój technologiczny (wymagający nakładów kapitałowych),
 - podnoszący się poziom wiedzy rolników w zakresie umiejętności zarządzania gospodarstwem dzięki prowadzonym kursom i szkoleniom,
 - rozwój umiejętności radzenia sobie w warunkach gospodarki rynkowej,
 - rosnący standard życia,
- 3) Rząd wykorzystywał doradztwo w celu jego specjalizacji w technologicznych aspektach produkcji i w zarządzaniu gospodarstwami. Specjalistyczne agencje służyły natomiast do zaspokojenia zapotrzebowania na usługi rynkowe i szkoleniowe.
- 4) Rezultatem wspólnej polityki rolnej UE jest między innymi:
 - mniejsza liczba rolników i osób zatrudnionych w rolnictwie,
 - większe, ale mniej liczne gospodarstwa,
 - nadprodukcja żywności.

5. Pytania dotyczące restrukturyzacji polskiego systemu doradztwa

1. Czy rozwój polskiego doradztwa rolniczego będzie się rozwijał nadal w tym samym kierunku co w krajach UE? Czy istnieją jakieś inne alternatywy?
2. Przyjmując podobną drogę rozwoju: czy doradztwo powinno skrócić czas potrzebny do osiągnięcia samowystarczalności rolników raczej przez zapewnienie im odpowiednich do tego środków produkcji czy też przez zapewnienie im bezpośrednich usług doradczych określonego rodzaju?

Jeśli przyjmujemy, że rozwój doradztwa rolniczego w Polsce będzie się rozwijał w tym samym kierunku co w krajach UE, z zapewnieniem różnorodnych porad dostosowanych do oczekiwań klientów, to oznaczać to będzie konieczność zmian w systemie doradztwa, którego główne zadania będą następujące:

- szkolenie i praca dzięki zorganizowanym grupom rolników i przedsiębiorstwom handlowym w celu zapewnienia porad technologicznych przy ograniczeniu bezpośredniego, indywidualnego świadczenia porad rolnikom;

- rozwijanie sposobów marketingowego zarządzania gospodarstwem i umiejętności kierowniczych oraz wskazywanie źródeł korzystania z wysokiej klasy specjalistów na przyszłość — akademie rolnicze i inne wyższe uczelnie oraz instytuty branżowe;
- rozwijanie przedsiębiorczości rolniczej w obszarach wiejskich oraz umiejętności marketingowych w grupach rolników;
- rozwijanie przedsiębiorczości pozarolniczej w obszarach wiejskich.

W okresie transformacji i koniecznych dostosowań polskiego rolnictwa do wymogów Unii Europejskiej obowiązkiem państwa jest wspieranie tych procesów. Wyrazem tego powinno być utrzymanie w najbliższych latach państwowej służby doradczej finansowanej z budżetu państwa oraz dalsze jej doskonalenie i społeczną kontrolę ze strony rolników i społeczności wiejskiej.

Akademia Rolnicza w Krakowie
Zakład Doradztwa Rolniczego i Promocji

Literatura:

1. *Agricultural Advisory Services in OECD countries* (1991), OECD, Paris, France.
2. Drygas M., Kania J. *Doradztwo rolnicze na świecie – tendencje rozwojowe* (1996), *Wież i Doradztwo* nr 2, MSDR, Kraków.
3. Harter D., Hass G. *Commercialization of British Extension System* (1992). *Journal of Extension Systems* no 1. West Virginia University, USA.
4. Kirley T. *Agricultural Advisory Services – who pays?* (1991). *Farm & Food*, Teagasc, Dublin, Ireland.
5. *Przygotowanie programu przebudowy systemu intelektualnego wspierania wsi i rolnictwa w Polsce* (1994). Praca zbiorowa pod redakcją J. Kani – cz. I i II, FAPA/ASAP, Warszawa.
6. *Rural Knowledge Systems for 21 st Century – rural extension in western, central and eastern Europe* (1992). Edited by Jan Wallase, AERDD the University of Reading.
7. *The Challenge for Extension Education in a changing rural world* (1998). Edited by A. Markey, J. Phelan and S. Wilson, University College Dublin, Ireland.
8. Umali D. L., Schwartz L. *Public and private agricultural extension - beyond traditional frontiers* (1994). *World Bank Discussion Papers* no 236. Washington D.C., USA.

Gregg Easterbrook

NORMAN BORLAUG — zapomniany dobroczyńca ludzkości

Norman Borlaug, agronom którego odkrycia zapoczątkowały Zieloną Rewolucję, ocalił miliony istnień ludzkich, a mimo to jego nazwisko nie jest powszechnie znane.

Ameryka ma trzech żyjących laureatów Pokojowej Nagrody Nobla. Dwóch z nich jest powszechnie znanych. Trzeci cieszy się sławą tak skromną, że nawet jedna osoba na sto nie potrafiłaby rozpoznać jego twarzy spośród tuzina innych, nie wspominając już o rozpoznaniu nazwiska. Powszechnie znane nazwiska laureatów to Elie Wiesel, słusznie nagrodzona honorami i uznaniem za prowadzenie przykładowego życia i Henry Kissinger, który po otrzymaniu nagrody Nobla zyskał dobrobyt i prestiż. W przeciwieństwie do nich, trzeciego amerykańskiego laureata nagrody Nobla społeczeństwo obdarza nikłą uwagą, a on sam rezygnował z każdej okazji "przehandlowania" swojej nagrody za bogactwo czy sławę. Co więcej, w przeciwieństwie do czynów Kissingera jego osiągnięcia nie są moralnie dwuznaczne. Mimo tak nikłego uznania w swojej ojczyźnie, Norman Borlaug jest powszechnie postrzegany przez inne kraje jako jeden z czołowych Amerykanów naszego stulecia.

Norman Borlaug, osiemdziesięcioletni hodowca roślin, który większość swoich ostatnich pięćdziesięciu lat spędził w krajach rozwijających się, naucza technik wysokowydajnego rolnictwa. Nagrodę Nobla otrzymał w roku 1970 za całokształt prac mających na celu eliminację niedoboru żywności, nękającego w latach sześćdziesiątych Indie i Pakistan. Być może bardziej niż komukolwiek innemu, Borlaugowi zawdzięcza się fakt, że w okresie powojennym, za wyjątkiem krajów leżących na południe od Sahary, globalna produkcja żywności rosła szybciej aniżeli liczba ludności, co z kolei przyczyniło się do uniknięcia masowego głodu powszechnie prognozowanego na przykład w bestsellerze z roku 1967 zatytułowanym *Famine – 1975!* ("Głód – 1975!").

Forma rolnictwa, jakiej naucza Borlaug najprawdopodobniej zapobiegła milionom śmierci głodowych.

Pomimo faktu, że Borlaug prowadzi bardzo wartościowe życie w chwalebnyemu celu nigdy nie cieszył się dużym uznaniem w Stanach Zjednoczonych, gdzie tak

często mówi się o tym, że młodym ludziom brakuje bohaterów, których mogliby podziwiać. Jednym z powodów jest fakt, że Borlaug prowadzi swoją działalność w odległych krajach, gdzie nie sięgają jupitera mediów: prasa zachodnia pisze zazwyczaj o tragediach i zmaganiach ubogich krajów natomiast nie ma prawie nic do powiedzenia na temat czynionych tam postępów. Kolejnym powodem braku uznania misji Borlauga polegającej na zwiększeniu produkcji żywności jest to, że jest ona postrzegana, przynajmniej przez cieszących się dobrobytem komentatorów, jako misja która być może w ogóle nie powinna była zostać rozpoczęta. Wzrost produkcji żywności powoduje wzrost populacji, co z kolei jest uważane za niezgodne z naturą.

Fundacja Rockefellera i Forda oraz Bank Światowy, kiedyś sponsorzy działań Borlauga, ostatnio potraktowali go ozięble. Fundatorzy zmniejszyli także dotacje dla mieszczącego się w Meksyku i znanego ze swojego hiszpańskiego skrótu CIMMYT Międzynarodowego Centrum Hodowli Kukurydzy i Pszenicy, gdzie Borlaug pomógł opracować wysokoplenną krótkosłomą odmianę pszenicy odporną na choroby i stanowiącą obecnie źródło pożywienia dla znacznej części ludności całego świata. Pomimo faktu, że osiągnięcia Borlauga są najprawdopodobniej najwspanialszymi jakie fundacje Forda i Rockefellera kiedykolwiek sponsorowały, obydwie te organizacje wycofały się z ostatniego przedsięwzięcia w długim życiu Borlauga, a mianowicie z prób upowszechnienia wysokowydajnego rolnictwa w Afryce.

Kontynent afrykański jest jedynym miejscem, gdzie produkcja żywności nie dotrzymała tempa wzrostowi ludności: stąd też potencjał wystąpienia katastrofy mal-tuzjańskiej jest bardzo duży. Początkowe wysiłki Borlauga w kilku krajach afrykańskich doprowadziły do takiego samego szybkiego wzrostu produkcji żywności, jaki miał miejsce na subkontynencie indyjskim w latach sześćdziesiątych. Jednakże zachodnie grupy ekologów prowadziły kampanie przeciwko wprowadzeniu w Afryce wysokowydajnych technik uprawy i zdołały przekonać takie organizacje dbające o swój wizerunek, jak Fundacja Forda czy Bank Światowy do zaniechania współpracy z Borlaugiem. Do tej pory jedyne większe wsparcie przedsięwzięcia Borlauga w Afryce pochodzi-

to od byłego prezydenta Stanów Zjednoczonych Jimmy'ego Cartera, humanisty i farmera, oraz od popularnego wśród mediów japońskiego multimilionera i przedsiębiorcy Ryoichi Sasakawy.

Zgodnie z priorytetami obowiązującymi na Zachodzie korzyści jakie wysokowydajne rolnictwo mogłoby przynieść Afryce są rozpatrywane raczej w kategoriach środowiska naturalnego, a nie ratowania życia ludzkiego. Borlaug argumentuje, że produkując więcej żywności z mniejszego obszaru zachowa się naturalne siedliska obecnie wyniszczane przez karczowanie pod uprawy pozwalające utrzymać się przy życiu. Przeciwnicy utrzymują, że nawozy nieorganiczne oraz kontrolowana irygacja przyczynią się do powstania nowego problemu w środowisku naturalnym na kontynencie, gdzie produkcja żywności w oparciu o środki chemiczne jeszcze się nie przyjęła. W debacie tej istnieje niebezpieczeństwo, że imperatyw moralny nakazujący zapewnienie jedzenia ludziom niedożywionym, bez względu na to czy "powinni" się byli urodzić czy też nie ale przecież muszą jeść, pójdzie w niepamięć.

Wnioski z Dust Bowl (Erozji Wietrznej Gleby)

Norman Borlaug urodził się w Cresco w stanie Iowa w roku 1914. Pomysły jakie testowano w Iowa w okresie jego młodości szybko przemieniły Środkowy Zachód Ameryki w "światowy spichlerz", przyczyniły się bowiem nie tylko do corocznego wzrostu produkcji (który następował tak metodycznie, że zaczęto go przyjmować za naturalny stan rzeczy), ale również do corocznego wzrostu wydajności i w efekcie do uzyskiwania więcej ziarna z takiego samego, bądź nawet mniejszego obszaru. Od roku 1950 do lat osiemdziesiątych farmerzy ze Środkowego Zachodu zwiększali swoje plony o 3% rocznie, a więc ogólna wydajność w przeciągu całego tego okresu podwoiła się. Wzrost ten był tak spektakularny, że niektórzy pesymiści zaczęli twierdzić iż jest to wyjątkowy przypadek i nigdy się już nie powtórzy. A jednak od około roku 1970 zjawisko to ma miejsce w Chinach.

Rozpoczynając studia zawodowe w momencie, kiedy zaczął się Wielki Kryzys Borlaug pracował przez jakiś czas w Służbie Leśnej Okręgu Północno-Wschodniego, często z ludźmi z Cywilnej Służby Ochrony Środowiska, od czasu do czasu przerywał też szkołę aby zarobić pieniądze na studia i uzyskać licencjat z zarządzania lasu. Zdał egzamin ze służby cywilnej i został przyjęty do Służby Leśnej, jednak praca ta nie doszła do skutku. Następnie rozpoczął studia magisterskie na wydziale ochrony roślin. W czasie studiów prowadził badania nad przemieszczaniem się zarodników rdzy, grzyba często atakującego wiele upraw. W wyniku prowadzonego projektu ustalono, że chmury zarodników

rdzy przemieszczają się z kraju do kraju synchronicznie do cyklu zbiorów. Wyniki badań były zaskakujące jak na tamten okres, zwłaszcza zważywszy na fakt, że wówczas nie wiadano jeszcze o istnieniu prądów strumieniowych. Zjawisko to uświadomiło Borlaugowi fakt jak wielki jest świat poza granicami Iowa.

W tym samym czasie na Środkowym-Zachodzie wystąpiła katastrofalna erozja wietrzna gleby (Dust Bowl). Niektóre teorie przypisywały wystąpienie tej erozji zmianie technik uprawy, jednakże według Borlauga to właśnie brak stosowania techniki był jej przyczyną. Od tego czasu amerykańskie rolnictwo wykorzystuje technikę w znacznie większym zakresie, a erozja gleby nie powtórzyła się. W lecie roku 1988 Północną i Południową Dakotę dotknęła taka sama katastrofalna susza, która poprzedziła Dust Bowl, a mimo to chmury pyłu i gleby występowały rzadko gdyż większość upraw obrodziło. Borlaug był przerażony zjawiskiem występowania wietrznej erozji gleby i jednocześnie zafascynowany faktem, że najmniejsze szkody czyniła tam gdzie w rolnictwie stosowano wysokowydajne metody. Postanowił, że praca jego życia powinna polegać na upowszechnianiu korzyści jakie niosą wysokowydajne techniki w tych krajach, gdzie nieurodzaje takie jak w okresie Dust Bowl są stałym elementem rolnictwa.

W 1943 roku Fundacja Rockefellera ustanowiła kursora CIMMYT w celu udzielania pomocy ubogim rolnikom w Meksyku. Uczyniła to na prośbę byłego ministra rolnictwa Henry Wallace'a, a podówczas przedstawiciela firmy Hi-Breed, któremu nie udało się uzyskać w Kongresie USA żadnych pieniędzy na pomoc dla Meksyku. Wkrótce Borlaug został dyrektorem ds. programu pszenicy. O posadę tą ubiegało się bardzo niewielu konkurentów, jako że zaściankowy Meksyk z lat czterdziestych nie był chętnie poszukiwanym miejscem pracy. Za wyjątkiem krótkich przerw Borlaug mieszka od tamtej pory w krajach rozwijających się.

Początkowo celem programu było nauczanie meksykańskich rolników nowych metod uprawy, ale niedługo potem Borlaug zaczął poszukiwać innowacji w rolnictwie. Jedną z nich była "hodowla wahadłowa" (shuttle breeding), technika pozwalająca na przyspieszenie procesu przekazywania odporności na choroby pomiędzy liniami w hodowli. Borlaug opracował także zboża niewrażliwe na ilość otrzymywanego światła dziennego, w związku z czym mogły one być uprawiane w wielu klimatach.

Wiodącym osiągnięciem badań Borlauga było przyspieszenie procesu uszlachetniania krótkokosmej odmiany pszenicy jarej. Generalnie uznaje się, że rolnicy wolą wysokie, dorodnie wyglądające zboże, udowodniono jednak, iż "skracanie" pszenicy i innych upraw często przynosi korzyści. Rośliny hodowane na krótkie łodygi zużywają mniej energii na wytworzenie niejadalnych odcinków rośliny, a więcej na wartościowe ziarno. Psze-

nica zbita i o krótkich łodygach dobrze podpira również swoje kłosa, podczas gdy pszenica o długich łodygach po osiągnięciu dojrzałości może się położyć i przysporzyć problemów podczas żniw. Natura faworyzowała geny wysokich łodyg, ponieważ w warunkach całkowite naturalnych rośliny muszą konkurować o światło słoneczne. W rolnictwie wysokowydajnym rośliny o łodygach równej długości otrzymują taką samą ilość światła słonecznego. Podczas gdy Borlaug pracował nad uszlachetnianiem swojej pszenicy, naukowcy z Międzynarodowego Instytutu Badań nad Ryżem na Filipinach (kolejnej instytucji sponsorowanej przez Fundację Forda i Rockefellera) oraz chińskiego Instytutu Badań nad Ryżem, poszukiwali krótkosłomiej odmiany ryżu.

Kiedy dzięki meksykańskiemu programowi Rockefellera produkowano już wysokowydajną, krótkosłomą pszenicę w Meksyku, Borlaug zaczął argumentować, że Indie oraz inne kraje powinny przejść na uprawę roślin zbożowych. W owym czasie propozycja ta była postrzegana jako kontrowersyjna, zresztą pozostaje taką i do dnia dzisiejszego. Ekolodzy twierdzili, że rolnicy w krajach rozwijających się powinni uprawiać rośliny miejscowe (soczewicę w Indiach, kasawę w Afryce), a nie zboża cieszące się popularnością na Zachodzie. Borlaug podawał prosty argument, że skoro nikt nie uszlachetnił jeszcze wysokowydajnych odmian tamtejszych roślin (wysokowydajna kasawa jest dostępna dopiero od niedawna) pszenica wyhodowana przez CIMMYT wyprodukowałaby najwięcej kalorii dla krajów rozwijających się. Borlaug w szczególności upodobał sobie pszenicę, ponieważ rośnie ona prawie w każdych warunkach i wymaga stosunkowo niewiele środków przeciwko szkodnikom ze względu na swoją naturalną odporność.

Selektywna hodowla stosowana w CIMMYT uczyniła z pszenicy roślinę nie całkiem naturalną, która jednakże nie rośnie dobrze bez nawozów i irygacji. Wysokowydajne uprawy kielkują bardzo żywiołowo, ale im lepiej rosną tym więcej wymagają wilgoci i tym szybciej wyczerpują składniki pokarmowe gleby. Jak większość agronomów Borlaug zawsze zalecał stosowanie nawozów naturalnych, zazwyczaj obornika, aby odbudować składniki pokarmowe gleby. Jednakże aby otrzymać duże ilości obornika niezbędne są liczne stada inwentarza. Zwierzęta domowe spożywają jednak dużo ziarna, które w innej sytuacji mogłoby służyć za pokarm dla ludzi. Nawozy nieorganiczne oparte na ropie i innych minerałach mogą na skale światową przywrócić glebie jej składniki, przynajmniej tak długo jak ropy będzie pod dostatkiem.

Zielona Rewolucja

Dla Borlauga argumenty przemawiające za wysokowydajnymi uprawami zbożowymi stały się bezpieczne, kie-

dy po Drugiej Wojnie Światowej ogólna populacja ludności zaczęła wzrastać. Jednakże wiele rządów w krajach rozwijających się było podejrzliwe, częściowo ze względu na tradycje (w Indiach pszenica była w owych czasach substancją obcą) i częściowo, ponieważ kontakty pomiędzy zachodnimi ekspertami i chłopami mogły naruszyć system feudalny ku niezadowoleniu elit. W międzyczasie niektórzy komentatorzy sugerowali, że nie należy zwiększać produkcji żywności w krajach rozwijających się: lepiej zostawić naturze nieprzyjemne zadanie ograniczania wzrostu populacji ludności.

Jednakże statystyki wykazują, że wysokowydajne rolnictwo raczej hamuje wzrost ludności niż go przyspiesza rozpoczynając transformację ze społeczeństw feudalnych o wysokim przyroście naturalnym i wysokim wskaźniku umieralności do społeczeństw na wzór krajów zachodnich charakteryzujących się niskim przyrostem naturalnym oraz niskim wskaźnikiem umieralności. Były indyjski dyplomata ujął to w następujących słowach: *“Postęp jest najlepszym środkiem antykonceptyjnym”*.

W uprawach jedynie na potrzeby własne dzieci postrzegane są jako siła robocza, w związku z czym wymagana jest ich duża liczba. W nowoczesnym rolnictwie wiedza staje się ważniejsza, a więc rodzice decydują się na mniej dzieci aby przeznaczyć środki na ich edukację.

W roku 1963 Fundacja Rockefellera we współpracy z rządem Meksyku utworzyły CIMMYT, jako wynik ich pierwotnego programu, i wysłały Borlauga do Pakistanu i Indii, gdzie w owym czasie zaczęły pojawiać się oznaki klęski głodu. W swoich początkowych usiłowaniach Borlaugowi nie udało się namówić półpaństwowych monopolistów zbożowych i ziarna siewnego, powstałych w tych krajach po uzyskaniu niepodległości, do przejścia na odmiany upraw wysokowydajnych.

Pomimo oporu ze strony wielu instytucji Borlaug pozostał w Pakistanie i Indiach niestrudzenie głosząc swoją tezę. W roku 1965 głód na subkontynencie był tak dotkliwy, że rządy zdecydowały się na krótkosłomą pszenicę. Borlaug zorganizował konwój 35 ciężarówek, które miały przewieźć wysokopienne ziarno siewne z CIMMYT do doku w Los Angeles celem dalszego wysłania. Konwój został wstrzymany przez policję meksykańską, zablokowany przez amerykańskich celników próbujących egzekwować zakaz importu ziarna, a następnie zatrzymany przez Gwardię Narodową w czasie kiedy zamieszki pod przywództwem Watts'a uniemożliwiły dostęp do portu w Los Angeles. W końcu statek z ziarnem wypłynął.

Borlaug powiedział: *“Poszedłem spać myśląc, że problem wreszcie został rozwiązany i obudziłem się na wieść o tym, że wybuchła wojna pomiędzy Indiami i Pakistanem”*.

Mimo wszystko Borlaug i wielu miejscowych naukowców (byłych uczniów Borlauga z Meksyku) rozpoczęło na subkontynencie pierwszą uprawę krótkostomiej odmiany pszenicy, pracując czasami w zasięgu blysków dział artylerii. Zbyt późno zasiane ziarno weszło bardzo słabo, a jednak zbiory wzrosły o 70%. Zapobiegło to powstaniu w regionie ogólnego głodu w okresie wojny, mimo że klęska głodu dotknęła niektóre części Indii. W roku 1966 w stanie Kerala wybuchły również zamieszki, kiedy ludność której przodkowie od wieków spożywali ryż dostała w zamian worki z mąką pszenną pochodzącą z pól Borlauga.

Dzięki kryzysowej sytuacji wywołanej przez wojnę Borlaug otrzymał przyzwolenie na zignorowanie stanowiska półpaństwowych monopolii. *"W przeciągu kilku godzin od wydania tej decyzji podpisane zostały wszystkie kontrakty na ziarno siewne oraz poczynione o wiele większe plany co do uprawy"*, powiedział Borlaug. *"Gdyby nie wojna to prawdopodobnie nie miałbym prawdziwej możliwości przetestowania tych pomysłów."* Następne zbiory "były wspaniałe, lepsze o 98%". Do roku 1968 Pakistan stał się samowystarczalny w zakresie produkcji pszenicy. Indie potrzebowały jedynie kilku lat więcej. Paul Ehrlich, w książce z roku 1968 zatytułowanej *The Population Bomb* ("Bomba populacyjna") napisał, że "fikcją" jest wierzyć w to, iż Indie "kiedykolwiek" będą w stanie same się wyżywić. Przed rokiem 1974 Indie były samowystarczalne w zakresie produkcji wszystkich roślin zbożowych. Zbiory w Pakistanie zwiększyły się z 3,4 miliona ton pszenicy rocznie (dane z okresu, kiedy przyjechał tam Borlaug) do około 18 milionów ton obecnie, w Indiach z 11 milionów ton do 60. Od lat sześćdziesiątych w obydwu tych krajach produkcja żywności rośnie szybciej niż tempo wzrostu liczby ludności. Krótko mówiąc, Indie w latach osiemdziesiątych weszły na światowy rynek eksportu ziarna.

Wspaniałe osiągnięcia Borlauga zostały nazwane Zieloną Rewolucją. Czy rzeczywiście była to rewolucja jest jednak kwestią otwartą do dyskusji. Robert Kates, były dyrektor Światowego Programu do Zwalczania Głodu przy Uniwersytecie Brown powiedział *"Jeżeli sporządzi się wykresy wzrostu plonów rolnych w przeciągu stulecia, to lata sześćdziesiąte nie wyróżniają się niczym szczególnym w zakresie ogólnych trendów światowych. Nowym elementem jest jednak przemieszczenie się wzrostu plonów z zachodu do krajów rozwijających się, a Borlaug był jednym z najważniejszych innowatorów w tej dziedzinie."* Podróżując po subkontynencie w latach sześćdziesiątych i napotykając kolejne pola bujnie porośnięte pszenicą, były wiceprezes Fundacji Forda Forrest Frank Hill powiedział Borlaugowi *"Ciesz się z tego teraz, ponieważ coś takiego już Ci się drugi raz nigdy nie przytrafi. W ostatecznym rozrachunku pesymiści i biurokraci zamęczą Cię na śmierć i nie uzyskasz pozwolenia na więcej takich przedsięwzięć."*

Boom wysokoplony

Przez jakiś czas prognoza ta wydawała się błędna, a poglądy Borlauga na rolnictwo wciąż dominowały. W roku 1950 światowa produkcja wynosiła 692 miliony ton zboża dla 2,2 miliarda ludzi; w roku 1992 wyprodukowano 1,9 miliarda ton dla 5,6 miliarda ludzi, to znaczy prawie trzy razy więcej ziarna (dokładnie 2,8) dla ponad dwukrotnie (dokładnie 2,2) większej populacji. Ogólnie plony zboża z jednego akra wzrosły z 0,45 ton do 1,1 ton; w zbiorach kukurydzy, ryżu i innych roślin zaobserwowano podobny postęp. Od roku 1965 do 1990 ogólnoswiatowe dzienne spożycie kalorii na jedną osobę wzrosło z 2.063 do 2.495, przy czym zwiększył się udział białka. Na całym świecie niedożywienie nadal stanowiło problem, jednak udział procentowy osób niedożywionych zmalał pomimo wzrostu liczby ludności o ponad dwa miliardy

Światowa produkcja zboża z roku 1950 wynosząca 692 miliony ton pochodziła z 1,7 miliarda akrów użytków rolnych, produkcja z roku 1992 w wysokości 1,9 miliarda ton z 1,73 miliarda akrów — co daje 170 procentowy wzrost przy jedno procentowym zwiększeniu obszaru upraw. Borlaug twierdzi, że *"Bez wysokowydajnego rolnictwa albo miliony ludzi by głodowało, albo zwiększenie produkcji rolnej zostałoby osiągnięte przez drastyczne rozszerzenie obszaru upraw — straty w terenach jeszcze nie naruszonych byłyby kilkaset razy dotkliwsze, niż straty wywołane ekspansją miast i obszarów podmiejskich."*

Trend uzyskiwania większych plonów z mniejszej ilości akrów, który często przewijał się w mediach jako szokujący kryzys "znikających gospodarstw rolnych", jest prawdopodobnie najbardziej przyjaznym dla środowiska osiągnięciem współczesnych czasów. Paul Waggoner z Rolniczej Stacji Doświadczalnej w Connecticut powiedział: *"Na długo przed Malthusem i do okresu około 45 lat wstecz każda osoba zabierała naturze więcej ziemi niż jej rodzice. Przez około ostatnich 45 lat ludzie odbierają naturze mniej ziemi niż ich rodzice."*

W krajach rozwijających się, gdzie liczba ludności gwałtownie rośnie, rolnictwo wysokowydajne powstrzymuje szerzące się wycinanie lasów na terenach dzikich. Waggoner szacuje, że przejście Indii na uprawy wysokowydajne uratowało ten kraj przed koniecznością zaorania dodatkowych 100 milionów akrów dziewiczych ziem, co odpowiadałoby wielkością powierzchni Kalifornii. W przeciągu ostatnich pięciu lat Indiom udało się zwolnić, a być może nawet powstrzymać proces utraty lasów, co jest dobrym znakiem. Byłoby to niemożliwe gdyby Indie musiały wyżywić się przy użyciu tradycyjnie uprawianych roślin rodzimych.

Tłumaczenie z j. angielskiego artykułu Gregga Easterbrooka opublikowanego w *The Atlantic Monthly* – Andrzej Michalak. Opracowanie redakcyjne – dr inż. Józef Kania.

prof. dr hab. Maria Ciepielewska

Komisja Europejska określa prawne podstawy realizacji „Agendy 2000”

(Agenda 2000: the legislative proposals.
IP/98/258. Bruksela 18 marzec 1998)

Na posiedzeniu, które odbyło się 18.III.98, Komisja Europejska w pełnym składzie (wszyscy komisarze) zaakceptowała projekty regulacji, stwarzających podstawy prawne dla wdrożenia — w latach 2000–2006 — propozycji reformy niektórych wspólnych polityk Unii zawarte w opublikowanym w lipcu 1997 dokumencie, zwanym „Agenda 2000”. Regulacje o których mowa dotyczą czterech grup spraw:

1. wspólnej polityki rolnej,
2. funduszy strukturalnych i kohezji,
3. pomocy przedahezyjnej,
4. kształtu budżetu UE w latach 2000–2006.

Sformułowania ww. projektów w głównej mierze pokrywają się z propozycjami, zgłoszonymi w „Agendzie 2000”. Występują tu jednak także istotne różnice, na które w poniższym omówieniu zwrócimy szczególną uwagę.

1. Wspólna polityka rolna

Nowe regulacje, dotyczące w.p.r. umieszczono w projektach pięciu aktów prawnych: dwu zrewidowanych zarządzeń Rady Europejskiej w sprawie

- wspólnej organizacji rynków zbóż i innych produktów roślinnych i w sprawie

- wspólnej organizacji rynku oliwy z oliwek (propozycje odnośnie rynku tytoniu zgłoszone wcześniej, a odnosząca się do rynku wina ma być gotowa do czerwca 1998) oraz

- zarządzenia wprowadzającego „horyzontalne” wspólnotowe przepisy w sprawach powiązania płatności bezpośrednich z wymogami ochrony środowiska, elastycznego ich wiązania z wielkością zatrudnienia i degresywnego charakteru tych płatności,

- zarządzenia zmieniającego regulamin finansowania Funduszu Rolnego (729/70) i

- nowego zarządzenia o finansowaniu przez Fundusz Rolny (sekcje Gwarancji i Orientacji) instrumentów wspierających rozwój obszarów wiejskich.

1.1 Rynki branżowe

W projektach, poświęconych wspólnej regulacji niektórych rynków branżowych główną innowacją w stosunku do „Agendy 2000G” — stanowi zmiana sposobu finansowania subwencji bezpośrednich. Środki na ten cel pochodziłyby — jak dotychczas — z budżetu UE, decyzje o ich dystrybucji zapadałyby jednak nie tylko na szczeblu Komisji, ale częściowo również na szczeblu odpowiednich władz państw członkowskich. Te ostatnie otrzymywały z góry określoną sumę, którą następnie rozdzielałyby zgodnie z własnymi specyficznymi priorytetami i potrzebami. Wprowadzenie takiego rozwiązania można by uznać za próbę realizacji często ostatnio zgłaszanego postulatu częściowej renacjonalizacji w.p.r., w bardzo jednak specjalnej formie, bo nie postaci zmiany formuły uczestnictwa państw członkowskich w finansowaniu jej instrumentów, a jedynie w drodze rozszerzenia pola ich suwerennej decyzji w sprawie użytkowania zasobów wspólnego budżetu. Innowację, o której mowa, wprowadzono — w różnych formach — do propozycji regulacji poszczególnych rynków. Natomiast w kwestiach dotyczących ilościowej strony nowych regulacji omawiane projekty na ogół niewiele różnią się od propozycji, zgłoszonych w 1991 r. Ich skrótna prezentacja poniżej stanowi więc tylko uzupełnienie opracowań, szczegółowo relacjonujących „Agendę 2000”. (patrz. J. Rowiński. *Propozycje zmian we wspólnej polityce rolnej*. W: Wspólnoty Europejskie. INK i C HZ. nr 11, listopad 1997.)

Produkcja roślinna

Zgodnie z wcześniejszymi propozycjami, zmiany dotyczyć maja: zbóż, oleistych i roślin strączkowych. Propozycja zmniejszenia, począwszy od 2000 r., ceny interwencji zbóż o 20% przy równoczesnym zwiększeniu dopłaty kompensacyjnej do 66 ECU/t. została powtórzona. Takie same dopłaty otrzymać maja rośliny oleiste, a o 6,5 ECU/t większe rośliny strącz-

kowe (72,5 ECU/t). Stopa przymusowego odłogowania wyniesie 0%, ale utrzymane zostaną premie za odłogowanie dobrowolne (przez 5 lat). Odmienne, niż zgłoszone wcześniej rozwiązanie, zastosowane ma być tylko w przypadku kukurydzy na kiszonkę, która ma być w dalszym ciągu włączona do programu płatności wyrównawczych. Zmianę tę umotywowano trudnościami w realizacji jej ewentualnego wyłączenia z tego programu: to czy uprawiana kukurydza zostanie przeznaczona na ziarno czy na kiszonkę zależy bowiem głównie od warunków klimatycznych w danym roku i nie daje się z góry przewidzieć. Rezygnacja z wyłączenia oznaczać jednak będzie równocześnie obniżenie (poprzez dopłaty) kosztów producentów użytkujących kiszonkę w produkcji zwierzęcej, a więc zwiększenie uzyskiwanej przez nich pomocy bezpośredniej.

W przypadku produkcji roślinnej nie zgłoszono wspomnianej wyżej propozycji częściowego przeniesienia decyzji w sprawie rozdziału dopłat wyrównawczych na szczebel państw członkowskich, ograniczając się do ich upoważnienia do uzależnienia tych dopłat od przestrzegania przepisów w sprawie ochrony środowiska.

Wołowina

Projekt zarządzenia podtrzymuje wcześniejszą propozycję obniżenia o 30% efektywnego poziomu podtrzymywania rynku, w trzech równych ratach, począwszy od lipca 2000 r., jest jednak bardziej kategoryczny w kwestii dalszych losów systemu interwencji: w obecnym ujęciu system skupu interwencyjnego ma być bowiem, od 2002 r., całkowicie zastąpiony przez magazynowanie prywatne. Podtrzymano też w zasadzie propozycję zwiększenia dopłat kompensacyjnych dla byczków, wołców i krów mlecznych, przewiduje się jednak ważne zmiany w sposobie ich wypłacania i ustalania. Istota tych zmian jest właśnie wprowadzenie podziału pełnej sumy dopłat bezpośrednich na część pozostającą w gestii Wspólnoty i część przekazywaną do dyspozycji krajom członkowskim. Płatności realizowane w ramach części pierwszej, zwane „premią podstawową”, byłyby jednakowe na całym obszarze Unii i obejmowałyby sumy stosowane przed reformą + 50% dodatkowej kompensacji przewidzianej w związku z reformą. Część drugą, zwaną „premią dodatkową” i obejmującą pozostałe 50% zwiększania dopłaty kompensacyjnej, dzielono by między państwa członkowskie w zależności od ich udziału w globalnej produkcji na obszarze Unii. Państwa członkowskie z kolei wypłacałyby odpowiednie sumy producentom, pozostając w zgodzie z ogólnymi regułami wspólnotowymi i wykluczając wszelkie formy dyskryminacji, ale modyfikując te reguły w szczegółach i dostosowując je

do miejscowych warunków. Ogólną regułą byłoby m.in. ograniczenie stosowalności dopłat wyrównawczych do gospodarstw o obsadzie inwentarza nie przekraczającej dwóch SD (przeliczeniowych: sztuk dużych) na hektar powierzchni paszowej i możliwość udzielenia dodatkowej premii gospodarstwom o wyraźnie ekstensywnej produkcji (poniżej 1.4 SD na 1 ha, wypas zwierząt na naturalnych pastwiskach). Natomiast państwa członkowskie decydowałyby np. o tym, czy premia wypłacana jest w przeliczeniu na sztukę inwentarza czy na hektar stałego pastwiska (w tym ostatnim przypadku średnia płatność nie powinna jednak przekraczać sumy wypłacanej na hektar pod podstawową produkcją roślinną) oraz ustalały jej konkretną wysokość (nie przekraczając jednak określonych granic).

Przeciętne sumy, proponowanych w projekcie premii (łącznie: „podstawowej” i „dodatkowej”) w zasadzie nie różnią się od wymienionych w „Agencji 2000”, ich struktura przedmiotowa także nie ulega zmianie. I tak: dopłata (jednorazowa) dla *byczków* wynieść by mogła 310 ECU (135% poprzedniego poziomu) od sztuki, dla *wołców* — dwukrotnie po 232 ECU (+113%) od szt., dla *krów-mamek* corocznie 215 ECU (+48%) od szt., dla *krów mlecznych* 70 ECU rocznie od szt. (nowa dopłata). Konkretnie płatności, uzyskiwane przez producenta, odbiegałyby się jednak od tych średnich w wyniku podejmowanych przez państwa członkowskie decyzji, dotyczących „premi dodatkowych”.

Paup łącznej liczby zwierząt, korzystających z dopłat dla młodych sztuk rzeźnych (byczki i wołce) proponuje się utrzymać na poziomie 1997/98 r. (9.095 mln), a dla krów-mamek — zwiększyć o 3% w stosunku do wielkości przyjętej w 1995/96 r. (tj. do 10.285 mln sztuk).

Mleko

Projekt zakłada, że cena interwencji masła i mleka w proszku zostanie do 2006 obniżona o 15%. w czterech etapach. Obniżka cen byłaby tu większa niż proponowana w 1997 r., co umotywowano spadkiem kosztów produkcji mleka w związku z utrzymaniem dopłat dla kukurydzy na kiszonkę oraz zwiększeniem referencyjnej wielkości kwot (o 2% do 2006 r., w czterech etapach). Propozycję zwiększenia kwot tłumaczy się natomiast spodziewanym wzrostem spożycia i eksportu, w wyniku potaniaenia nabiału. Dodatkowe kwoty powinny być rozdzielone pomiędzy te kategorie producentów mleka, które wymagają szczególnego wsparcia (np. młodzi farmerzy, producenci w górach i w regionach nordyckich). Państwa członkowskie powinny utworzyć krajową rezerwę kwot, dzieloną następnie zgodnie ze szczególnymi potrzebami.

Suma dopłat bezpośrednich, przysługująca poszczególnym hodowcom krów mlecznych, określana będzie w oparciu o liczbę tzw. „jednostek premiovych”. Liczbę tę uzyskuje się dzieląc indywidualną kwotę referencyjną przez średni udój od krowy na obszarze Wspólnoty (5.800 l.). Dopłata na „jednostkę premiovą” (przeliczeniową krowę dójkę) kształtowałaby się zgodnie z propozycjami „Agendy 2000” (145 ECU), ale podlegałaby podziałowi na „płatność bazową”, jednakową w całej UE (100 ECU) i „płatność dodatkową”, której konkretną wysokość określały kraje członkowskie.

1.2. Instrumenty wspierania rozwoju obszarów wiejskich

Projekt nowego zarządzenia, dotyczącego środków wspierania rozwoju regionów wiejskich, przewiduje ujęcie w jednolite ramy wszystkich tych instrumentów, które są finansowane przez Sekcję Gwarancji Funduszu Rolnego i stanowią uzupełnienie reformy interwencji rynkowej. Projekt obejmuje zarówno wprowadzone przez Program Mc Shary'ego tzw. „strukturalne środki uzupełniające” (akcja rolnictwo-środowisko, wcześniejsze emerytury, pomoc dla zalesiania) jak i różne inne instrumenty wspomagające strukturalne dostosowania w gospodarstwach rolnych (np. pomoc dla inwestycji, osadnictwo młodych farmerów, szkolenie) i w ich ekonomicznym otoczeniu (np. inwestycje w sferze przetwórstwa i handlu, tworzenie pozarolniczych miejsc pracy dla ludności wiejskiej) oraz specjalny system pomocy dla obszarów o trudnych warunkach gospodarowania (LFA). To skoncentrowane ujęcie w ramach jednego zestawu przepisów szerokiego wachlarza środków polityki strukturalnej, rozproszonych obecnie pomiędzy liczne akty prawne, decyduje o znaczeniu nowego zarządzenia. Stwarzać ma bowiem sprzyjające warunki dla wzrostu efektywności zintegrowanych działań wspierających, dla zwiększenia ich elastyczności i subsydiarności oraz dla uproszczenia organizacyjnego. W projekcie znalazły się regulacje, pozwalające na uniknięcie niespójnego nakładania się różnych instrumentów oraz wykorzystywania środków wspierających przemiany strukturalne dla ukrytego dodatkowego podtrzymywania rynku. Zarządzenie wiąże się także ściśle z proponowanymi zmianami w funkcjonowaniu Funduszy Strukturalnych, usuwając pewne niejasności w kwestii wspomagania rolnictwa, występujące w „Agendzie 2000” (patrz następny punkt opracowania).

W ramach nowego zarządzenia przewidywana jest modyfikacja kryteriów podtrzymywania LFA, zmierzająca do lepszego zintegrowania celów ochrony środowiska i polityki rozwoju obszarów wiejskich.

Zakłada się, że system wspierania obszarów o trudnych warunkach będzie stopniowo przekształcał się w instrument promowania ekstensywnych sposobów gospodarowania w rolnictwie oraz ochrony środowiska i krajobrazu wiejskiego.

1.3. Wspólne przepisy o charakterze horyzontalnym

W części dotyczącej ochrony środowiska naturalnego projekt nowego zarządzenia zakłada zdecentralizowane włączanie przez państwa członkowskie tej problematyki do systemów podtrzymywania rynków branżowych. Przewiduje się także, że państwa członkowskie będą upoważnione do modyfikowania wielkości płatności bezpośrednich, przypadających jednej farmie w zależności od ilości zatrudnionych w niej osób. Jeśli państwo członkowskie zaoszczędzi w ten sposób pewne sumy, to powinno je przeznaczyć na zwiększone wsparcie dla ochrony środowiska. Projekt zarządzenia zawiera również dawno postulowany przepis wprowadzający degresywny pułap dopłat bezpośrednich, przypadających na jedną farmę. Wysokość przewidywanej redukcji wypłat zależałaby od wielkości naliczonej sumy i w przypadku gdy mieści się ona w przedziale 100–200 tys. ECU wynosiłaby 20%, a po przekroczeniu 200 tys. 25%.

2. Fundusze strukturalne i kohezji

Pakiet regulacji, dotyczących tej tematyki, zawiera projekty trzech grup aktów prawnych:

- 1) nowego zarządzenia, zawierającego ogólne przepisy odnoszące się do wszystkich Funduszy (zastąpi ono dwa zarządzenia Rady),
- 2) nowych zarządzeń „pionowych”, odnoszących się do poszczególnych Funduszy Strukturalnych. Zawierają one przepisy regulujące działalność Funduszy: regionalnego, socjalnego i rybołówstwa. Natomiast regulacje, odnoszące się do Funduszu Rolnego, znalazły się w wymienionym w r.1.2. zarządzeniu w sprawie rozwoju obszarów wiejskich.
- 3) zrewidowanego zarządzenia, odnoszącego się do Funduszu Kohezji.

Wszystkie powyższe projekty odwzorowują główne zasady i założenia zmian w działalności Funduszy, przedstawione w „Agendzie 2000”, tworząc ramy prawne dla wcześniejszych propozycji i w niektórych punktach wprowadzając więcej precyzji do poszczególnych sformułowań. Ponieważ zawartość dotyczących Funduszy Strukturalnych rozdziałów „Agendy 2000” została już obszernie omówiona, w tym miejscu przedstawimy tylko niektóre nowe uję-

cia proponowanych zmian, prezentujące je w jaśniejszy niż miało to miejsce w poprzedniej wersji sposób.

Wspomnieć trzeba przede wszystkim, że **konceptcja ograniczenia priorytetowych celów Funduszy z 7 do 3 i pewnego zmodyfikowania ich treści została w pełni podtrzymana.**

Cel 1 — pomoc regionom najuboższym — pozostaje najważniejszy, dotyczy 20% ludności Wspólnoty i otrzymuje 2/3 wydatków Funduszy. W finansowaniu programów, realizowanych w ramach tego celu, biorą udział wszystkie Fundusze Strukturalne (regionalny, socjalny, rolny, rybołówstwa). W przypadku Funduszu Rolnego środki na finansowanie celu 1 uruchamiane są w ramach sekcji orientacji (odnoszące się do tej ostatniej sprawy sformułowania „Agendy” nie były dostatecznie precyzyjne i mogły nasuwać wątpliwości.

Cel 2 — zgodnie z wcześniejszymi propozycjami — obejmować ma różnego typu regiony, wymagające restrukturyzacji, które nie zmieściły się w celu 1. W omawianym pakiecie jaśniej jednak sformułowano trzy kwestie:

- konieczność znacznie większej niż obecnie przestrzennej koncentracji włączonych do tego celu regionów. Obszar, zaliczony do tego celu, nie powinien być większy od 1/3 obecnego łącznego obszaru celów 2 i 5b. a uwzględniającej ten wymóg ostrej selekcji własnych terenów powinny dokonać poszczególne kraje członkowskie,
- dążenie do zapewnienia właściwego podziału środków pomocowych pomiędzy zakwalifikowane do celu 2 regiony problemowe różnego typu Zakładając, że cel ten obejmował będzie 18% mieszkańców Wspólnoty, przyjęto, że 10% reprezentować będzie obszary o trudnych problemach umiejscowionych w sferze przemysłu i usług, 5% — obszary rolnicze, 2% trudne strefy zurbanizowane i 1% rybołówstwo,
- koncentrację wydatków na realizację zawartych w celu 2 programów modernizacji i dywersyfikacji obszarów wiejskich w ramach sekcji gwarancji Funduszu Rolnego. Poprzez sekcję tę finansowane będą również programy wspierania LFA, wszystkie programy rozwoju obszarów wiejskich realizowane poza celami 1 i 2 oraz tzw. „środki uzupełniające” mechanizmy rynkowe. Jest to istotna zmiana w stosunku do poprzedniego systemu, gdzie wszystkie powyższe instrumenty (z wyjątkiem ostatniego) finansowane były głównie przez sekcję orientacji. Obecne, bardziej precyzyjnie niż zrobiono to w „Agendzie 2000”, określenie nowych zasad uznać więc trzeba za bardzo użyteczne.

Cel 3 — w nowym sformułowaniu skierowany w głównej mierze na walkę z bezrobociem, wymaga dużych zmian w zarządzeniu regulującym działalność Funduszu Socjalnego. Zawarty w pakiecie projekt takiego zarządzenia czyni z tego Funduszu finansowy instrument wspierania sporządzanych przez kraje członkowskie Narodowych Programów Akcji dla Wzrostu Zatrudnienia. Pomoc polityce wspierania adaptacji zawodowej, szkolenia i zatrudnienia staje się głównym przedmiotem oddziaływania Funduszu Socjalnego, tak w przypadku celu 3 jak i w odniesieniu do celów 1 i 2. W ramach tego ogólnego założenia kraje członkowskie zyskują jednak dużą swobodę decydowania o sposobach wykorzystania Funduszu zgodnie ze swoimi specyficznymi priorytetami.

Zawartą w „Agendzie 2000” propozycję uproszczenia i racjonalizacji **Inicjatyw Wspólnotowych** w obecnie przedstawionym pakiecie podtrzymano i sprecyzowano. Liczbę tych Inicjatyw ograniczono z 13 do 3, a ich udział z 9% do 3% wydatków Funduszy Strukturalnych. Proponuje się także aby, dla uproszczenia, każda Inicjatywa była przedmiotem finansowana jednego tylko z tych Funduszy.

W zakresie problematyki **stosowania Funduszy i zarządzania** nimi główny nacisk, także i w obecnie przedstawionych dokumentach, położono na wzrost efektywności. Środkiem do osiągnięcia tego celu ma być przede wszystkim jaśniejszy podział odpowiedzialności między Komisję Europejską oraz kraje członkowskie i ich lokalnych partnerów, jak również zwiększenie decentralizacji tak podejmowania decyzji jak i odpowiedzialności za ich realizację. Funkcje Komisji byłyby skoncentrowane na strategicznych aspektach programowania, takich jak określanie wspólnych priorytetów finansowania programów strukturalnych z zasobów Funduszy oraz budżetowa alokacja tych zasobów. Na szczeblu państw członkowskich odpowiedzialność za szczegółowe sformułowanie programów i zarządzanie nimi spoczywałaby na jednej, wyznaczonej do tej roli, instytucji. Równocześnie na krajach członkowskich spoczywałby obowiązek zapewnienia właściwego udziału w tworzeniu programów i ich realizacji, tzw. „partnerów społecznych” i organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem zajmujących się sprawami ochrony środowiska. Uproszczenie zarządzania programami polegałoby m.in. na przyjęciu dwóch zasad postępowania — automatycznej wypłaty 10% projektowanych wydatków funduszy po zaaprobowaniu danego programu, określenia rodzajów wydatków, spełniających kryteria zaliczenia do instrumentów polityki strukturalnej, w oparciu o przepisy narodowe, we wszystkich przypadkach nie objętych odrębnymi regulacjami unijny-

mi. Celowi temu służyłoby także rozszerzenie praktyki tzw. „małych grantów”, przydzielanych poza rządowym organizacjom, dobrze znającym lokalne warunki i dysponującym odpowiednim doświadczeniem na podstawie uproszczonych i odbiurokratyzowanych procedur.

Istotą proponowanych zmian w procedurach decyzyjnych jest **zwiększenie swobody państw członkowskich w zakresie dostosowywania programów strukturalnych** do ich specyficznych potrzeb i warunków. Procesowi temu towarzyszyć ma jednak **zaostrożenie kontroli** programów, korzystających z pomocy Funduszy Strukturalnych, ex-ante i ex-post. Kontrola i ewaluacja tych programów jest w zasadzie w gestii państw członkowskich. Obowiązane są one jednak do składania Komisji Europejskiej corocznych raportów. Komisja zastrzega sobie także prawo do bezpośredniej kontroli zgodności prowadzonych na obszarze państw członkowskich działań z przepisami unijnymi.

Zasada zwiększenia swobody działania i odpowiedzialności państw członkowskich podkreślana jest również w projektach przepisów, dotyczących **Funduszu Spójności**. W kwestii funkcjonowania tego Funduszu nie proponuje się obecnie, podobnie jak w „Agendzie 2000”, istotniejszych zmian. Nieco inne jest jednak sformułowanie, odnoszące się specjalnie do krajów, uczestniczących we wdrażaniu jednolitej waluty. Nie ma tu bowiem mowy o przyznaniu im jakiegos priorytetu. podkreśla się natomiast konieczność silnego powiązania stosowalności Funduszu ze wskaźnikami makro-ekonomicznymi. Szczególnie także podkreślono potrzebę zwiększenia zaangażowania Funduszu w finansowanie programów ochrony środowiska.

3. Fundusze Przedakcesyjne

Ramy prawne dla wdrożenia propozycji „Agendy 2000”, dotyczących pomocy przedprzystąpieniowej dla krajów, które negocjują — lub w bliskim czasie negocjować mają — warunki swego członkostwa w Unii (10 krajów ESW), tworzyć mają przepisy traktujące o:

- 1) instrumencie przedakcesyjnym dotyczącym rolnictwa,
- 2) narodowych programach przedakcesyjnej polityki strukturalnej,
- 3) nowych zasadach funkcjonowania PHARE,
- 4) koordynacji powyższych trzech instrumentów, w celu uniknięcia ich nakładania się (odrębne zarządzanie).

W dziedzinie rolnictwa, jego ekonomicznego otoczenia i obszarów wiejskich wśród działań, które powin-

ny korzystać z pomocy przedakcesyjnej, finansowej i technicznej wymienia się: zwiększenie efektywności gospodarstw rolnych, przemysłu przetwórczego i handlu, promocję jakości produktów, ulepszenie systemów kontroli weterynaryjnej i fito-sanitarnej, uporządkowanie własności ziemi, lepsze zarządzanie zasobami wodnymi, szkolenie zawodowe, dywersyfikację działalności gospodarczej na wsi, poprawę infrastruktury oraz ochronę środowiska naturalnego i społecznego. Lista ta może być poszerzona zgodnie ze specyficznymi potrzebami poszczególnych państw. Finansowanie musi być jednak w każdym przypadku oparte o określone obiektywne kryteria.

Tworzone przez poszczególne kraje **Programy Przedakcesyjnej Polityki Strukturalnej (ISPA)**, funkcjonować by miały na zasadach zbliżonych do Funduszu Kohezji. Programy oparte by były o duże projekty (minimum 5 mln EGU), a ich przedmiot skoncentrowany na ochronie środowiska i transporcie.

Programy PHARE skierowanoby na dwa priorytetowe cele: wzmocnienie struktur instytucjonalnych i prawnych (30% globalnej sumy pomocy) oraz inwestycje, związane z wdrożeniem „*acquis*” (70%).

Wszystkie wymienione instrumenty byłyby zintegrowane w ramach umów o **Partnerstwie dla Przystąpienia**, podpisywanych przez Komisję Europejską z każdym z krajów ESW wchodzących w skład Dziesiątki, która Rada Europejska umieściła na liście ewentualnych przyszłych członków Unii. Wartość udzielanej w ramach tych umów pomocy wyniosłaby w okresie 2000–2006 około 3 mld ECU rocznie (w tym około 1 mld na finansowanie ISPA).

4. Wydatki z tytułu polityki strukturalnej a budżet Unii na lata 2000–2006

Obecne propozycje w kwestii kolejnego kilkuletniego programu budżetowania co do zasad nie odbiegają od zawartych w „Agendzie 2000”, konkretne liczby są jednak niejednokrotnie odmienne, głównie jednak dlatego, że oparto je na cenach 1999 r. (poprzednio 1997 r.). Inaczej przedstawia się sprawa tylko w przypadku Funduszy Strukturalnych. Zaprezentowana perspektywa finansowa dotyczy w pierwszy rządzie unijnej „Piętnastki” (por. tabl. 1); przewidziano jednak rezerwę na koszty związane z rozszerzeniem Wspólnoty i koszty te przedstawiono w odrębnej tabeli (por. tabl. 2).

Komisja proponuje — podobnie jak poprzednio — utrzymanie ogólnej sumy tzw. „własnych zasobów” budżetu unijnego na poziomie 1.27% PNB, wytwarzanego na obszarze Wspólnoty. Jeśli jednak spraw-

dążą się założenia odnośnie tempa wzrostu gospodarczego, to realna suma możliwych płatności z budżetu rosnać będzie o 1,2% rocznie i w 2006 roku sięgnie 104,6 mld ECU (w cenach 1999r) tj. 1.13% BNB. Suma ta obejmuje pomoc przedakcesyjną. Na wypadek wzrostu kosztów rozszerzenia Unii powyżej granicy określonej w przewidywaniach Komisji, lub niższego od przewidywanego tempa wzrostu gospodarczego, w budżecie pozostawiono rezerwę w wysokości 0.03% PNB. Łącznie z tą rezerwą środki przeznaczone na sfinansowanie rozszerzenia UE o kraje ESW sięgałyby w 2006 r. 0.11% unijnego PNB (por tabl. 1).

Z analizy poszczególnych pozycji budżetu wynika natomiast, że:

- **pozycja 1** — wydatki na podtrzymywanie rolnictwa — rosnać może z 45,2 mld ECU w 1999 r do 51,6 mld w 2006, czyli przeciętnie w całym okresie o 1.9% rocznie (w stosunku do tej pozycji stosuje się zasadę

nieprzekraczania z góry określonego pułapu). W sumie tej mieścić się będą zwiększone wydatki na cele strukturalne, finansowane przez sekcję gwarancji Funduszu Rolnego, pomoc przedakcesyjną, związaną z przygotowaniem nowych krajów członkowskich do wdrażania w p.r. (520 mln ECU rocznie, począwszy od 2000 r.) oraz inne wydatki, związane z integracją rolnictwa tych krajów. Całość związanych z rozszerzeniem wydatków pozycji 1 wyniesie w latach 2002–2006 12,4 mld ECU.

- **pozycja 2** — operacje strukturalne — spadnie z 39.0 mld ECU w 1999 r. do 32,5 mld w 2006 r. Spadek ten związany jest z **istotnym zmniejszeniem Funduszy Strukturalnych** — z 32,7 mld ECU w 1999 r. do 28,4 mld w 2006 r. Będą one zmniejszać się średnio o 1,4% rocznie, chociaż ogólna suma przeznaczonych na ten cel środków będzie wyższa niż poprzednim sześciolciu (w latach 1993–99 — 208 mld

Tablica 1. Perspektywa finansowa: środki wydzielone na poszczególne zobowiązania budżetu Unii w latach 1999–2006 (mln EUR, ceny 1999r.)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. Rolnictwo	45205	46050	46920	47820	48730	49670	50630	51610
w tym pomoc przedakcesyjna	–	520	520	520	520	520	520	520
2. Operacje strukturalne	39025	36640	37470	36640	35600	34450	33410	32470
w tym Fundusze Strukturalne	32731	32600	33430	32600	31560	30410	29370	28430
Fundusz Kohezji	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Fundusz Przedakcesyjny	–	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
3. Polityka wewnętrzna	6386	6390	6710	6880	7050	7230	7410	7600
4. Akcje zewnętrzne	6870	6870	7070	7250	7430	7610	7790	7900
w tym pomoc przedakcesyjna	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560
5. Administracja	4723	4730	4820	4910	5010	5100	5200	5300
6. Rezerwy	1192	850	850	600	350	350	350	350
Ogółem środki wydzielone	103401	101530	103840	104100	104170	104410	104790	105230
Ogółem płatności	96380	96800	101650	102930	103520	103810	104170	104560
Płatności w % PKB	1,23	1,24	1,24	1,22	1,2	1,18	1,15	1,13
Rezerwa w % PKB	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Środki na koszty akcesji w % PKB	–	–	–	0,02	0,04	0,06	0,09	0,11
Pułap zasobów własnych w % PKB	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27

Tablica 2. Wydatki związane z rozszerzeniem i źródła ich finansowania (mln EUR, ceny 1999r.)

Lata	2002	2003	2004	2005	2006
Wydatki wg pozycji budżetowych					
Pozycja 1	1600	2030	2450	2930	3400
Pozycja 2	3750	5830	7920	10000	12080
Pozycja 4	730	760	790	820	850
Pozycja 5	370	410	450	450	450
Ogółem środki wydzielone (1)	6450	9030	11610	14200	16780
Ogółem płatności wydzielone (2)	4.40	6710	8890	11440	14220
Dostępne źródła finansowania					
Rezerwa w ramach budżetu w.p.r.	1600	2030	2450	2930	3400
Środki wydzielone przez kraje członkowskie	1280	3300	5680	8060	10470
Wzrost zasobów budżetu po rozszerzeniu WE	3440	3510	3580	3660	3740
Razem dostępne finansowanie	6320	8840	11710	14650	17610
Zmiany w rezerwach w ramach pułapu środków własnych					
Marża (2) i (1)	2180	2130	2820	3210	3390
Rezerwa w programach finansow. "Piętnastki"	2520	2580	2650	2720	2780
Ogółem rezerwa w rozszerzonej WE	4700	4710	5470	5930	6170
Ogółem rezerwa w % PKB rozszerzonej WE	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06

ECU. w latach 2000–2006 — 240 mld. w cenach r. 1999). Zjawisko to zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ oznacza załamanie długookresowej (trwającej od połowy lat 80-tych) tendencji stałego wzrostu wydatków na cele strukturalne. Spadek wydatków na Fundusze jest efektem proponowanych w „Agendzie 2000” zmian w ich funkcjonowaniu (ograniczenie liczby celów i zaostrenie kryteriów kwalifikacji regionów do poszczególnych celów), chociaż w tamtym dokumencie nie było jeszcze mowy o zmniejszeniu wydatków, a jedynie o ich racjonalizacji. Spadek rozpocznie się w 2003 roku — czyli w momencie rzeczywistego początku procesu rozszerzania Unii — co źle rokuje dostępności pomocy strukturalnej dla jej nowych członków. Dodatkowych środków dla tych krajów nie widać również w ramach Funduszu Kohezji, którego wielkość kształtować się będzie przez cały czas na poziomie 1999 r. (3 mld ECU rocznie). Na pomoc przedakcesyjną

przeznacza się — począwszy od 2000 r. — po 1.020 mln ECU rocznie. Natomiast całość wydatków na operacje strukturalne, związane z rozszerzeniem wyniesie ma 46,8 mld ECU, w tym 7.280 mln na pomoc przedakcesyjną,

• **pozycja 3** — polityka wewnętrzna — zwiększy się z 6,4 mld ECU w 1999 r. do 7,6 mld. w 2006 (2.5% rocznie). Jest to przede wszystkim wynikiem wzrostu wydatków na walkę z bezrobociem i jego skutkami. Rosną także sumy przeznaczone na budowę transeuropejskiej sieci transportowej (tzw. TEN's) oraz na ochronę środowiska.

• **pozycja 4** — polityka zewnętrzna — także rośnie w tempie 2.5% rocznie. Mieszcza się tu wydatki na PHARE, w stałej wysokości 1.560 mln ECU rocznie.

• **pozycja 5** — wydatki na administrację — wzrasta tylko nieznacznie,

• **pozycja 6** — rezerwa — maleje z 1.192 mln ECU w 1999 r. do 350 mln w 2006 r.

Wydatki, związane z rozszerzeniem Wspólnoty, podane w poszczególnych pozycjach w tablicy 1, powtórzono w tablicy 2, traktując je jednak w sposób całościowy i wskazując budżetowe źródła ich finansowania. Tablica ta, zdaniem prezentującej ją Komisji Europejskiej, **traktowana być może jako wyjściowa wspólna pozycja negocjacyjna „Piętnastki” w kwestiach finansowania rozszerzenia UE o kraje EŚW**. Globalne realne wydatki, które w tym celu poniosłaby UE, zamknęłyby się w latach 2002–2006 w sumie 45,4 mld ECU. Środki przeznaczone na rolnictwo rosłyby pomiędzy rokiem 2002 i 2006 z 1,6 mld ECU do 3,4 mld i pochodziły całkowicie z oszczędności wygoszczonych w ramach budżetu w.p.r. Wydatki na cele strukturalne zwiększyłyby się z 3.750 mln ECU w 2002 r. do 12.080 mln w 2006 r. a źródłem ich finansowania byłyby głównie rezerwy, specjalnie w tym celu wyłonione w toku tworzenia ramowych programów strukturalnych krajów członkowskich. Ogólna rezerwa (margin) budżetowa na cele finansowania kosztów rozszerzenia wyniesie ma w 2006 roku ponad 6 mld ECU, czyli 0.06% PKB rozszerzonej Wspólnoty (wielkość szacunkowa).

prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak

Podstawy regionalnej polityki wiejskiej

1. UWAGI WSTĘPNE

Polityka regionalna, podobnie jak i inne działy polityki społeczno-gospodarczej, składa się z trzech współzależnych elementów. Są to:

1. Cele.
2. Sposoby osiągania celów.
3. Środki realizacji.

Elementy te określają zakres i pole polityki regionalnej, przy czym zmienia się ona w czasie i zależy również od realizowanej polityki społeczno-gospodarczej państwa, stanu (kondycji) gospodarki i jej zróżnicowania w ujęciu przestrzennym. Z kolei regionalna polityka wiejska zależy również od przyjętej strategii rozwoju obszarów wiejskich oraz ich miejsca w realizowanej polityce społeczno-gospodarczej państwa.

Omówione zagadnienia składają się na treść niniejszego artykułu, którego celem jest ukazanie uwarunkowań polityki regionalnej na obszarach wiejskich oraz potrzeby całościowego spojrzenia na tę problematykę, wraz z określeniem roli działań edukacyjnych w tym zakresie. Chodzi tutaj przede wszystkim o uwzględnienie zintegrowanego rozwoju obszarów wiejskich oraz sprzężenia tego rozwoju z kompleksem gospodarki żywnościowej (agrobiznesu). Kolejne zagadnienia, to uwzględnienie i powiązanie ze sobą aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych regionalnej polityki wiejskiej.

2. CELE I ZADANIA REGIONALNEJ POLITYKI WIEJSKIEJ

Ustalając cele i zadania polityki wiejskiej należy uwzględnić, że działalność gospodarcza na obsza-

rach wiejskich związana jest głównie z przestrzenią (jak gospodarka rolnicza, gospodarka leśna, turystyka, tereny rekreacyjne itp.), której poziom zagospodarowania jest przestrzennie zróżnicowany. Polityka regionalna obejmuje całokształt działalności w trzech sferach: **gospodarczej, społecznej i ekologicznej**, które powinny być ze sobą wzajemnie powiązane, nie powodując zakłóceń w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju i danej jednostki przestrzennej. Oznacza to, że w gestii tej polityki znajduje się zapewnienie ładu przestrzennego i harmonii układów regionalnych poprzez racjonalne wykorzystanie przestrzeni, jej zagospodarowania i zasobów czynników wytwórczych oraz dostosowanie do nich nowych inwestycji i nakładów. Podstawowym zadaniem tej polityki jest więc ustalenie celów, sposobów i środków kształtowania zagospodarowania przestrzeni i racjonalnego jej użytkowania. Ogólnym przy tym celem polityki przestrzennej *„jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, lecz tylko w takiej mierze, w jakiej zależy to od struktur przestrzennych i relacji między jej elementami”*. Podkreślić przy tym należy, że regionalna polityka wiejska powinna być zgodna z zasadami ogólnej polityki przestrzennej i sprzyjać osiągnięciu jej celów. Z drugiej strony ogólna polityka przestrzenna powinna być korygowana, jeśli powodowałaby degradację środowiska przyrodniczego i regres obszarów wiejskich.

Treścią regionalnej polityki w odniesieniu do obszarów wiejskich powinny być sposoby i środki prowadzące do:

- racjonalnego wykorzystania zasobów czynników wytwórczych w układach przestrzennych i dostosowania do nich rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej;
- zapobiegania ekstensyfikacji obszarów wiejskich (w tym i regresu w województwach, w których proces ten występuje);

- dostosowania struktury prowadzonej działalności do potencjału przyrodniczego;
- ochrony środowiska przyrodniczego oraz rozważnego gospodarowania ziemią użytkowaną przez działalność gospodarczą i zagospodarowaną, w tym przez rolnictwo i leśnictwo;
- rozwijania technicznej, ekonomicznej i społecznej infrastruktury obszarów wiejskich sprzyjającej poprawie warunków pracy i życia mieszkańców wsi;
- tworzenia nowych miejsc pracy i zapewnienia powszechnego uczestnictwa mieszkańców wsi w rozwoju społeczno-gospodarczym danego obszaru;
- zapobiegania pogarszaniu warunków życia ludności wiejskiej, a w miarę możliwości dążenie również do ich poprawy oraz do wyrównywania różnic między ludnością wiejską i miejską.

Przedstawione cele regionalnej polityki w odniesieniu do obszarów wiejskiej dotyczą całego kraju, przy czym w poszczególnych regionach — ze względu na środowisko naturalne i ich dotychczasowy rozwój — potrzeba ich realizacji jest różnorodna. Podejście do regionalizacji polityki wiejskiej powinno uwzględniać:

- przestrzenne jej zróżnicowanie z punktu widzenia wielofunkcyjnego zagospodarowania i rozwoju wsi;
- opracowanie polityki przemian strukturalnych obszarów wiejskich, uwzględniającej przestrzenne ich zróżnicowanie i specjalizacji regionów ze względu na warunki naturalne i gospodarcze, w tym specjalizację produkcji rolniczej;
- oddzielenie treści ekonomicznej polityki od jej treści socjalnej.

W wielofunkcyjnym zagospodarowaniu obszarów wiejskich widzę największe możliwości ich rozwoju oraz poprawy warunków pracy i życia na wsi. *Rolnictwo, przemysł rolno-spożywczy i infrastruktura obszarów wiejskich* są — jak należy sądzić — podstawowymi dziedzinami określającymi rozwój obszarów wiejskich, przy czym w niektórych jednostkach przestrzennych — w zależności od miejscowych warunków — wzrastać może znaczenie innej działalności gospodarczej, a zwłaszcza rekreacji i turystyki oraz przemysłu opartego na surowcach mineralnych (np. wytwarzanie materiałów budowlanych) lub też na surowcach pochodzących z gospodarki leśnej, a także przemysłu wytwarzającego mniej skomplikowane środki produkcji dla gospodarki żywnościowej oraz części zamienne. Inne dziedziny działalności gospodarczej powinny być rozwijane w zależności od potrzeb regionu, a także wymagań wynikających z możli-

wości kooperacji z zakładami usytuowanymi w pobliskich miastach.

Ustalając cele i zadania polityki wiejskiej należy uwzględnić fakt, że działalność gospodarcza na obszarach wiejskich związana jest głównie z przestrzenią (jak gospodarka rolnicza, gospodarka leśna, turystyka, tereny rekreacyjne itp.), której poziom zagospodarowania jest regionalnie zróżnicowany. U podstaw tego zróżnicowania leżą różne grupy czynników. Za najważniejsze z nich można uznać:

- zróżnicowanie przestrzenne warunków klimatycznych, rzeźby i ukształtowania terenów oraz jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej,
- przestrzenne zróżnicowanie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów, w tym przemysłu, rolnictwa i infrastruktury,
- drogi rozwoju obszarów wiejskich w różnych regionach kraju.

3. ŚRODKI I SPOSOBY REALIZACJI POLITYKI REGIONALNEJ

Podstawą polityki wiejskiej powinien być interwencjonizm oparty na sprawnym rynku i wypracowanym systemie tej polityki, gdyż bez tego systemu działania interwencyjne nie będą efektywne. Analizując interwencjonizm należy uwzględnić fakt, że jego zakres może być różny, w zależności od rodzaju interwencji i pola jego oddziaływania. Ograniczone środki, jakie obecnie możemy przeznaczyć na interwencję, wymagają ponadto uwzględnienia kierunków ich wydatkowania i realizacji określonych celów. Biorąc pod uwagę zakres interwencjonizmu można wyodrębnić jego następujące rodzaje:

1. Interwencjonizm instytucjonalny — określone oddziaływanie (ekonomiczne i pozaekonomiczne) na instytucje pracujące na rzecz gospodarki żywnościowej i w środowisku wiejskim (np. w dziedzinie oświaty i doradztwa rolniczego);

2. Interwencjonizm ekonomiczno-produkcyjny — określone kształtowanie warunków ekonomicznych produkcji przez instrumenty ekonomiczne (podatek, kredyt, cło itp.);

3. Interwencjonizm socjalny — określone kształtowanie warunków życia ludności i opieki socjalnej, a zwłaszcza w okresie przemian strukturalnych gospodarki żywnościowej (np. zasiłki na przekwalifikowanie, zasiłki na życie itp.).

Każdy z tych rodzajów interwencjonizmu ma do spełnienia inne cele i inaczej oddziałuje na kształtowanie zachowań ludności. W związku z tym powinny być znane — jak wspomniano — *cele*, na które przeznaczają się środki i *efekty*, jakie można uzyskać dzięki ich wydatkowaniu. Należy mieć również na uwadze fakt, że na cele socjalne ponosi się nakłady w wielu dziedzinach (np. na zasiłki dla bezrobotnych, przy przekwalifikowaniu ludności wiejskiej, przy przemianach strukturalnych gospodarstw itp.).

Interwencjonizm ekonomiczny, zwłaszcza przy ograniczonych funduszach, powinien być ograniczony do minimum. Ponadto widzę większe oddziaływanie działań interwencyjnych pośrednich niż bezpośrednich i to zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych. Duże znaczenie w polityce interwencyjnej ma oddziaływanie instytucjonalne — poprzez różnego rodzaju instytucje pracujące na rzecz wsi i rolnictwa, które to mogą przygotowywać mieszkańców wsi do określonych zachowań, przestrzennie zróżnicowanych. Uwzględnić przy tym należy, że interwencjonizmu instytucjonalnego w Polsce nie docenia się.

Środków przeznaczonych na interwencję nie można traktować wyłącznie jako elementów kosztu, gdyż stanowią one antycypację przyszłych wydatków, które zostałyby poniesione, gdyby nie było określonego rodzaju polityki interwencyjnej. Tak więc wydatek ten jest kosztem alternatywnym ponoszonym obecnie wobec możliwych do poniesienia w przeszłości.

Dla różnego rodzaju polityki interwencyjnej powinny być ustalone odpowiednie środki działania i oddziaływania na wieś, jej gospodarstwo i mieszkańców. Najogólniej biorąc środki te podzielić można na pięć grup:

1. Środki przymusu — ustalane w aktach prawnych (zakazy, nakazy, przepisy miejscowe, plan przestrzennego zagospodarowania itp.);

2. Środki stymulujące lub zniechęcające określoną działalność gospodarczą, jak zróżnicowanie obciążeń podatkowych, taryf przewozowych i opłat komunalnych w zależności od prowadzonej działalności (rolniczej, pozarolniczej związanej z wytwarzaniem i zagospodarowaniem produktów rolnych itp. oraz bezpośrednia pomoc finansowa na wymienione, dodatkowe w stosunku do rolnictwa formy działalności (jak częściowe pokrywanie wydatków inwestycyjnych, ułatwienia kredytowe, obniżenie cen gruntów i odwrotnie);

3. Środki materialnego kształtowania przestrzeni, do których należą głównie inwestycje w zakresie infrastruktury i rozwijania działalności pozarolniczej związanej z rolnictwem;

4. Środki instytucjonalne — związane z instytucjami działającymi na rzecz rozwoju rolnictwa (np. szkolna i pozaszkolna oświata rolnicza, doradztwo rolnicze, spółdzielczość wiejska itp.) wraz z zapewnieniem pomocy dla ich rozwoju i działalności,

5. Środki informacyjne — stworzenie systemu informacji o wszystkich kierunkach prowadzonej w tym zakresie działalności.

Wszystkie z wymienionych pięciu grup środków oddziaływania mają do spełnienia określoną rolę i powinny być ze sobą powiązane, przy czym podstawą powiązania powinny być środki stymulujące lub zniechęcające do określonej działalności gospodarczej, tj. instrumenty ekonomiczne. Wśród instrumentów ekonomicznych wykorzystywanych do rozwoju określonych kierunków produkcji w regionie (gminie, województwie itp.) powinny być brane pod uwagę głównie *kredyty*, a częściowo *subwencje* i *podatki*. Natomiast ceny będące wynikiem kształtowania podaży i popytu, informować powinny o możliwościach rozwoju danego rodzaju produkcji w danych warunkach produkcyjnych i przy istniejącym zapotrzebowaniu na nią. Ponadto warunki ich kształtowania zależą od prowadzonej polityki gospodarczej i w związku z tym władze lokalne nie mają wpływu na ich poziom. Wymienione instrumenty ekonomiczne powinny być wykorzystane przede wszystkim — o czym była już mowa — do rozwoju działalności gospodarczej pozwalającej efektywnie wykorzystać zasoby wytwórcze. Zasady ustalone w polityce finansowej państwa wobec wsi — jednolite dla całego kraju — mogą być zróżnicowane na określony czas w danym regionie dla realizacji wyodrębnionego działania, związanego z aktywizacją i specjalizacją regionu. Zmiany te powinny być jednym z czynników szerszego planu działania. W pierwszej kolejności powinna być ustalona *polityka i program przemian strukturalnych wsi*, a w ramach tego — *polityka przemian strukturalnych rolnictwa* (zmian obszaru własności ziemi, wyposażenia w środki produkcji, struktury produkcji rolniczej itp.) i wzajemnie powiązana z nią *polityka zmian infrastruktury obszarów wiejskich i ich wielofunkcyjnego rozwoju*, a dopiero potem powinny być określone i wprowadzone — w oparciu o realizowaną politykę strukturalną i

społeczną — zmiany w polityce finansowej obszarów wiejskich.

W związku z tym działalność gospodarcza na wsi i jej funkcjonowanie w ujęciu przestrzennym powinno być oparte na systemie, w którym:

- środki prawne i organizacyjne tworzą warunki systemowego jej funkcjonowania i określają ramy prowadzonej działalności gospodarczej;
- środki ekonomiczne będą stymulować realizację pożądaných społecznie rozwiązań;
- środki materialnego kształtowania przestrzeni i informacji ułatwiać będą funkcjonowanie i rozwijanie działalności gospodarczej na wsi, zwiększać dostępność terenu, poprawiać warunki pracy i życia oraz informować o możliwościach rozwoju określonej działalności gospodarczej.

System ten jednakże powinien być powiązany z **strategią zagospodarowania i rozwoju regionu**, która jest ogólnym programem (zbiorem sposobów lub zasad) określania celów i zamierzeń organizacji (w tym wypadku samorządu terytorialnego lub władz określonego obszaru) oraz przyjęcia kierunków działania (realizacji), z uwzględnieniem reakcji na otoczenie. *Odpowiada ona na pytanie — co?, kiedy?, jak?, za co?.* W związku z tym określa ona *szczegółowe cele działania*: co powinno być zrobione, kiedy i jakich spodziewa się rezultatów? Strategia jest bowiem jakościową koncepcją przyszłości, zbiorem celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych, ujmujących łącznie wynik misji, wizji, celów i zadań w powiązaniu z zasobami, układem decyzji i skupieniem wysiłków na jej realizację. Zawiera ona zarówno ogólny program (zbiór sposobów lub zasad) określania celów i zamierzeń oraz przyjęcia kierunków działania (realizacji), jak i uwzględnia reakcję na otoczenie. W planowaniu strategicznym odchodzi się od struktury działowo-gałęziowej na rzecz sfer problemowo-funkcjonalnej, takich jak: społeczna, gospodarcza, infrastrukturalna, ekologiczna i przestrzenna, ujmujących całość gospodarki danego regionu.

4. OŚWIATA I DORADZTWO W PRZEMIANACH STRUKTURY FUNKCYJNALNEJ OBSZARÓW WIEJSKICH

Dotychczasowa analiza wskazuje na potrzebę instytucjonalnego oddziaływania na obszary wiejskie i zarówno ze strony administracji państwowej, jak i samorządów lokalnych. Oddziaływanie instytu-

cjonalne dotyczy szerokiej gamy podmiotów pracujących na rzecz gospodarki i ludności. Jednym z podstawowych czynników rozwoju jest edukacja (szkoły, szkolenia, doskonalenie zawodowe, przekwalifikowania i doradztwo), której celem jest przygotowanie kadr — wynikające zarówno z potrzeb obecnych, jak i przewidywanych. W związku z tym musi ona być nie tylko dostosowana do tych potrzeb, ale też powinna je kreować. Wskazuje to na konieczność zmian w systemie oświaty oraz opracowania i wdrożenia nowego systemu kształcenia, doskonalenia, doradztwa i informacji w tym zakresie.

Władze lokalne kreując rozwój przedsiębiorczości, mogą wykorzystać różnego rodzaju działania edukacyjne. Podstawowe programy edukacyjne — realizowane poprzez szkoły zawodowe — ustalane są centralnie, ale władze lokalne mają wpływ na kierunki kształcenia i otwierania szkół zgodnie z istniejącym zapotrzebowaniem, wynikającym z rozwijania określonej na danym obszarze działalności społeczno-gospodarczej. Natomiast duży wpływ mają one na doradztwo (w tym rolnicze), organizowanie szkoleń, doskonalenie i doksztalcenie, a więc na oświatę pozaszkolną.

Szkołnictwa średnie dla potrzeb agrobiznesu i wsi powinno być osadzone w swoim środowisku i wywierać wpływ na kierunki oraz treści kształcenia. Chodzi tutaj z jednej strony o kierunki kształcenia potrzebne dla całej gospodarki żywnościowej (rolnictwo, przetwórstwo rolne, obrót towarowy, spółdzielczość rolna, bankowość itp.), a z drugiej strony o stworzenie sieci innych szkół, które będą przygotowywały fachowców dla różnych zawodów pracujących w infrastrukturze, usługach i działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich. Oznacza to, że muszą być zróżnicowane kierunki kształcenia dla potrzeb wsi i agrobiznesu w zależności od przewidywanego miejsca i charakteru pracy.

Starzenie się wiedzy i zmieniające się technologie wyznaczają konieczność kształcenia ustawicznego. Ma to szczególne znaczenie w warunkach polskich, w okresie transformacji gospodarki i jej restrukturyzacji oraz przechodzenia do systemu gospodarki rynkowej. Realizacja kształcenia ustawicznego wymaga innego podejścia do procesu kształcenia w szkole. Zadaniem głównym nie może pozostawać przekazywanie wiedzy, ale przygotowanie ucznia do samodzielnego uczenia się, w tym do doskonalenia i doksztalcenia. Często występuje potrzeba poszerzenia tych umiejętności, a nawet ich zmiany. W związku z tym w systemie oświaty należy szerzej niż dotychczas uwzględnić pozaszkolną oświatę (szkolenia i doradztwo). Obecnie

*Wizyta
pracowników doradztwa rolniczego z Polski
u Ojca Świętego Jana Pawła II*





Katecheza Ojca Świętego Jana Pawła II podczas Audiencji Generalnej na Placu Św. Piotra w Rzymie

Witam pielgrzymów z Polski. Chciałem naprzód pozdrowić serdecznie pracowników Akademii Rolniczej w Krakowie oraz Dyrektorów Ośrodków Doradztwa Rolniczego z całej Polski. Przybyliście do progów Apostolskich w pielgrzymce dziękczynienia i zawierzenia Bogu, który każe "rosnąć trawie dla bydła i roślinom, by człowiekowi służyły, aby z roli dobywał chleb" — jak mówi Psalmista (Ps 104 [103], 14).

Podczas mojej trzeciej wizyty w Ojczyźnie, mówiłem w Tarnowie: "Niechże rolnictwo polskie wyjdzie z wielokrotnego zagrożenia i przestanie być skazane tylko na walkę o przetrwanie. Niech doznaje wszechstronnej pomocy ze strony państwa. Wiele zniekształceń życia wiejskiego znajduje swe źródło w podrzędnym statusie rolnika jako pracownika i jako obywatela. Dlatego też model chłopa lub chłopa-robotnika, pracującego z małym skutkiem a ponad siły, winien być zastąpiony modelem wydajnego i niezależnego producenta, świadomego i umiejącego korzystać, nie gorzej niż inni, z dóbr kultury, i zdolnego do jej pomnażania". W ostatnich latach wiele zmieniło się na lepsze w obrazie polskiej wsi. Słowa te jednak nie utraciły całkowicie swoje aktualności. Narastają nowe problemy, wobec których staje siewca, żniwiarz i hodowca. Rolnictwo polskie nadal potrzebuje wszechstronnej pomocy. Potrzeba zaangażowania wielu środowisk, aby mozolna praca ludzi ziemi była społecznie dowartościowana i by nieustannie dokonywał się materialny i duchowy rozwój wsi. W tym wspólnym dziele niezbędny jest również wkład uczonych, doradców w wielu dziedzinach. Cieszę się, że Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego podejmuje to zadanie. Nieście wytrwale pomoc polskiej wsi.

Wam tu obecnym, wszystkim wspomagającym rolnictwo i samym rolnikom w Polsce z serca błogostawię.

Szczęść Boże wszystkim!



Ojcze Święty,

Uczestnicy pielgrzymki
doradztwa Rolniczego proszą
Waszą Świętobliwość
o Apostolskie Błogosławieństwo

dla Rolników, Doradców oraz
Pracowników Uczelni Rolniczych,
którzy wierni tradycji naszych przodków
wspierają rozwój polskiej wsi
i rolnictwa

5.09.1998.

Jan Paweł II





*Pamiętając o słowach Ojca Świętego z ostatniej Audiencji Generalnej, że "rolnictwo polskie nadal potrzebuje wszechstronnej pomocy i zaangażowania wielu środowisk, aby mozolna praca ludzi ziemi była społecznie dowartościowana i by nieustannie dokonywał się materialny i duchowy rozwój wsi", do czego "niezbędny jest również wkład uczonych, doradców w wielu dziedzinach", módlmy się, by ci, którzy dotąd żywili i bronili Ojczyzny i — zdaniem Witosa — "są gotowi oddać zdrowie i życie za każdą skibę ojczystej ziemi", z uporem trwali przy wartościach chrześcijańskich i narodowych, licząc się z potrzebą ulepszeń organizacyjnych w rolnictwie i by nigdy nie uciekali się do protestów polegających na niszczeniu darów Ziemi i Nieba, podczas gdy miliony ludzi cierpi głód.
Ciebie prosimy...*

(Fragment modlitwy wiernych podczas Mszy Świętej w Castel Gandolfo 5 września 1998 roku)

formalne powiązanie między szkolną i pozaszkolną oświatą jest minimalne, a doradztwo nie zawsze jest traktowane jako forma edukacji.

Aktywny udział doradztwa w kształtowaniu zmian w rolnictwie i jego otoczeniu wymaga od doradców — obok zrozumienia środowiska pracy — posiadania umiejętności organizacyjnych, kierowniczych, ekonomicznych i technologicznych oraz współpracy z klientami w tym zakresie. W warunkach przekształcenia rolnictwa dotychczasowe problemy dotyczące technologii i ekonomiki uzupełniają nowe potrzeby związane z całą sferą funkcjonowania gospodarstwa rolnego w jego otoczeniu rynkowym, rozwojem przedsiębiorczości na wsi, przetwórstwem produktów rolniczych, zmianami strukturalnymi w rolnictwie i na wsi, koniecznością poszukiwania dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodów, ekologią, gospodarstwem domowym oraz z problematyką pracy z młodzieżą itp. Powstawanie nowych problemów i konieczność ich rozwiązania stawia przed doradztwem przygotowania nowych programów doradczych, a wraz z tym i ludzi, którzy będą je realizowali. W związku z tym występuje potrzeba przygotowania kadr o kwalifikacjach odpowiednich do pełnienia funkcji doradcy. Niestety w Polsce nie kształcą się doradcy. Do pracy doradczej trafiają zwykle ludzie po studiach zawodowych, bez uprzedniego przygotowania metodyczno-pedagogicznego.

Instytucji świadczących usługi doradcze dla wsi lub doszkalających mieszkańców wsi w Polsce — poza ośrodkami doradztwa rolniczego (ODR) — nie ma. W związku z tym cały „ciężar” w tym zakresie spada na ODR, które muszą w swojej działalności — obok doradztwa rolniczego — uwzględnić działalność pośrednią związaną z gospodarstwem rolnym (np. agroturystykę) oraz działalność pozarolniczą. W obecnym okresie zakres działalności ODR musi ulec zwiększeniu (w większości już tak się dzieje), gdyż brak jest innych instytucji, które mogą świadczyć usługi w tym zakresie. Dla rozwoju doradztwa i szkoleń należy wykorzystać różne instytucje, które już obecnie działają na wsi i ich zadaniem statutowym jest zagospodarowanie obszarów wiejskich (np. różne fundacje i stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju wsi, jak Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej). W miarę aktywności gospodarczej obszarów wiejskich będzie przybywało jednostek, które będą zajmowały się określonym kierunkiem rozwoju, a wraz z ich umacnianiem będzie rosła ich oferta szkoleniowa. Warto też pomyśleć o instytucjach, których zadaniem byłoby informowanie o możliwej działalności na wsi, sposobu zakładania przedsiębiorstw, możliwości uzyskania

materiałnych korzyści oraz doradztwa w tym zakresie.

5. UWAGI KOŃCOWE

Obecna sytuacja gospodarcza oraz konieczność przemian strukturalnych wsi i rolnictwa powinny wymuszać zmianę struktury funkcjonalnej wsi, a więc relatywnego zmniejszenia znaczenia gospodarki rolnej na rzecz zwiększenia funkcji nierolniczych. Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich oznacza tworzenie nowych dziedzin działalności na wsi, a przede wszystkim infrastruktury — z bogatą bazą usługową (np. handel, oświata, służba zdrowia, turystyka), rzemiosła oraz przetwórstwa produktów rolniczych. Jednakże rozwój tej działalności wymaga nakładów finansowych, których w obecnej sytuacji nie zapewnia państwa, nie mają ich również w dostatecznym stopniu mieszkańcy wsi. W związku z tym istnieje potrzeba wspólnego działania, łączenia kapitału (zwykle drobnego) oraz zrzeszania się mieszkańców wsi w spółdzielnie o różnym kierunku działalności, spółdzielnie umożliwiające wielofunkcyjne zagospodarowanie obszarów wiejskich. Działania te, idące w kierunku wielofunkcyjnego zagospodarowania obszarów wiejskich, powinny wspierać instrumenty polityki społeczno-ekonomicznej, zróżnicowane i dostosowane do konkretnych warunków (obszarów wiejskich). Oddziaływanie to dotyczy szerokiej gamy podmiotów pracujących na rzecz gospodarki i ludności, których zadaniem jest dostosowanie się istniejących potrzeb. Ważne znaczenie w tym zakresie mają działania edukacyjne, a zwłaszcza doradztwo. Instytucji świadczących usługi doradcze dla wsi lub doszkalających mieszkańców wsi w Polsce — poza ośrodkami doradztwa rolniczego — nie ma. W związku z tym istnieje potrzeba różnokierunkowych działań prowadzących do powstawania placówek, których zadaniem będzie zajmowanie się określonym kierunkiem rozwoju obszarów wiejskich i świadczenie specjalistycznego doradztwa. Warto też pomyśleć o instytucjach, których zadaniem byłoby informowanie o możliwej działalności na wsi, sposobu zakładania przedsiębiorstw, możliwości uzyskania materialnych korzyści oraz doradztwa w tym zakresie.

SGGW w Warszawie

Katedra Ekonomiki i Organizacji
Gospodarstw Rolniczych

June Lavelle

Zasady efektywnego zarządzania

*Ustal, w czym jesteś dobry i rób to sam;
zastanów się, co robisz gorzej i oddeleguj te zadania na pracowników.*

Kluczowe czynniki sukcesu każdego przedsiębiorstwa to:

1. właściwy pomysł we właściwym czasie;
2. menedżer, który umie zaprezentować pracownikom swoją wizję rozwoju firmy oraz środki służące jej realizacji;
3. zespół pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie planu; oraz
4. źródła finansowania.

Proste? Niezupełnie. Choć realizacja pierwszego punktu może wydawać się wielu przedsiębiorcom łatwa, często nie zdają sobie oni sprawy, że dobry pomysł to nie wszystko. Cudowna recepta. Na sukces w biznesie nie istnieje, natomiast dużo czynników może doprowadzić do upadku lub stagnacji firmy. Należą do nich np.: niewystarczający kapitał, brak podstawowej wiedzy biznesowej na szczeblu zarządczym czy wreszcie nie reagowanie na potrzeby rynku i nie spełnianie oczekiwań klientów. Często przyczyną porażki jest, związana z trzecim punktem, niechęć kierownictwa firmy do delegowania władzy i odpowiedzialności na pracowników, co stanowi istotny element w budowaniu sprawnie funkcjonującego zespołu.

Największa jednak trudność, z którą boryka się zarząd przedsiębiorstwa działającego w warunkach rosnącej konkurencyjności - to wymóg stawienia czoła wszystkim wyzwaniom jednocześnie. Nawet najbardziej doświadczeni menedżerowie uważają, że kierowanie przedsiębiorstwem zwłaszcza produkcyjnym - jest umiejętnością niezwykle złożoną. W sytuacji nieprzerwanego napływu nowych informacji oraz wobec konieczności ciągłego podejmowania decyzji nie jest fizycznie wykonalne, aby jedna osoba sprostała tym wszystkim wymaganiom. Z tego powodu kluczem do efektywnego zarządzania jest określenie przez menedżera swoich atutów i słabości, a następnie skoncentrowanie się na udoskonalaniu posiadanych umiejętności i oddelegowanie zadań, które inni wykonają lepiej. Podsumowując można stwierdzić, że jako szef sprawnego zespołu powinieneś robić tylko to, na czym się znasz i to, co robisz najlepiej. Pracując powinieneś bazować na swojej specjalistycznej wiedzy i doświadczeniu oraz otaczać się ludźmi, którzy potrafią uzupełnić Twoje atuty i słabości. Tylko w taki sposób możesz zbudować efektywny zespół.

Sprawnie funkcjonujący zespół potrafi zająć się następującymi kwestiami związanymi z działalnością przedsiębiorstwa:

- marketing i sprzedaż
- kreowanie nowych produktów
- polityka cenowa
- koszty jednostkowe
- jakość
- terminowe dostawy materiałów i produktów
- planowanie inwestycji kapitałowych
- obsługa klientów
- zarządzanie zasobami ludzkimi i planowanie rozwoju pracowników
- czynniki zewnętrzne.

Zespół powinien również podejmować złożone decyzje dotyczące następujących zagadnień:

- wykonywać półprodukty we własnym zakresie, czy je zakupić
- wprowadzić system premii motywacyjnych, czy płacić za nadgodziny
- gromadzić zapasy, czy wydłużyć czas dostaw produktów
- stworzyć strukturę organizacyjną opartą na pełnionych funkcjach, czy wytwarzanych produktach
- zainwestować w elektroniczny system kontroli zapasów, czy nie.

W jaki sposób można ocenić potencjał własny oraz prowadzonej firmy? Jak zdecydować, komu powierzyć, jakie zadanie? Jak zidentyfikować rodzaj wiedzy, umiejętności oraz cechy charakteru osób, które powinny tworzyć kompetentny zespół, pasujący do Twojej osobowości oraz stylu zarządzania. Poniżej opisuję, na co ja w swojej praktyce doradczej zwracam uwagę, chcąc określić atuty i słabości przedsiębiorstwa oraz jego potrzeby.

Istnieją dwa kluczowe obszary, na których koncentruje się konsultant dokonujący analizy danej firmy: właściciel/osoba zarządzająca przedsiębiorstwem (stosunek do wykonywanej pracy i otoczenia, temperament, wiedza, umiejętności) oraz przedsiębiorstwo (aktualna sytuacja, problemy). Zadając niżej wymienione serie pytań, można ziden-

tyfikować obowiązujący w przedsiębiorstwie styl zarządzania oraz zlokalizować obszary wymagające istotnych ulepszeń.

Przedsiębiorca

Wizja. Czy potrafisz w trzech zdaniach opisać, czym zajmuje się Twoja firma, dlaczego prowadzisz taką działalność i kto jest Waszym klientem? Wielu przedsiębiorców wie, na czym polega ich biznes oraz zna swój rynek docelowy, ale tylko nieliczni potrafią jasno odpowiedzieć na pytanie "dlaczego?". A przecież, aby przekonać innych, żeby wraz z Tobą realizowali wyznaczone przez Ciebie cele, musisz mieć wizję swojej firmy oraz tego, co chcesz w przyszłości osiągnąć.

Skala rozwoju przedsiębiorstwa. Jak duży rozwój firmy planujesz oraz w jakim czasie? Wielu przedsiębiorców odczuwa potrzebę rozwoju przedsiębiorstwa wyłącznie do momentu osiągnięcia przez nich określonego standardu życia. Inni chcą, aby ich biznes wzrastał nieprzerwanie. Określenie swoich osobistych celów związanych z rozwojem firmy jest bardzo ważne.

Zdolność realizacji wyznaczonych celów. Czy jesteś pełen entuzjazmu, determinacji w dążeniu do wyznaczonego celu oraz praktycznych pomysłów gwarantujących osiągnięcie sukcesu? Czy potrafisz zainspirować i zmotywować pracowników do coraz lepszego wykonywania obowiązków?

Dyscyplina finansowa. Czy lubisz liczby? Czy dobrze zarządzasz gotówką? Kluczową kwestią jest nie to, ile kapitału posiadasz, ale, ile go zużywasz. Na konkurencyjnym rynku ścisła kontrola finansowa oraz dokładnie prowadzone finanse stanowią o sukcesie przedsiębiorstwa. Efektywne zarządzanie przepływami pieniężnymi determinuje dynamiczny rozwój firmy. Niestety często się zdarza, że przedsiębiorcy nie potrafią kontrolować kosztów, a sprawozdania finansowe stanowią wyłącznie podstawę zwrotu podatku zamiast jednocześnie i przede wszystkim dostarczać cennych informacji niezbędnych w procesie planowania finansowego. A przecież planowanie finansowe powinno odbywać się co miesiąc, przy pomocy systemu przetwarzającego dane w informacje, których analiza ułatwiłaby podejmowanie właściwych decyzji budżetowych. Podsumowując można stwierdzić, że efektywne zarządzanie firmą wymaga umiejętności nie tylko czytania sprawozdań finansowych, lecz głównie ich analizy.

Optymizm i obiektywizm. Jesteś marzycielem, czy potrafisz obiektywnie ocenić sytuację? Pozytywne podejście jest ważne, ale jednocześnie trzeba pamiętać o konieczności unikania zbędnego ryzyka i dążeniu do redukcji kosztów. Osiągnięty w początkowym okresie działalności

przedsiębiorstwa zysk (lub strata) nie gwarantuje podobnego wyniku w przyszłości. Czy wiesz, co może wpłynąć na poziom zysku w kolejnym okresie (np. polityka cenowa, wymogi kapitałowe, wzrost kosztów zarządu)?

Umiejętności interpersonalne. Czy lubisz pracować z ludźmi? Umiejętności interpersonalne są szczególnie istotne w zarządzaniu marketingiem, sprzedażą oraz kadrami. Przedsiębiorcy odnoszący największe sukcesy mają zwyczaj przeznaczania w ciągu roku czasu na osobiste wizyty u klienta, gdyż daje im to wiedzę zarówno na temat rynku czyli klientów oraz konkurentów, jak i pracy własnych handlowców. Jeżeli wiesz, że Tobie brakuje umiejętności interpersonalnych, znajdź kogoś, kto będzie potrafił Cię zastąpić w kontaktach z klientami i pracownikami. Taka osoba powinna zadawać dużo pytań i jeszcze więcej słuchać. Recepta na rozwój firmy — to respektowanie zasady, że klient jest najważniejszy i zmotywowanie pracowników do ukierunkowania się na potrzeby klientów.

Wytrzymałość i wytrwałość. Czy masz wystarczającą siłę psychiczną i fizyczną, aby pracować więcej niż regularnie osiem godzin dziennie? Czy jesteś gotowy poświęcić firmie część swojego życia osobistego? Czy posiadasz odporność na stres? Wiedz, że rozwój przedsiębiorstwa wymaga ciężkiej pracy i pozostawia niewiele czasu oraz energii na cokolwiek innego. Czy Twoja rodzina zdaje sobie z tego sprawę i udzieli Ci wsparcia? Jeśli tak, Twoje szanse na sukces rosną.

Zdolność rozwiązywania problemów. Rozwojowi firmy towarzyszą liczne problemy. Czy potrafisz je zidentyfikować, stawić im czoła i zaproponować skuteczne rozwiązania? Umiejętność kreatywnego myślenia zapewnia dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa.

Elastyczność. Czy umiesz przewidywać zmiany? Czy łatwo dostosowujesz się do nowych okoliczności? Zdolność szybkiego reagowania przedsiębiorcy na nowe sytuacje często decyduje o przetrwaniu firmy.

Wiedza specjalistyczna. W którym z poniższych obszarów działalności firmy jesteś specjalistą?

- Sprzedaż/Marketing
- Technologia/Produkcja
- Finanse/Zarządzanie

Kondycja przedsiębiorstwa

Produkt lub usługa. Czy oferowany przez Ciebie produkt lub usługa spełnia oczekiwania klientów? Czy będzie tak również w przyszłości? Aby osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, należy nie tylko dokładnie analizować rynek, lecz także posiadać umiejętność opracowania strategii produktu oraz wiedzę na temat badań i rozwoju, tech-

nologii i produkcji oraz planowania strategicznego. Przy odrobinie szczęścia i dzięki dokładnemu planowaniu sukces jest gwarantowany.

Rynek. Czy znasz swoich kluczowych klientów? Czy wiesz, dlaczego klienci kupują Twój produkt zamiast produktu konkurencyjnego? Czy posiadasz informacje, gdzie Twój produkt jest kupowany? Czy podział rynku na nisze jest wyraźny? Czy Twojej firmie grozi uzależnienie od kluczowych klientów?

Konkurencja. Czy Twoje przedsiębiorstwo działa w bardzo, czy mniej konkurencyjnym otoczeniu czyli czy konkuruje bezpośrednio, czy tylko pośrednio? Czy jeden lub dwóch konkurentów zdominowało rynek, czy też udziały rynkowe poszczególnych firm są zrównoważone? Czy na rynku działa konkurent, którego zasoby finansowe mogą przeszkodzić wejściu Twojej firmy na ten rynek? Jak konkurenci reagują na określone zmiany rynkowe? Są liderami, czy naśladowcami? Jak się w podobnych sytuacjach zachowywali w przeszłości?

Technologia. Czy zachodzące w Twojej firmie zmiany technologiczne wpłyną na poziom kosztów i konkurencyjność przedsiębiorstwa? Jakie technologie planujesz wprowadzić w celu ulepszenia produktu, obniżenia jego ceny lub podniesienia efektywności firmy?

Strategia marketingowa i sprzedaży. Czy potrafisz opisać, dlaczego Twój produkt lub usługa lepiej zaspokaja potrzeby klientów niż produkt czy usługa oferowana przez konkurentów? Strategia Twojej firmy powinna być adresowana przede wszystkim do tych klientów których oczekiwania wciąż pozostają nie spełnione (oczywiście pod warunkiem, że jest to wystarczająco duży segment rynkowy, aby zapewnić odpowiednio wysoki zysk). W obliczu nasilających się zjawisk konkurencyjnych niezwykle istotne jest odejście od praktyki oferowania jednego produktu wszystkim klientom. Czy potrafisz analizować rynek oraz ocenić dany produkt/usługę pod kątem konkretnego rynku docelowego, którego potrzeby ten produkt/usługa spełnia?

Polityka cenowa i zyski przedsiębiorstwa. Czy produkt lub usługa jest prawidłowo wyceniona? Przeważnie najlepiej jest oferować produkty po cenie niskiej lub wysokiej, ale nigdy pośredniej. Jak ceny Twoich produktów prezentują się na tle sektora? Jaki jest oczekiwany stosunek wielkości sprzedaży do przychodów ze sprzedaży dla poszczególnych produktów lub usług? Czy przewidujesz konieczność obniżenia cen? Jaki jest spodziewany zysk firmy i w jaki sposób został on obliczony? Zwróć uwagę na ewentualny, wzrost sprzedaży przy braku odpowiedniego wzrostu zysku netto. To znak, że w przedsiębiorstwie konieczne są zmiany.

Pozyskiwanie materiałów i koszty. Kto jest głównym, dostawcą i czy istnieją inni dostawcy, z których usług można skorzystać? Jak układają się kontakty Twojego przedsiębiorstwa z dostawcami? W sytuacji, gdy firma znajduje się w fazie dynamicznego wzrostu, najlepszym rozwiązaniem jest ścisła specjalizacja czyli skoncentrowanie się na tym, co przedsiębiorstwo robi najlepiej i zlecenie pozostałych prac na zewnątrz. Oczywiście taka strategia wymaga utrzymywania doskonałych relacji z dostawcami.

Zasoby ludzkie i polityka płacowa. Czy opracowałeś procedurę rekrutacyjną i plan zatrudnienia nowych pracowników w związku z rozwojem firmy oraz wzrastającymi potrzebami kadrowymi działu produkcji, sprzedaży i administracji, a także zarządu? Czy potrafisz znaleźć pracowników w niepełnym wymiarze godzin w sytuacji, gdy pracy jest zbyt wiele dla obecnie zatrudnionych, ale za mało, aby zatrudnić pracowników na cały etat? Czy stosowana w Twoim przedsiębiorstwie polityka płacowa odpowiada wymogom stawianym przez rynek pracy? Czy płace motywują pracowników i zatrzymują w firmie tych najbardziej wartościowych?

Kontrola kosztów. Czy masz do dyspozycji sprawny system informacji zarządczej, dostarczający aktualne i wiarygodne dane? Czy wiesz, które wydatki zaliczają się do kosztów zarządu (ogólnych), a jakie do kosztów produkcji? Czy jest w Twojej firmie ktoś odpowiedzialny za właściwe funkcjonowanie systemu księgowego? Czy myślałeś o tym, jak dwu- czy też dziesięciokrotny wzrost Twojego przedsiębiorstwa wpłynie na potrzeby księgowo?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą Ci ustalić, w jakiej sytuacji znajduje się Twoje przedsiębiorstwo oraz w jaki sposób Ty możesz przyczynić się do sukcesu firmy, najbardziej optymalnie wykorzystując swój potencjał. Kluczowa umiejętność w tym przypadku to nie — realizowanie wszystkich zadań osobiście, lecz skoncentrowanie swojego czasu i energii na tym, w czym jesteś ekspertem. Słabość polega bowiem nie na tym, że robisz coś źle, lecz fakt, że zajmujesz się tym, co uniemożliwia Ci bycie efektywnym oraz obniża Twoje poczucie własnej wartości.

Nie staraj się za wszelką cenę „pracować” nad swoimi słabościami, zamiast tego naucz się skutecznie sobie z nimi radzić. Nie trać czasu, energii i pieniędzy na niemożliwe — słabości nie przekształcisz w atut! Deleguj pracę na lepszych od siebie w danej dziedzinie pracowników. Na tym polega efekt synergii czyli wzajemnego uzupełniania się członków zespołu w sposób umożliwiający maksymalizację efektów ich pracy.

Projekt FIRMA 2000

Warszawa

dr Bogusław Jeleń

Integracja rolnictwa z kompleksem żywnościowym w Małopolsce na przykładzie zakładów mięsnych

1. Wstęp

Wytwórnia Wędlin i Konserw "IGLOOMEAT" Sp. z o.o. z siedzibą w Dębicy została zarejestrowana 28.07.1993 r., a pełna działalność produkcyjna rozpoczęta 01.04.1994 r. Początek jej obecnej działalności dała Chłodnia Składowa w Dębicy utworzona jako przedsiębiorstwo państwowe w 1951 r. Decyzje o budowie chłodni były częścią koncepcji rozwoju przemysłu chłodniczego w Polsce. Postanowiono zbudować kilkadziesiąt wielkich chłodni-zamrażalni, w których w okresie zwiększonej podaży można by magazynować żywność, a następnie, gdy strumień dostaw na rynek zmaleje, z tak przygotowanej rezerwy zapewnić systematyczne zaopatrzenie. Realizując ten plan, wybudowano w rejonach tradycyjnie rolniczych standardowe chłodnie składowe. Do zarządzania tym wielkim kompleksem magazynowym powołano specjalne zjednoczenie.

W pewnym momencie zaczęło brakować przewidzianych rezerw żywności do magazynowania. W rezultacie chłodnie składowe świeciły pustkami, a więc zaczęły przynosić straty. W Chłodni Składowej w Dębicy zaczęto szukać nowych, skutecznych rozwiązań. W komorach magazynowych uruchomiono więc własną produkcję mrożonek z owoców i warzyw, a później pierwszą krajową produkcję mrożonych wyrobów kulinarnych. Zapoczątkowało to wytwarzanie mrożonej żywności, która może być dostarczana konsumentowi tylko za pośrednictwem kompletnego łańcucha chłodniczego.

W 1975 roku powołano do życia Przedsiębiorstwo Przemysłu Chłodniczego w Dębicy, które obok chłodni objęło również podobne zakłady w Rzeszowie i Tarnowie. Te ostatnie odczuwały takie same problemy co i chłodnia w Dębicy, tym samym puste przestrzenie w magazynach powiększały się do niepokojących rozmiarów. W 1976 r. pojemność magazynowa była wykorzystywana w 46%. W 1977 r. decyzją ministra przemysłu spożywczego i skupu, włączono do PPCh w Dębicy chłodnie w Dwikozach i Krakowie, ze względu na ponoszone przez nie straty i nieefektywną działalność. Opracowany wówczas program uzdrawiania tych jednostek sprawił, że wkrótce zaczęły przynosić zyski. W tym samym roku powstała koncepcja w kierownictwie PPCh w Dębicy utworzenia kombinatu łączącego w jeden organizm chłodnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze z rolnictwem. Pod-

stawę rozwoju oparto na posiadaniu własnych surowców rolniczych. Ich dostawy z własnych gospodarstw mogły wyeliminować kosztowne przestoje, dezorganizujące normalny tok produkcji. Symbioza rolnictwa z przemysłem rolno-spożywczym w jednym Kombinacie zakładała obojętne korzyści: rolnictwo miało dostarczać na czas odpowiednie surowce, przemysł natomiast miał pomagać rolnictwu pod względem finansowym, technicznym i organizacyjnym, świadcząc mu pomoc z własnego funduszu rozwoju.

W tym celu należało organizować silne ośrodki produkcji artykułów spożywczych, oparte o bazy surowcowe we własnych gospodarstwach rolnych oraz z rozwiniętą kontraktacją i kooperacją z miejscowymi rolnikami.

W 1978 r. niejako na zasadzie eksperymentu rozwinięto tucz trzody chlewnej typu przemysłowo-fermowego w wyniku włączenia do PPCh w Dębicy — Gospodarstwa Rolnego w Straszęcinie, o powierzchni 233 ha, któremu groziła upadłość. W oparciu o przedstawione dokonania i opracowany program integracji rolnictwa z przemysłem spożywczym z dniem 1 lipca 1978 r. PPCh w Dębicy zostało przekształcone w Kombinat Przemysłowo-Rolny "IGLOOPOL" w Dębicy.

W okresie 4 lat zorganizowano lub przyjęto 5 gospodarstw rolnych w tym: Gospodarstwo Rolne w Borzęcinie, PGR w Sieniawie, zorganizowano Gospodarstwo Rolne z SKR-ów w Wysokiej Głogowskiej, w Miejscu Piastowym i Smolniku. W 1982 r. gospodarowano na 15,7 tys. ha gruntów i posiadano 37036 sztuk pogłowia.

Ten kierunek na rozwój produkcji rolnej zdecydował zapewne o tym, że Minister Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej wprowadził z dniem 1 lipca 1982 r. zmianę nazwy Kombinatu z Przemysłowo-Rolnego na Rolno-Przemysłowy. Utworzenie Kombinatu miało umożliwić zorganizowanie zamkniętego łańcucha chłodniczego, który obejmuje uzyskanie surowców rolniczych we własnym zakresie oraz nadzór nad ich wytwarzaniem u innych kontrahentów, produkcję mrożonej żywności, jej składowanie i transport do sieci detalicznej i punktów zbiorowego żywienia. Przemysł chłodniczy został więc uznany za aktywnego twórcę własnej bazy rolniczo-surowcowej. Decydujące znaczenie w pokryciu potrzeb surowcowych chłodni odgrywała własna produkcja rolnicza, aby uniezależnić się od wahań na rynku surowców rolniczych.

W ramach transformacji systemowej prywatyzacja obejmuje stopniowo wszystkie zakłady państwowe. Proces przekształceń własnościowych w państwowym sektorze przebiega w trudnych warunkach m.in. ogólnej dekonunktury w rolnictwie. Szuka się nowych form organizacyjnych. Decyzją rady pracowniczej KRP "IGLOOPOL" w październiku 1988 r. przystąpiono w Kombinacie do prac związanych z utworzeniem spółki akcyjnej. W kwietniu 1989 r. odbyło się walne zgromadzenie akcjonariuszy — całej załogi — podczas którego wybrano władze i przyjęto statut. Tym samym KRP "IGLOOPOL" został przemianowany na Zjednoczone Zakłady Rolne, Przemysłowe i Handlowe "IGLOOPOL" Spółka Akcyjna w Dębicy. Najważniejszym atutem przemawiającym za takim rozwiązaniem było unowocześnienie rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego, przetwórczego itd. Zakładano bowiem zawieranie przez poszczególne zakłady tzw. samobilansujące się spółek z kapitałem obcym.

Od grudnia 1990 roku KRP "IGLOOPOL" znajdował się w likwidacji, w wyniku której poszczególne zakłady rolno-przemysłowe zaczęły funkcjonować jako samodzielne jednostki gospodarcze. W tym też czasie powstały Dębickie Zakłady Przetwórstwa Spożywczego "IGLOOPOL" w miejsce Zakładu Wiodącego "IGLOOPOL" Dębica. W wyniku dalszej reorganizacji zakładów, na bazie dawnego "IGLOOPOLU" zarejestrowano 02.08.1993 r. nową firmę Zakład Produkcji Mrożonek i Usług Chłodniczych "IGLOOFRUIT" Sp. z o.o. z siedzibą w Dębicy. Faktyczną działalność gospodarczą spółka ta rozpoczęła z dniem 01.09.1994 r. Równolegle powstała spółka zajmująca się przerobem tusz mięsnych pod nazwą Wytwórnia Wędlin i Konserw "IGLOOMEAT" Sp. z o.o.

2. Metodyka

W niniejszym opracowaniu omówiono oddziaływanie Zakładu "IGLOOMEAT" na produkcję rolniczą w gospodarstwach indywidualnych poprzez skup żywca w warunkach transformacji systemowej. Materiał wyjściowy stanowiły dane pochodzące ze sprawozdawczości gospodarczej Zakładu "IGLOOMEAT". Wyniki produkcyjne przyjęte zostały jako miernik oceny działalności gospodarczej i poddane analizie. Rezultaty tej analizy za lata 1990–1997 są wyrażone w jednostkach bezwzględnych (w tonach).

3. Przetwórstwo mięsa

Jedną z metod poprawy efektywności gospodarowania zakładów mięsnych jest racjonalizacja pozyskiwania surowca. Dlatego też przyjmuje się, że zakłady mięsne będą rozwijały związki z gospodarstwami rolnymi. Współpraca ta nie jest jednak celem działalności zakładów, a jedynie drogą mającą służyć przede wszystkim poprawie efektywności gospodarowania. Traktowanie Zakładu "IGLOOMEAT" wraz z okolicznymi gospodarstwami indywi-

dualnymi jako określonej całości pod względem produkcyjnym i gospodarczym jest również rozwiązaniem odpowiadającym obecnym warunkom i potrzebom realizacji reformy gospodarczej. Ma to wpływ na postęp naukowo-techniczny, na podejmowanie inicjatyw, służących obu stronom, które dzięki temu osiągają większe dochody ze wspólnej działalności. Jak wykazują doświadczenia, następuje sprawne wdrażanie przemysłowych metod produkcji i intensywnych technologii w produkcji roślinnej i zwierzęcej, co prowadzi jednocześnie do zwiększania zdolności wytwórczych rolnictwa, a także przetwórstwa rolno-spożywczego w Makroregionie Południowo-Wschodnim (MPW). W warunkach rozdrobnionej, wielokierunkowej gospodarki rolnej MPW Polski, wdrażanie przemysłowych metod produkcji rolniczej jest znacznie utrudnione, a przede wszystkim nie może być to proces szybki. Wskazują na to badania prowadzone przez różne instytucje naukowo-badawcze.

Wytwórnia Wędlin i Konserw "IGLOOMEAT" w Dębicy prowadzi działalność w zakresie produkcji, przetwórstwa, konserwowania mięsa i produktów mięsnych oraz produkcji tłuszczów pochodzenia zwierzęcego, a także handlu hurtowego i detalicznego.

Zakład "IGLOOMEAT" w Dębicy skupuje żywiec od rolników indywidualnych na obszarze MPW Polski. Producentami żywca są najczęściej gospodarstwa małe i średnie. Baza taka wymaga znacznie większych nakładów pracy, jak i wydatków finansowych w porównaniu z bazą opartą na dużych gospodarstwach. Rozmieszczenie gospodarstw na stosunkowo dużej powierzchni wymaga lepszej organizacji skupu i odbioru zwierząt. Podstawowy surowiec do działalności produkcyjnej Zakładu "IGLOOMEAT" stanowią półtusze wieprzowe i ćwierci wołowe. Półtusze wieprzowe uzyskiwane są z własnego uboju trzody mięsno-słoninowej i prawie w całości pokrywają potrzeby przetwórcze. Ubój dokonywany jest w Wydziale Uboju w Pilźnie, który to zakład stał się własnością Spółki w październiku 1995 r. Skup trzody mięsno-słoninowej prowadzony jest przez 2 własne punkty skupu, przez 4 punkty Gminnych Spółdzielni, przez 2-uch agentów prywatnych oraz skupuje się zwierzęta bezpośrednio od dużych producentów specjalistycznych. Surowiec pochodzi głównie od rolników indywidualnych z MPW Polski. Źródła oraz wielkość zaopatrzenia w żywiec przedstawia tabela nr 1.

W latach 1990–1997 skup żywca wieprzowego ogółem zmniejszył się o 8,8%. W tym czasie wykazywał przebieg sinusoidalny. Powyższy okres można podzielić na trzy cykle obejmujące lata 1990–1992 (spadek ogólny skupu żywca wieprzowego), lata 1993–1994 (wzrost skupu) oraz lata 1996–1997 (znacznym spadek o 18,1%). Natomiast w tych samych okresach skup w punktach własnych początkowo spada z 27751 szt. do 6812 szt. (aż o 75,4%), aby następnie wzrastać (za wyjątkiem roku 1995) do ilości 23275 szt. (czyli 2,5 razy). Inaczej przed-

Tabela 1. Źródła pochodzenia żywca wieprzowego Zakładu "IGLOOMEAT" Sp. z o.o. z siedzibą w Dębicy w latach 1990-1997.

Wyszczególnienie	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
	sztuk	sztuk	sztuk	sztuk	sztuk	sztuk	sztuk	sztuk
Punkty skupu:								
1. własne	27751	16073	4005	6812	12974	11421	20337	23275
2. GS + pośrednicy	7220	10636	17503	27912	25779	35136	18603	8630
Razem żywec wieprzowy	34971	26709	21508	34724	38753	46557	38940	31305

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Zakładu "IGLOOMEAT".

stawia się skup od GS-ów i pośredników, gdzie obserwuje się wzrost od 7220 szt. w 1990 r. do 35136 szt. w 1995 r. (czyli wzrost prawie 4 razy), a w następnych latach następuje spadek skupu żywca wieprzowego do 8630 szt. (czyli o 75,4%). W konsekwencji udział dostaw z własnych punktów skupu w zaopatrzeniu Zakładu "IGLOOMEAT" w żywec wieprzowy przekraczał 52% w latach 1990 (najwyższy, prawie 80%), 1991, 1996, 1997. Najniższy skup zanotowano odpowiednio w latach 1992 (tylko 18,6%), 1993, 1995, 1994.

W analizowanym okresie obserwuje się zmienną dynamikę liczby rolników stale współpracujących z Zakładem. W kolejnych latach ilość rolników zmniejszyła się osiągając najniższy stan w roku 1992. Natomiast od 1993 r. obserwuje się proces ilościowego wzrostu dostawców żywca wieprzowego. W praktyce występuje tylko jedno źródło zaopatrzenia w żywec, którym jest wolny handel w oparciu o własne lub GS-kie punkty skupu oraz częściowo od pośredników. Zakład "IGLOOMEAT" nie prowadzi żadnej kontraktacji.

Podstawowy zakres współpracy z rolnikami indywidualnymi sprowadza się do ogłaszania ceny w dniu odbioru żywca wieprzowego na punkcie skupu. Istotą ustalenia tej ceny są relacje w stosunku do ceny sprzedaży produkcji własnej Zakładu, podaży żywca wieprzowego, możliwości jego przetworzenia oraz ceny proponowane przez zakłady konkurencyjne. Wysokość cen skupu wyznacza więc rynek. Cena jest przede wszystkim funkcją podaży żywca oraz sytuacji produkcyjno-ekonomicznej Zakładu "IGLOOMEAT". Zadaniem rolnika jest natomiast dostosować się do przedstawionych propozycji. Jeżeli producenci mają zapewniony zbytni na swoją produkcję, to główną przyczyną zmniejszania liczby stałych kontrahentów, może być (zdaniem rolników) poziom cen, który powoduje, że produkcja nie przynosi im oczekiwanych dochodów.

Jednym z głównych argumentów zachęcających rolników do sprzedaży jest bezpośrednia wypłata gotówki za dostarczony żywec. Rozliczenie następuje według wagi żywej, jak również bitej ciepłej, według życzeń rolników. Minimalna waga żywca wieprzowego wymagana w

klasie I wynosi 90 kg wagi żywej. Zakład przyjmuje dostawy w ilości od 1 szt. do 1000 szt. w rozbiciu na kwartały z możliwością uboju 200 szt. dziennie. Wielkość sprzedaży według asortymentu przedstawia tabela nr 2.

Wielkość sprzedaży wędlin i konserw zależy od możliwości zbytu na rynku wewnętrznym i na eksport, a w szczególności na rynku krajów byłego ZSRR. Aktualnie sprzedaż obejmuje 68 asortymentów wędlin (wzrost ilościowy sprzedaży o 34,7%) i wyrobów wędliniarskich, 35 asortymentów konserw sterylizowanych i pasteryzowanych (wzrost dwukrotny), 25 asortymentów salami (wzrost o 44,9%) oraz 50 asortymentów mięsnych elementów handlowych i podrobów (wzrost o 2,6%). Wielkość sprzedaży np. salami warunkują posiadane zdolności produkcyjne. Szansą zwiększenia tej produkcji jest powiększenie zdolności produkcyjnych na drodze inwestycyjnej. Produkcja przetwórcza Spółki odbywa się na nowoczesnych maszynach i urządzeniach produkcyjnych w oparciu o najnowsze rozwiązania w zakresie technologii wytwarzania. Działania te zmierzają w kierunku produkcji nowych wyrobów celem wzbogacenia oferty rynkowej, poprawy jakości i trwałości oraz poprawy wyglądu i estetyki produkowanych wyrobów, a także lepszego wykorzystania surowców, materiałów pomocniczych i opakowań.

Wyroby wyprodukowane przez Zakład "IGLOOMEAT" są sprzedawane poprzez 2 własne sklepy firmowe w Dębicy, 41 sklepów patronackich zlokalizowanych na terenie Dębicy, Dukli, Gorlic, Leżajska, Nowego Sącza,

Tabela 2. Asortyment wyrobów sprzedawanych przez Zakład "IGLOOMEAT" Sp. z o.o. w Dębicy w latach 1994-1997 (w tonach).

Asortyment	1994	1995	1996	1997	1997/1
1. Konserwy	701,84	1396,7	2250,8	2162,5	308,1
2. Mięso	474,49	812,97	715,95	486,81	102,6
3. Salami	913,30	990,56	1063,8	1323,5	144,9
4. Wędliny	3666,0	3041,9	2983,3	4937,4	134,7
5. Pozostałe	177,50	190,34	145,31	162,64	91,6
RAZEM	5933,1	6432,6	7159,3	9072,9	152,9

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3. Wielkość eksportu ogółem Zakładu "IGLOOMEAT" w Dębicy w latach 1995–1997 (w tonach).

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1997/1995
I kwartał	106,26	222,45	85,00	80,0
II kwartał	82,62	481,44	945,42	1144,3
III kwartał	180,20	101,5	1171,35	650,0
IV kwartał	259,06	314,20	1111,17	428,9
RAZEM	628,14	819,62	3312,94	527,4

Źródło: obliczenia własne

Sandomierza, Tarnobrzega, Tarnowa, 31 hurtowni patronackich na terenie Będzina, Grudziądza, Grybowa, Kolbuszowej, Krakowa, Kraśnika, Krosna, Leżajska, Lublina, Łodzi, Ostrowca Świętokrzyskiego, Przemyśla, Rzeszowa, Słupska, Stalowej Woli, Warszawy, Zabrze i Zamościa. Łączna sprzedaż w sieci sklepów własnych, patronackich i hurtowni patronackich w latach 1995–1996 wynosiła odpowiednio około 60%, 68% sprzedaży ogółem.

4. Mięso w handlu zagranicznym

Struktura geograficzna polskiego handlu rolno-spożywczego od 1994 roku wyraża się systematycznym wzrostem udziału eksportu żywności do państw byłego ZSRR oraz spadkiem eksportu do państw Unii Europejskiej. Mimo tendencji spadkowych, UE jest nadal głównym odbiorcą naszego eksportu (47,4%). Udział UE w eksporcie z Polski zmniejszył się od 1995 r. o 7,1%. Po raz pierwszy od 1993 r. nastąpił spadek wartości eksportu polskiej żywności do UE (do poziomu 1,3 mld USD — co oznacza spadek o 4,5% w stosunku do 1995 r.). Od początku okresu transformacji gospodarczej w Polsce odnotowuje się systematyczny wzrost importu rolno-spożywczego z UE do Polski z 1 mld USD na początku lat 90-tych do 1,87 mld USD w 1996 r. Istotnie wzrosło znaczenie eksportu do państw b. ZSRR (z 31,6% do 38,6% w latach 1995–1996). Po raz pierwszy w 1996 r. wartość eksportu polskiej żywności na rynki b. ZSRR przekroczyła 1 mld USD, a dodatnie saldo z tą grupą państw osiągnęło wartość 900 mln USD.

Polscy eksporterzy coraz lepiej wykorzystują pojawiające się okresowo możliwości eksportowe i dostosowują swoją ofertę do zmieniających się potrzeb rynków b. ZSRR. Przykładem może tu być szczególnie wzrost wartości eksportu wędlin i przetworów mięsnych. Najważniejsze pozycje w polskim eksporcie do Rosji (głównego partnera tego regionu) w 1996 r. stanowiły przede wszystkim produkty przetworzone: kiełbasy, tusze i półtusze wieprzowe, konserwy mięsne itd. Ogólną wielkość eksportu Zakładu "IGLOOMEAT" na rynki zagraniczne przedstawia tabela nr 3.

Jednym z powodów spadku sprzedaży niektórych asortymentów wyrobów Zakładu "IGLOOMEAT" była ogólna sytuacja na rynku mięsnym. Załamanie podaży trzody

w II i III kwartale 1996 r. spowodowało znaczny wzrost cen na żywiec i pochodne surowce mięsne o ponad 40%. Wzrost cen spowodował, że konserwy produkowane na rynki byłych krajów ZSRR stały się za drogie przy stabilnym kursie dolara USA, który nie rekompensował gwałtownego wzrostu cen surowca. Ponadto wprowadzone ograniczenia eksportowe, zmiany cła, zakazy sprowadzania niektórych wyrobów ograniczyły możliwość eksportu. Za dalszym utrzymaniem rosnącej ogólnej tendencji w polskim eksporcie żywności na rynki wschodnie przemawia szereg czynników, z których przede wszystkim należy wymienić: brak samowystarczalności żywnościowej większości państw tego regionu, niski poziom spożycia żywności obecnie i przewidywany dalszy, dynamiczny wzrost konsumpcji w najbliższych latach, wynikających z poprawy sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych. Szersze wykorzystanie tych szans w rozwoju polskiego eksportu napotyka jednak na wysoką barierę ryzyka handlowego (np. transakcje z odroczonej płatnością) i niehandlowego na rynkach wschodnich.

5. Wnioski

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że:

1. Nastąpił podział zakładów rolno-przemysłowych na zakłady rolne i zakłady przemysłowe w wyniku którego upadały poszczególne gospodarstwa rolne nie mając pomocy finansowej (ani dotacji) ze strony zakładów przemysłowych.
2. Na bazie byłych zakładów przemysłowych powstało wiele spółek z o.o. o zawężonej specjalizacji np. "IGLOOFRUIT", "IGLOOMEAT".
3. Badania potwierdzają mocną pozycję Zakładu "IGLOOMEAT" wobec rolników. Przejawia się to brakiem negocjacji cen z dostawcą. Niepokoić może fakt, że przetwórcy nie widzą potrzeby utrzymywania stałych powiązań z rolnikami (np. kontraktacja), co przy silnej konkurencji na rynku gotowych wyrobów może stanowić słaby punkt w walce o surowce najwyższej jakości.
4. Zakład swym zasięgiem działania wychodzi poza rynek lokalny, sygnalizuje wpływ silnej konkurencji oraz widzi potrzebę poszerzania asortymentu i unowocześniania opakowań.
5. Ekspansja eksportu polskiej żywności na rynki wschodnie (głównie Rosja, Białoruś, Ukraina), wyrażająca się prawie 50% rocznym wzrostem wartości eksportu (w ciągu trzech lat), przyczynia się do ugruntowania wysokiej pozycji Polski na tych rynkach, mimo konieczności konkurencji z subsydiowanym eksportem pochodzącym z państw zachodnich.

Akademia Rolnicza w Krakowie
Katedra Ekonomii

prof. dr hab. Ryszard Kostuch

Wpływ zalewów powodziowych na roślinność łąkową

WSTĘP

Powodzie są naturalnymi stanami środowiska przyrodniczego chociaż często przynoszą katastrofalne skutki.

Powódź, która w roku 1997 nawiedziła nasz kraj spowodowała nie tylko kolosalne straty materialne, ale też prawdziwą tragedię tysięcy mieszkańców zalanych terenów i śmierć ponad 50 ludzi.

Zniszczone zostały nie tylko budynki mieszkalne i gospodarskie, inwentarz żywy, drogi, mosty, pola oraz rosnące na nich rośliny uprawne, ale także pozostające pod długotrwałym zalewem użytki zielone, chociaż ze swej natury są one do zalewów katastrofalnymi przepływami powodziowymi stosunkowo dobrze przystosowane. Również rok 1998 można by nazwać rokiem powodziowym, gdyż powtarzają się gwałtowne opady powodujące powodzie.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi przede wszystkim na spowodowane powodzią zmiany składu florystycznego użytków zielonych, a także zabiegi pratotechniczne, które po powodziowych zalewach powinny być stosowane.

EKOLOGIA ROŚLINNOŚCI ŁĄKOWEJ

Roślinność łąkowa, której głównymi komponentami są trawy, odznacza się szeroką skalą ekologiczną względem abiotycznych czynników środowiska, a szczególnie samego ekotypu jakim jest gleba. Z tego też względu zbiorowiska trawiaste występują w bardzo silnie zróżnicowanych ekologicznie siedliskach, chociaż niewątpliwie siedliska bardziej wilgotne wyraźnie im sprzyjają. Roślinności użytków zielonych nie szkodzą wcale krótkotrwałe zalewy.

Dlatego właśnie w dolinach rzecznych z regularnie występującymi przepływami wód powodziowych zbiorowiska roślinności łąkowej są nie tylko najbardziej typowymi formacjami florystycznymi, ale też ponoszą stosunkowo najmniejsze szkody. Wynika to w głównej mierze z szybkiej regeneracji nadziemnej biomasy co z kolei wynika z biologii roślinności trawiastej, a przede wszystkim zdolności

rozmnażania wegetatywnego. To dzięki temu właśnie rozmnażaniu wegetatywnemu roślinność łąkowa po zalewach wód powodziowych już w bardzo krótkim czasie powraca do normy, a dzięki pozostawionym na powierzchni namułom, nawet zwiększa swoją wydajność.

Użyźniające działanie zalewów dolinowych spowodowanych wielkimi wodami przepływowymi znane i wykorzystywane jest przez praktykę łąkarską już od bardzo dawna. Są to właściwie jedyne obszary łąkowe, które pomimo systematycznego użytkowania (koszenia) runi trawiastej nie wymagają dodatkowego nawożenia i nie zmniejszają swojej wydajności. Żyzne zalewy wielkich wód przepływowych dostarczają bowiem potrzebnych roślinności

składników pokarmowych, zwalniając z tego obowiązku samego użytkownika. Obniża to również w dużej mierze koszty produkcji, gdyż zmniejszają się nakłady energetyczne wynikające z nawożenia. Każdy więc mądry rolnik zdaje sobie sprawę z tego, jakie to przynosi dla gospodarstwa korzyści i pragnie posiadać łąki dolinowe, podlegające okresowym zalewom żywnych wód przepływowych. Z tych właśnie względów łąki dolinowe, które są zalewane wezbraniowymi wodami rzeczными są tak skrupulatnie zazwyczaj podzielone przez właścicieli gospodarstw rolniczych, że aż z powodu wąskich niekiedy pasów terenu, może się to wydawać śmieszne. Chodzi jednak o to, że nikt nie chce



zrezygnować na terenie doliny ze swoich praw własnościowych, gdyż zdaje sobie sprawę z odnoszonych z takich łąk korzyści.

Użytki zielone, znajdujące się w dolinach rzecznych zalewanych żyznymi wodami przepływowymi mają również użytkowanie runi ściśle dostosowane do występowania terminów przepływów wielkich wód. Zazwyczaj w omawianych warunkach runi użytkuje się kośnie i jest to z wielu względów najbardziej prawidłowy sposób użytkowania. Terminy koszenia muszą być jednak dostosowane do czasu zalewów terenu wezbraniami powodziowymi.

Z reguły zalewy dolin rzecznych wielkimi wodami powodziowymi następują w czasie wiosennych roztopów. Takie zalewy nie tylko nie przeszkadzają gospodarce łąkowej, ale są dla niej nawet bardzo korzystne dzięki działaniu nawożącemu.



W większości jednak dolin rzecznych na terytorium naszego kraju, wiosenne zalewy wielkimi wodami przepływowymi nie są niestety jedynymi. Bardzo często przepływy wielkich wód zdarzają się również na początku sezonu letniego. Spowodowane są one najczęściej tzw. deszczami "świętojańskimi", które przypadają najczęściej w trzeciej dekadzie czerwca. Do zalewów, które mogą występować w tym właśnie okresie, koszenie runi łąkowej powinno być i przeważnie jest przystosowane. Polega to głównie na wykoszeniu i zebraniu plonów siana przed wystąpieniami deszczów "świętojańskich", czyli najpóźniej do połowy czerwca. Jest to zresztą niezależnie od deszczów "świętojańskich" najbardziej odpowiedni okres dla zbioru pierwszego pokosu runi łąkowej, gdyż do tego czasu osiąga ona właściwie największą wydajność, a równocześnie dobrą jakość paszową, wysoką strawność s.m., zawartość białka i węglowodanów rozpuszczalnych, a także witamin, soli mineralnych itp.

Zalewy, które następują po zbiorze I pokosu nie tylko nie są szkodliwe dla dolinowych użytków, ale w bardzo wyraźny sposób im sprzyjają, gdyż są czynnikiem nawadniającym i nawożącym. Wszelkie opóźnianie zbiorów pierwszych pokosów na łąkach dolinowych, podlegających w tym czasie zalewom wielkich wód przepływowych nie jest absolutnie dopuszczalne, gdyż wiąże się z wystę-

powaniem strat biomasy runi łąkowej, a w najlepszym razie z pogorszeniem jej jakości spowodowanej zamulaniem.

Dostosowanie użytkowania runi łąkowej do występowania letnich zalewów wielkich wód przepływowych nie przedstawia na ogół żadnych trudności. Można nawet powiedzieć, że w praktyce łąkarskiej zostało to w zasadzie wystarczająco uwzględnione. W każdym bądź razie większych trudności w dostosowywaniu użytkowania runi łąkowej do letnich zalewów dolin rzecznych nie należy się obawiać.

NASTĘPSTWA POWODZIOWE W ROKU 1997

Powódź z roku 1997 spowodowała na użytkach zielonych zdecydowanie więcej zmian i strat niż to ma miejsce przy corocznych zalewach dolin wielkimi wodami przepływowymi. Przyczyny tego były następujące:

- wielkie przepływy wód rzecznych o dużych siłach unoszenia,
- długotrwały czas występowania zalewów,
- zawartość w wodach powodziowych szkodliwych substancji chemicznych.

Wprost niespotykane natężenie opadów atmosferycznych, występujących w 1997 roku na znacznych obszarach naszego kraju, a szczególnie w rejonach południowo-zachodnich spowodowało nie tylko szybkie wezbranie wód rzecznych, ale też spotęgowało ich zdolność erozyjną oraz siłę unoszenia erodowanego materiału glebowego. Dlatego niezależnie od zalewów, przepływające przez doliny rzeczne wody powodziowe osadzały bardzo duże ilości namulów, a także piasku, żwiru oraz kamieni na powierzchni występujących w dolinach użytków zielonych. Niekiedy pokrywały one powierzchnię roślinności łąkowej tak grubymi warstwami osadów, że nie była ona w stanie ich przerosnąć. Niniejsze zniszczenia powodziowe użytków zielonych w roku 1997 były tym większe, że znaczna część powierzchni łąkowej nie była jeszcze skoszona. Wiosna bowiem była bardzo późna, przeokropna pogoda uniemożliwiła przeprowadzenie sianokosów. Nie skoszona run łąkowa powodowała także silniejsze osadzanie się unoszonego przez płynące wody materiału glebowego.

Długotrwałe utrzymywanie się zalewów powodziowych na dolinowych użytkach zielonych, również przyczyniło się do zwiększenia szkód w ich roślinności. Zazwyczaj przepływy wielkich wód powodziowych nie trwają dłużej niż kilka dni. Przy takim czasie trwania zalewu właściwie nie groźnego się nie dzieje. Zaraz po ustąpieniu wody run zaczyna regenerować i wszystko w stosunkowo krótkim czasie powraca do normy. Nawet skład florystyczny runi nie

zmienia się w bardziej wyraźny sposób. Długa stagnacja wód zalewowych, która w roku 1997 na większości zalanych terenów trwała około trzech tygodni, okazała się jednak wyraźnie szkodliwa. Ruń pod zalewem na znacznych obszarach wygniła do tego stopnia, że jej regeneracja stała się prawie niemożliwa. Dopiero po ustąpieniu wody rozpoczął się powolny proces samozadarniania, który nie był odtworzeniem istniejącego stanu zadarnienia, ale w wielu miejscach przypominał pierwsze stadium sukcesji z dużą liczbą pionierskich gatunków przypadkowego pochodzenia. Spowodowało to z kolei zmiany florystyczne istniejących przed powodzią zbiorowisk roślinnych, które niewątpliwie utrzymywać się będą nawet przez dłuższy czas. Mogą się również przyczynić do obniżenia wartości paszowej runi, co w takich wypadkach wymagać będzie interwencji pratotechnicznej.

Zawartość w wodach powodziowych szkodliwych substancji chemicznych pochodzących z zalanych zakładów przemysłowych, składowisk popiołów, wysypisk itp., również przyczyniła się i to niekiedy całkowitego roślinności łąkowej, rosnącej przed zalewem. Również takie tereny wymagać będą zagospodarowania pratotechnicznego, gdyż samoczynna regeneracja roślinności przebiegać będzie bardzo wolno. Skażone w powyższy sposób powierzchnie nie trudno jest zauważyć, ponieważ prawie przez cały czas pozbawione są roślinności. Nie następuje tam również taka masowa inwazja pionierskich gatunków roślin, jak to ma miejsce na terenach zamulonych.

ZMIANY FLORYSTYCZNE RUNI ŁĄKOWEJ SPOWODOWANE POWODZIĄ

Następstwem omawianych zalewów powodziowych są również zmiany florystyczne zbiorowisk roślinnych, które nastąpiły na dolinowych użytkach zielonych. Najbardziej uwidacznia się zwiększenie udziału w runi dolinowych użytków zielonych takich gatunków, jak:

- mozga trzcinowata,
- mietlica rozłogowa i biaława,
- wiechlina zwyczajna,
- wyczyniec łąkowy,
- jaskier rozłogowy i jaskier ostry,
- sit członowaty,
- śmiałek darniowy,
- sitowie leśne,
- ponikło błotne,
- turzyca pospolita,
- turzyca lisia,
- wyczyniec kolankowy,
- trzcina pospolita,

- manna jadalna,
- szczaw tępolistny,
- ostrożeń łąkowy.

ZABIEGI PRATOTECHNICZNE

Mozga trzcinowata (*Phalaris arundinacea*) zwiększyła swój udział w wielu zbiorowiskach, a szczególnie w zbiorowiskach wyczyńca, kostrzewy łąkowej, tymotki łąkowej oraz konietlicy łąkowej przy silnym zamuleniu.

Mietlica biaława i rozłogowa (*Agrostis alba* i *Agrostis stolonifera*) wyraźnie dominują w bardziej wilgotnych obniżeniach powierzchni, gdzie osadziły się warstewki materiału piaszczystego.

Wiechlina zwyczajna i wyczyniec łąkowy (*Poa trivialis* i *Alopecurus pratensis*) zwiększyły swój udział prawie we wszystkich zbiorowiskach. Podobnie jaskry (*Ranunculus* sp.).

Wyczyniec kolankowy (*Alopecurus geniculatus*) wyraźnie zwiększył swój udział w zbiorowiskach miejsc silniej uwilgotnionych. Przybyło tam również śmiałka darniowego, sitów, turzyc, manny jadalnej, a nawet trzciny pospolitej.

Trudno obecnie powiedzieć, czy zaistniałe zmiany florystyczne będą trwałe czy przejściowe. Tam jednak, gdzie pojawiły się sity i śmiałek darniowy, należy przypuszczać, że nastąpi dalszy ich rozwój i opanowywanie przez te rośliny powierzchni. Tylko zabiegami pratotechnicznymi można to zatrzymać.

Zabiegów pratotechnicznych (nawożenia, wapnowania, uprawy gleby i podsiewu) wymagają też grube osady namulów i zapiaszczeń, które spowodowały wyginięcie roślinności istniejącej przed powodzią, a teraz masowo porastają roślinnością synantropijną, stanowiącą przeważnie zachwaszczenie upraw rolniczych. Są to m.in.: gorczyca polna (ognicha), lebioda biała, przetacznik polny, tasznik pospolity, stulicha psia, tobołki polne, skrytek polny, mniszek lekarski, mlecz polny, powój polny, rdest powojowy, jasnota różowa, babka lancetowata, jastrzębiec kosmaczek itp. Takie zbiorowiska należy zagospodarować łąkarsko.

Rekultywacji wymagają też powierzchnie zdeformowane przepływem wód powodziowych.

Akademia Rolnicza w Krakowie
Katedra Ekologicznych Podstaw
Inżynierii Środowiska

Dr Lynn D. Davis

Pogląd amerykańskiego doradcy na żywienie i zarządzanie farmą bydła mlecznego*

Wstęp

Główne wyzwanie dla nas, producentów mleka i doradców, polega na tym, aby usuwać czynniki stresowe ograniczające realizację zdolności genetycznych naszych stad. Czynniki te występują w dziedzinie:

- żywienia,
- dobrostanu zwierząt,
- zdrowotności,
- zarządzania i ekonomiki.

Jeśli dobrze hodowane stado nie osiąga oczekiwanego poziomu wydajności, zadanie doradcy polega na wyłączeniu czynników ograniczających produkcję, które występują pojedynczo lub w kombinacji z innymi, większość naukowych dociekań w tym zakresie koncentruje się w pierwszym rzędzie na żywieniu, bo na tej drodze można zazwyczaj najszybciej osiągnąć postęp.

Zmiany, jakie nastąpiły w ostatnim 15-leciu w dziedzinie doradztwa żywieniowego charakteryzuje następujące zestawienie czynników branych pod uwagę przy ocenie

wartości pasz i określaniu zapotrzebowania karmowego zwierząt (tab. 1).

Dzięki będącym do dyspozycji tak wielu informacjom i użyciu dostępnych programów komputerowych, każdy kwalifikowany doradca żywieniowy może ułożyć dawki pokarmowe dla obory produkującej na poziomie np. 13.000 litrów mleka rocznie od krowy. A mimo to przeciętna wydajność krów w stanie Wisconsin wynosi tylko połowę tej ilości, zaś przeciętny roczny wzrost produkcji mleka od krowy wyniósł w ostatnich 15 latach tylko 1% rocznie.

Zakładając, że najważniejszym czynnikiem ograniczającym produkcję jest żywienie, trzeba się przyjrzeć zespołowi czynników wpływających na ułożenie dawki pokarmowej i uzyskanie z niej wymiernych ekonomicznie efektów produkcyjnych (patrz schemat 1).

Istnieje zatem pewna suma powiązań i interakcji między elementami systemu w gospodarstwie, od której zależy wysokość jego wydajności.

Doradca żywieniowy koncentruje się siłą rzeczy na aspektach żywienia, a pobieżnie tylko zwraca uwagę na inne elementy systemu lub wręcz nawet je ignoruje. Z doświadczenia wszakże wiadomo, że jeden zabieg w gospodarstwie pociąga często za sobą całą reakcję łańcuchową innych zagadnień produkcyjnych. Praktyka dnia codziennego wskazuje, że kwestią rozstrzygającą o opłacalności danego gospodarstwa nie jest liczba składników pokarmowych uwzględnianych przez doradcę żywieniowego przy układaniu dawek pokarmowych, lecz posiadana przez zarządzającego gospodarstwem i jego ludzi umiejętność efektywnego działania poprzez skuteczne powiązanie wszystkich elementów systemu, w jakim gospodarstwo jest zorganizowane (schemat 1).

Jednym z tych elementów jest żywienie zwierząt, które w chowie bydła mlecznego ma pozycję kluczową. Efektem, do osiągnięcia którego zmierza zakładany program żywienia jest optymalizacja dawki pokarmowej. Ten najistotniejszy moment jest jednak tylko jednym z 8 punktów programu żywienia i one wszystkie powinny być uwzględnione w profesjonalnym działaniu doradcy żywieniowego mającego ambicje osiągnięcia postępu (schemat 2).

Tabela 1. Czynniki brane pod uwagę przy ocenie wartości pasz i określaniu zapotrzebowania karmowego zwierząt.

1983	1998
24 składniki pokarmowe i ich frakcje	72 składniki pokarmowe i ich frakcje
białko ogólne	białko ogólne
węglowodany	- białko rozpuszczalne
- kwaśne włókno detergentowe (ADF - acid detergent fiber)	- aminokwasy
- naturalne włókno detergentowe (NDF - neutral detergent fiber)	węglowodany
składniki mineralne	- ADF
witaminy	- NDF
	- NDF paszy podstawowej
	- włókno efektywne
	- węglowodany niewłókniste
	- skrobia
	- skrobia trawiona w żwaczu
	- cukry
	składniki mineralne
	witaminy

1. Jakość pasz, w tym pasz objętościowych

Podporą programu żywienia jest we właściwym czasie dokonany zbiór wysoko wartościowego siana oraz zielonki na kiszonkę z traw i kukurydzy i jej należyte zakonserwowanie. Muszą one być wolne od pleśni, a zbiór wykonany czysto. Zboża i ich produkty uboczne muszą również być wolne od pleśni i jednolite w danej partii zbioru. Wybrany przez gospodarstwa dostawca pasz staje się ważną częścią składową programu.

2. Zasoby pasz

Co się składa na gospodarkę paszową ?

- straty i ubytki,
- dokumentacja,
- zamienność,
- gospodarność,
- praktyczne stosowanie,

Trzeba mieć na uwadze czynniki i liczne czynności wiążące się z przechowywaniem pasz. Wchodzą tu w grę straty i naturalne ubytki, dokładne oznaczenie paszy w miejscu jej składowania, termin przydatności do skarmiania, przydatność do zastąpienia innej paszy lub komponentu w przypadku niższej ceny.

Ubytki i straty:

- 2-15% – przy zbożach i paszach treściwych kupnych,

- 10% – straty suchej masy pasz objętościowych w dobrze zbudowanych silosach
- 25-40% – w silosach źle założonych,

W paszach zakupionych ubytki wynoszą zwykle 10%. Pomiar w dobrze ubitym silosie przejazdowym wykazuje normalnie 10% strat, ale w przypadku gdy wilgotność zakiszonej masy wynosi ponad 70% lub mniej niż 50%, lub gdy napełnianie silosu trwało długo, bądź przykrycie jest niekompletne i nieszczelne, straty mogą sięgać 40%.

Zalecane jest oczywiście notowanie ilości pobieranej z silosu kiszonki. W dokumentacji znajdują się również dane o jakości zakiszanego materiału, jego ilości oraz miejscu zakiszenia. Racjonalne dysponowanie zasobami kiszonek polega na przeznaczeniu w planie paszowym najlepszych jakościowo silosów dla grupy krów wysokomlecznych przez cały sezon żywienia.

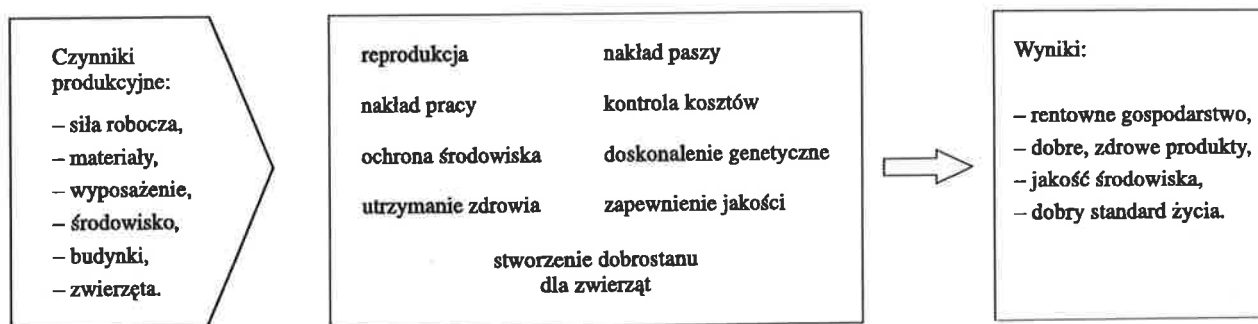
Zgromadzone zasoby pasz dają podstawę do sporządzenia bilansu z którego wyniknie również ilość pasz do zakupu.

3. Optymalizacja dawek paszowych

Jak już na wstępie wspomniano, na osiągnięty w ostatnich 25 latach postęp w sposobie układania dawek paszowych wskazuje choćby wzrost liczby branych pod uwagę czynników: z 24 do 72. Godne podziwu jest prak-

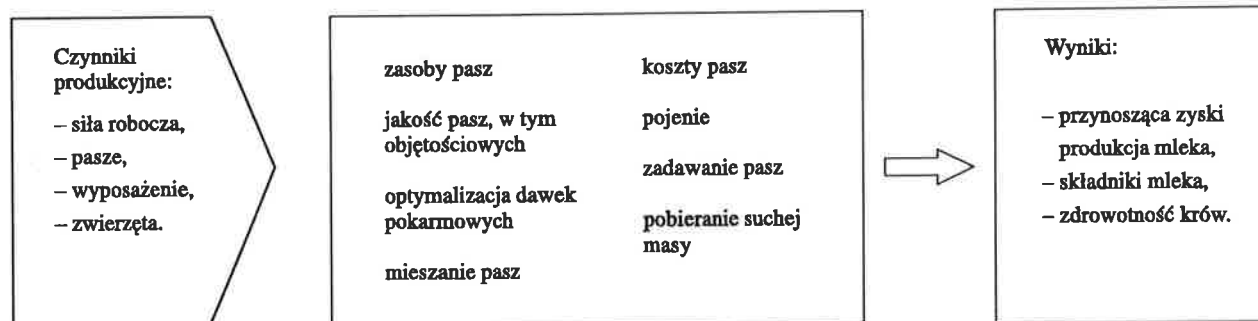
Schemat 1. System zarządzania produkcją zwierzęcą

Planowanie – organizacja – kierowanie – podział zadań – kontrola



Schemat 2. Program żywienia bydła mlecznego

Planowanie – organizacja – kierowanie – podział zadań – kontrola



tykowane przez doradców żywieniowych precyzyjne uwzględnianie określonych czynników w celu uzyskania zgodności układanej dawki z normami karmowymi i wynikającym z nich zapotrzebowaniem i w rezultacie zastosowanie w żywieniu optymalnej dawki. Śmiało można powiedzieć, że ten właśnie trud rzutuje w pierwszym rzędzie na powodzenie osiągnięte na farmie mlecznej.

W dawce ustala się następujące parametry:

- zawartość suchej masy,
- białko ogólne (16–18%),
- kwaśne włókno detergentowe (ADF — 19–21%),
- neutralne włókno detergentowe (NDF — 29–31%),
- udział NDF z paszy podstawowej (18–21%)
- składniki mineralne.

Bierze się również pod uwagę inne komponenty dawki:

- węglowodany niewłókniste i skrobię,
- łatwo rozpuszczalną, rozkładalną i nierozkładalną część białek,
- aminokwasy / lizyna, metionina, izoleucyna/,
- tłuszcze,
- elementy śladowe i witaminy,
- energię.

Rzeczywiste układanie dawek rozpoczyna się aktualną analizą pasz. Jeśli chodzi o pasze z zakupu, to w USA odpowiedzialność za to przed klientem ponosi sprzedający. Dokładności powtarzalności analiz laboratoryjnych jest potwierdzana certyfikatem. Dodatkowo istnieje cały szereg parametrów jakie się uwzględnia przy optymalizacji. W konsekwencji instytuty badawcze drukują informacje, które w końcu polegają tylko na regresji i równaniach. Co nam mówi krowa ?

Krowa odpowiada nam:

- ilością pobieranej paszy,
- wydajnością mleka,
- zawartością składników mleka,
- kondycją,
- zdrowiem.

To wszystko jest wynikiem tego, cośmy w stadzie rozpoznali i cośmy uwzględnili przy kolejnej nowej optymalizacji dawek.

4. Mieszanie pasz

Powszechnym w USA sposobem karmienia krów mlecznych jest stosowanie mieszanek pełnodawkowych (TMR — total-mix-ratio). Ważna jest kolejność napełniania wozu paszowego komponentami dawki. Zalecane jest rozpoczynanie od koncentratów, a następnie dopiero załadowane winny być pasze objętościowe. To skraca czas mieszania i zapobiega nadmiernemu skracaniu długości cząstek paszy, które utrzymują właściwą jej strukturę. Korzystne przygotowanie mieszanej dawki sprawia, że wóz paszowy funkcjonuje niezawodnie i waga jest poprawnie nastawiona.

Przed mieszaniem należy zawsze zobaczyć, ile resztek paszowych pozostało w żłobach. Zaleca się podawanie około 5% paszy więcej ponad zapotrzebowanie danej grupy. Gdy jednak w żłobie pozostaje więcej resztek, albo też wcale ich nie ma, to ilość paszy przewidziana dla danej grupy krów może się okazać niedopasowana do aktualnego ich stanu liczbowego w grupie. Zasadą jest utrzymanie stałego dostępu do paszy, pobieranie przez zwierzęta większej ilości paszy.

5. Pobieranie suchej masy

Zwiększanie pobierania paszy sprzyja wydajności i zdrowiu krów. Jeśli udaje się w jakimś stadzie zwiększyć pobieranie suchej masy o 1 kg dziennie, odpowiada to pod względem energetycznym, np. 400 gramom oszczędzonego ten sposób tłuszczu paszowego. Energia uzyskana przez zwiększenie pobrania suchej masy kosztuje tylko 25% ceny tego tłuszczu.

Na zwiększenie pobierania paszy wpływają:

- zadawanie paszy,
- szerokość dostępu do żłobu,
- smakowitość paszy,
- grubość warstwy paszy w żłobie,
- fizyczne właściwości paszy, czyli struktura dawki,
- dobrostan zwierząt,
- oświetlenie,

Krowa odpłaca za zapewnienie jej należytych warunków w trzech głównie miejscach: na stanowisku udojowym, na jej stanowisku przy żłobie, bądź przy żłobie i w boksie legowiskowym. Jest to niezbędne dla wykorzystania jej potencjału wydajności.

Jak już wspomniano, staranie o zwiększenie pobierania paszy zaczyna się od nieustannej dostępności paszy w żłobie dla wszystkich krów równocześnie, i wystarcza w tym celu 60 cm szerokości żłobu na krowę. Przy braku takiego dostępu nie możemy zapewnić optymalnego pobierania paszy w oborze, co rzutuje ujemnie na wydajność mleka.

Jakość kisonki zapewniająca dobrą smakowitość jest jednym z najważniejszych czynników wzmagających pobieranie paszy. Trzeba zwrócić uwagę, że zakiszanie zielonki z traw o zawartości wody większej niż 70% może powodować namnażanie beztlenowych bakterii *Clostridium* wywołujących fermentację masłową, która bardzo znacznie zmniejsza ilość pobieranej paszy.

Dowiedziano, że komfort utrzymania krów wzrasta poprzez zastosowanie materiałów gumowych na stanowiskach legowiskowych lub użycie piasku jako ściółki w boksach legowiskowych. Eliminuje to uszkodzenia strzyków, redukuje otarcia naskórka na nogach, przedłuża wypoczynek krowy poprzez dłuższy czas leżenia, a wszystko to zwiększa pobieranie paszy.

Nowe badania wykazują też wpływ oświetlenia na pobieranie przez krowę suchej masy i wzrost mleczności

oborach, w których zapewnia się dostęp 6–9 lumenów na 1 m² powierzchni w ciągu 16 godzin na dobę. Siła światła 6–9 lumenów/m² oznacza, że jest dostatecznie jasno, aby móc czytać gazetę. Od dawna już stwierdzano wpływ długości dnia na fizjologię krowy, m.in. w postaci obniżki wydajności w miarę skracania się dnia.

6. Zadawanie paszy

Należy przestrzegać regularności zadawania paszy. Pasza może być zadawana raz dziennie, ale w takim przypadku niezbędne jest 4-krotne podgarniecie paszy ku krowie (dotyczy to powszechnie w USA budowanych żłobów płaskich), co z całą pewnością zwiększy ilość pobranej przez krowę paszy.

7. Zapewnienie wody

Najniższa norma zapotrzebowania wody dla krowy dziennie, to 60 litrów, w oborach wolnostanowiskowych liczy się średnio jedno poidło na 15 do 20 krow. Dostęp do poidel winien być dla zwierząt dogodny i nie powodujący powstawania ścisku przy dojściu do poidel w okresach wzmożonego picia wody.

8. Koszty pasz

Stanowią one główny blok kosztów utrzymania krów mlecznych. Punktem wyjścia jest użycie wszystkie wyprodukowanych w gospodarstwie pasz objętościowych i zbóż. Następnym krokiem jest zastosowanie najbardziej efektywnej techniki karmienia w dostosowaniu do użytkowanych budynków i poziomu wydajności mlecznej. Żywienie grup krów niskomlecznych winno być realizowane po niższych kosztach poprzez zmniejszenie lub uniknięcie zużycia pasz drogiej.

Według amerykańskich szacunków ekonomicznych na zróżnicowaniu dawek dla grup krów na początkową i końcową fazę laktacji można zaoszczędzić ok. 0,80 \$ na krowę dziennie. Aby przejście z jednej dawki na drugą wykonać łagodnie, skarmiamy w obu grupach te same lub zbliżone pasze podstawowe, starając się również niezbyt zmieniać ilościowy stosunek pasz objętościowych do treściwych. Oszczędność uzyskujemy więc głównie nie podając drogich składników paszy treściwej i dodatków specjalnych. Stopniowa obniżka wydajności jest jak wiadomo naturalna, zważać jednak trzeba, aby skutek zmiany dawki paszowej nie następowała ona szybciej niż zwykle, bo wówczas uzyskana poprzez obniżenie kosztu paszy oszczędność stałaby się problematyczna, a być może nawet całkiem złudna. Nie zawsze jednak jest możliwy podział stada na kilka grup wydajnościowych głównie ze względu na rodzaj budynku i sposób utrzymania krów. W takim przypadku drogie pasze treściwe nie wchodziły do ogólnego żywienia pełnodawkowego, lecz są

skarmiane indywidualnie poprzez zastosowanie elektrycznego transpondera.

Obniżanie kosztów żywienia jest w USA często praktykowane przez zamienniki paszowe, jak na przykład: łój zamiast nasion bawełny, gluten kukurydziany zamiast części kukurydzy i mączki sojowej, mączka z nasion bawełny zamiast soi. Baczyć jednak trzeba, czy zamiennik odpowiada np. pod względem energetycznym i białkowym. Krowa przetwarza energię i białko wprost na mleko, zareaguje więc niechybnie na niepełnowartościowy zamiennik.

Niepoślednią rolę w żywieniu odgrywają dodatkowe składniki paszy. Zalecane bywają nieraz wszystkie wymienione poniżej składniki:

- dwuwęglan sodu,
- drobnoustroje dodawane wprost do paszy,
- drożdże,
- sole anionowe kwaśne ("Saure Salze"),
- stymulatory wzrostu,
- składniki mineralne,
- witaminy i sole mineralne, które aplikuje się uderzeniowo w ilościach znacznie przewyższających zwykłe zapotrzebowanie.

W amerykańskich farmach mlecznych skarmiane są czasem dawki pokarmowe w skład których wchodzi kupne pasze treściwe zawierające różne kombinacje dodatków stanowiących nawet 20% tych pasz. Aby uniknąć zbytecznego podwyższania kosztów żywienia, wskazane jest ograniczenie zużycia dodatków paszowych w dawkach do koniecznych rozmiarów, uzasadnionych rzeczywistymi potrzebami zwierząt. Spośród preparatów stosowanych w USA coraz szerzej na pierwszym miejscu znajduje się somatotropina bydłęca (BST — Bovinae Sonatotropin). Wywiera ona wyraźny wpływ na przedłużenie wysokiej krzywej laktacyjnej, lecz warto ją stosować dopiero, gdy następuje spadek mleczności krowy.

Przedstawione wskazówki są próbą przybliżenia zasadniczych zagadnień praktycznych doradztwa żywieniowego na farmie mlecznej. Zostały one przedstawione z konieczności bez wnikania w szczegóły, a nawet w sposób skrótowy. Do przesłania zarysowanych tu zaledwie kwestii pozwolę sobie odesłać Czytelników do fachowej literatury tego przedmiotu.

Nutrition Professionals Inc., Neenah,
Wisconsin, USA

* wykład z okazji 25. Międzynarodowych Dni Bydła Czarno-Białego w Osnabrück, RFN 27-28.I.1998; tłumaczenie z j. niemieckiego dr Kazimierz Żukowski, Instytut Zootechniki w Krakowie.

doc. dr hab. inż. Piotr Skrijka

System silvo-pastoral – nowa propozycja dla gór

Dokładnie rzecz biorąc – chodzi o dodatkową – uprawę drzew leśnych na pastwiskach górskich. Nie należy tego jednak – w żadnym przypadku – mylić z jakąś zamianą pastwiska na las. Powinno to być nadal normalne pastwisko – tylko z rosnącymi na nim drzewami leśnymi.

System taki – nazywany właśnie (po łacinie) jako: silvo-pastoral, a w dosłownym tłumaczeniu – leśno-pasterski albo leśno-pastwiskowy, rozwinął się – przed laty – we Francji i stał się już bardzo modny w krajach alpejskich. Przez FAO określany jest nawet jako Western European Silvopastoral System.

Piszę o nim ponieważ wydaje się ogromnie ciekawy i mądry – w sensie gospodarczym i ekonomicznym. Nie mówiąc już o jego – oczywistych – walorach przyrodniczych. Doskonale też pasuje do gór.

• Co w tym nowego?

Sam pomysł nie jest nowy. Nowa jest tylko jego technologia. Już dawniej sadzono drzewa na pastwiskach. Rosły też same – spontanicznie. Później – w okresie modernizacji gospodarki pastwiskowej – powycinano je. Pozostały po nich tylko – tu i ówdzie – ślady. Nie były to jednak takie uprawy jak obecnie – z dużymi ilościami nasadzeń i doбором gatunków. Są to więc uprawy uporządkowane – planowe i metodyczne – o wyraźnym charakterze produkcyjnym. Można by je nazwać nawet plantacjami. Dlatego mówimy już o systemie. System ten – łączący w sobie bardzo umiejętnie stare z nowym – może wprowadzić duży postęp do gospodarki górskiej i zmienić w przyszłości całą ekonomikę gór.

• Dlaczego drzewa leśne?

Można uprawiać różne drzewa. Nie ma w tym żadnych reguł. Wybór jest szeroki. Wszystko zależy od tego jaki produkt chcemy pozyskać. Mogą to być nawet drzewa owocowe. W Szwajcarii np. są liczne

pastwiska w sadach jabłoniowych. Okazuje się jednak, że najbardziej opłacalne są drzewa materiałowe – poszukiwane w budownictwie, stolarstwie i meblarstwie. Powinny to być też drzewa dobrze udające się w górach. Bardzo ważne jest i to by sadzonki były tanie i dostępne w dużych ilościach. Same drzewa muszą być łatwe w uprawie i stosunkowo szybko rosnące. Walorom tym najbardziej odpowiadają niektóre drzewa leśne. Szczególnie wartościowy w takich uprawach jest modrzew. We Francji – w Masywie Centralnym – hoduje się nawet specjalne hybrydy modrzewia do upraw na pastwiskach. Nie mniej cenne są również jawor i klon. Dobry jest także jesion. Można częściowo brać pod uwagę i inne gatunki – choćby jako niewielkie domieszki. Mam tu na myśli, między innymi, dziką czereśnię i dziką gruszę. Są to gatunki wysokopienne i dające drogi materiał. Nie ma ich jednak już w hodowli. Trzeba by ich szukać w naturze. Nie byłoby to zresztą trudne. Niezła byłaby też lipa. Z tą nie byłoby już problemów. Nie wspominam tu już orzechu włoskim i dębach.. Orzech – chociaż rośnie wszędzie – nie za bardzo idzie w Karpatach. Jest chyba dla niego trochę za zimno. Dąb: natomiast rośnie bardzo powoli. Byłby więc inwestycją na pokolenia. Nie warto się jednak rozdrabniać. Najlepiej byłoby pozostać przy drzewach leśnych.

• Jak je sadzić?

Oczywiście muszą to być nasadzenia rzędowe by zajmowały jak najmniej powierzchni, nie przeszkadzały w wypasach i nie sprawiały kłopotów przy ewentualnym koszeniu pastwiska. Stosowane są różne rozstawy: co 5 lub 10 m w rzędach i 10 lub 20 – pomiędzy rzędami. Nie trudno obliczyć, że przy takich rozmieszczeniach na 1 ha może rosnąć 100 lub 200 drzew. Ta druga liczba wydaje się najbardziej optymalna. Praktykowane są też uprawy bardziej zagęszczone. Mówi się i o 400 drzewach – jako o ilości optymalnej. Z pewnością warto by i tę liczbę brać

pod uwagę. Trudniej już by było zgodzić się z liczbami jeszcze większymi. Są one też wymieniane. Trzeba je jednak traktować z ostrożnością. Pastwisko nie może za bardzo upodabniać się do lasu jeżeli nadal ma być pastwiskiem.

Należy sadzić drzewka już dobrze rozwinięte. Nawet – 10-letnie. Przed zwierzętami można je osłaniać – i to najlepiej się sprawdza – tubami z grubej folii. Osłony takie można z łatwością wykonać samemu. W tubach takich drzewka mogą rosnać nawet kilkanaście lat. Są one też dobrym zabezpieczeniem na zimę – i przed mrozem, i przed dzikimi zwierzętami. Zaletą ich jest i to, że skutecznie powstrzymują boczne odrosty gałęzi z pnia.

Stwierdzono, że na pastwisku drzewa leśne rosną 2- lub nawet 3-krotnie szybciej niż w lasach. Pełną dojrzałość technologiczną osiągają już po 25 albo 30 latach. Stają się więc uprawami atrakcyjnymi. Gdyby np. po urodzeniu dziecka zasadzono 100 drzew – jakież byłby to prezent dla niego w momencie wchodzenia w życie dorosłe. Uprawy takie mogą w przyszłości rozwiązać wiele problemów w górach..

• Silvopastoralizm to prezent dla gór

Użytki leśno-pastwiskowe powinny interesować – nie samych tylko rolników ale również leśników i także ekologów. Rolnikom mogą z powodzeniem zastąpić dawne własności leśne. Jeszcze w niezbyt odległych czasach góry były pełne gospodarstw rolno-leśnych. Prawie każdy rolnik miał trochę lasu. Teraz są to już przypadki sporadyczne. Przyczyny tego są znane. Nie trzeba ich przypominać. Były to gospodarstwa bardzo prawidłowe i najlepiej dostosowane do gór. Szkoda więc, że nie przetrwały. Nie chodzi jednak o to, że lepiej by prosperowały niż dzisiejsze. Problem jest szerszy. Rolnicy byli doskonałymi leśnikami. Szanowali swoje lasy i władali nimi z największym kunsztem. Posiadali ogromną wiedzę o lasach. Wiedza ta już wygasa. Nie zastąpią jej żadne podręczniki. Poważnie nadwerzęzył się też szacunek do lasów. Wymierają również piękne zwyczaje i regionalne kultury – bardzo żywo niegdyś powiązane z lasami. Są więc prawdziwe straty. Można by zatem powiedzieć, że górom tych gospodarstw bardzo brakuje. Odtworzyć już się ich nie da. Toteż uprawy drzew leśnych na pastwiskach mogą być w pewnym stopniu ich substytutem. Pastwisk w górach jest dużo – około 300 000 ha. Jeżeli by je obsadzić

drzewami to byłyby ich miliony. Każdy rolnik mógłby ich mieć setki albo nawet – tysiące.

Skorzystaliby na tym również leśnicy. Rozwinęłyby się szkółkarstwo i hodowla drzew. Nie należy też zapominać, że lasy górskie są w większości chore i już wyeksploatowane. Będą wkrótce potrzebowały dłuższych wypoczynków regeneracyjnych. Wów-



czas użytki leśno-pastwiskowe mogą odegrać bardzo ważną rolę.

Silvopastoralizm mógłby też wspomagać lasy w sensie ekologicznym. System ten już, sam w sobie jest bardzo poprawny ekologicznie. Rola drzew w przyrodzie dobrze jest znana. Im więcej ich będzie, tym lepiej. Ciągłe się mówi np. o potrzebie lepszej zabudowy biologicznej stoków górskich. Nie wszędzie jednak można sadzić las. Drzewa na pastwiskach dobrze spełniłyby tę rolę. Pomogłyby też lasom w przyjmowaniu większych ilości opadów. Byłoby może wtedy mniej gwałtownych powodziowych spływów z gór. Więcej wody pozostawałoby w górach i mniejsze byłyby może straty erozyjne.

Tak czy inaczej – silvopastoralizm wydaje się być systemem przyszłościowym i warto by go może wdrażać w górach.

* * *

Podstawą do napisania niniejszego artykułu był pobyt autora we Francji gdzie bezpośrednio zetknął się z badaniami i uprawami silvopastoralnymi na terenie Masywu Centralnego.

Akademia Rolnicza w Krakowie
Katedra Łąkarstwa

Nowy program opieki nad stadem OHG*

Doradztwo OHG prowadzone w gospodarstwach hodujących bydło zostanie wkrótce zintensyfikowane drogą rozszerzenia i specjalizacji oferty poradnictwa. Dotychczas objęte nim były gospodarstwa członków Związku a zakresie planowania i doboru hodowlanego, żywienia, budownictwa inwentarskiego, wychowu cieląt, płodności i rozrodu, zdrowotności wymion i wielu dalszych zagadnień chowu bydła. Aby doradztwo to uczynić jeszcze bardziej efektywnym i sprostać wymogom wielu gospodarstw oczekujących nasilenia indywidualnych, wyczerpujących porad, działalność Związku w tej dziedzinie zostanie inaczej zorganizowana.

Doradztwo będzie w przyszłości obejmować dwa zasięgi.

Do doradztwa ogólnego będą nadal należeć następujące zadania:

- pomoc w ogólnych zagadnieniach chowu i zarządzania w dziedzinie produkcji bydłowej oraz przy sprzedaży bydła,
- klasyfikacja jałówek i krów pod względem pokroju,
- doradztwo hodowlane, m.in. dotyczące doboru do kojarzeń, również a ramach programu ET/DT (přenoszenie zarodków i stacji testowej dawczyń),
- wybór zwierząt na wystawy hodowlane i aukcje,
- urządzanie seminariów i innych form kształcenia zawodowego,
- opieka nad kołami hodowców zrzeszonych w Związku,
- wspieranie działalności młodych hodowców,

To ogólne doradztwo jest dostępne tylko dla członków Związku i będzie nadal bezpłatne. Będą go udzielać dotychczasowi doradcy w poszczególnych regionach Związku oraz specjalista zajmujący się klasyfikacją zwierząt i specjalną ich sprzedażą na obszarze całego Związku.

Natomiast doradztwo specjalne z jego istotą, tj. rozszerzoną pomocą dla stad hodowlanych, przede wszystkim w zakresie żywienia i paszoznawstwa, zdrowotności wymion i rozrodu będzie udzielane na zamówienie i odpłatnie (od 1 kwietnia 1998). Będą mogły z niego korzystać również gospodarstwa nie zrzeszone w Związku OHG. Główne punkty nowej specjalnej oferty doradczej są następujące:

w zakresie żywienia:

- ocena pasz w laboratorium amerykańskim,
- ustalanie dawek paszowych wg. norm NRC,
- optymalizowanie żywienia w danym gospodarstwie w okresach wychowu, laktacji i zasuszenia;

w zakresie zdrowotności wymion:

- analiza wyników kontroli mleka,
- strategia zwalczania zapaleń wymion;

w zakresie rozrodu:

- analiza parametrów płodności,
- systematyczny nadzór nad płodnością;

w zakresie zdrowotności stada:

- celowe sposoby żywienia dla uniknięcia schorzeń wywołanych zaburzeniami przemiany materii,
- stabilizowanie zdrowotności;

w zakresie utrzymania zwierząt i środowiska:

- kontrola i ocena środowiska oborowego,
- poprawa komfortu dla zwierząt.

W ramach programu opieki nad stadem przewidziane są co najmniej cztery wizyty doradcy a ciągu roku. Ewentualne konieczne dodatkowe przyjazdy do gospodarstwa nastąpią na wezwanie. Ocena pasz będzie wykonywana metodą Van Soest w jednym z laboratoriów w USA. Umożliwia ona m.in. szczegółowe przebadanie frakcji węglowodanów z ustaleniem zawartości ADF*, NDF i NFC, co pozwala lepiej dostosować dawki paszowe do potrzeb krów, zwłaszcza wysokomlecznych. Lepsze dopasowanie żywienia białkowego do potrzeb zwierząt zapewni ustalanie rozpuszczalności białek. Oprócz fosforu, wapnia, magnezu, potasu i sodu będzie też badana zawartość chloru i siarki. Pozwala to na sporządzenie bilansu kationów i anionów w dawkach żywieniowych, szczególnie dla krów zasuszonych.

Amerykańskie normy NRC umożliwiają dość precyzyjne dostosowanie dawek do potrzeb organizmu w różnych stadiach laktacji z uwzględnieniem kondycji zwierzęcia. Pobieranie próbek pasz do analizy dokonują pracownicy OHG.

OHG – Spółdzielczy Związek Hodowców Bydła Zarodowego w Osnabrück (Osnabrücker Herdbuoh Genossenschaft) jest czołowym związkiem hodowlanym w Niemczech.

ADF (*acid detergent fiber*) – kwaśne włókno detergentowe

NDF (*neutral detergent fiber*) – neutralne włókno detergentowe

NFC (*non-fiber carbohydrate*) – węglowodany niewłókniste

Tłumaczenie z j. niemieckiego i opracowanie – dr Kazimierz Żukowski na podstawie artykułu z kwartalnika: *Die Osnabrücker Schwarzbuntzucht*, R. 71, nr 3/1997, s. 6.

Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego



WIZYTA PRACOWNIKÓW DORADZTWA ROLNICZEGO Z POLSKI U OJCA ŚWIĘTEGO JANA PAWŁA II

Na prośbę Rady Dyrektorów Ośrodków Doradztwa Rolniczego z całej Polski skierowanej na ręce J.M. Rektora Akademii Rolniczej w Krakowie prof. dr hab. Kazimierza Kosiniaka-Kamysza, Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego przy współpracy z firmą "Krakturs" z Krakowa zorganizowało wyjazd studyjny do Rzymu, połączony z wizytą u Jego Świątobliwości Ojca Świętego Jana Pawła II.

Przygotowanie do wizyty trwało wiele miesięcy, a stało się możliwe dzięki życzliwości wielu osób, a w szczególności Jego Ekscelencji Księdza Arcybiskupa Józefa Kowalczyka — Nuncjusza Apostolskiego w Polsce, Jego Ekscelencji Księdza Biskupa Stanisława Dziwisza — Sekretarza Osobistego Papieża oraz Wielebnego Ojca Konrada Hejmo — Dyrektora Ośrodka Duszpasterstwa Pielgrzymów "Corda Cordi" w Rzymie.

Intencją wizyty u Ojca Świętego było uzyskanie Jego błogosławieństwa i wsparcia duchowego "O zachowanie i doskonalenie państwowej służby doradztwa rolniczego w Polsce w działaniach na rzecz rolników i mieszkańców wsi".

Grupa liczyła 70 osób: w jej skład weszli pracownicy naukowcy z Katedr i Zakładów Doradztwa Rolniczego uczelni rolniczych z Krakowa, Bydgoszczy, Lublina, Olsztyna i Wrocławia, dyrektorzy i doradcy z 37 Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego, dyrektorzy Wydziałów Rolnictwa Urzędów Wojewódzkich, rolnicy reprezentujący Krajową Radę Doradztwa Rolniczego oraz przedstawiciel Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

W trakcie audiencji generalnej na Placu Św. Piotra w dniu 2 września 1998 roku mieliśmy ogromny zaszczyt wysłuchać niezwykle długiej katechezy Ojca Świętego poświęconej w całości rolnictwu, a skierowanej do polskich rolników, doradców, uczonych i wszystkich innych osób odpowiedzialnych za rozwój polskiej wsi i rolnictwa.

Jak wymowne i trafne było to przesłanie, niech świadczą olbrzymie okłaski 2,5 tysiąca pielgrzymów z Polski oraz łzy i wzruszenie naszych koleżanek i kolegów, którzy w swej codziennej pracy spełniają służebną rolę wobec rolników.

Należy zaznaczyć, że nasza grupa "Doradztwa Rolniczego" została pozdrowiona przez Ojca Świętego dwukrotnie. Poniżej drukujemy pełny tekst przemówienia Ojca Świętego:

Witam pielgrzymów z Polski. Chciałem naprzód pozdrowić serdecznie pracowników Akademii Rolniczej w Krakowie oraz Dyrektorów Ośrodków Doradztwa Rolniczego z całej Polski. Przybyliście do progów Apostolskich w pielgrzymce dziękczynienia i zawierzenia Bogu, który każe "rosnąć trawie dla bydła i roślinom, by człowiekowi służyły, aby z roli dobywał chleb" — jak mówi Psalmista (Ps 104 [103], 14).

Podczas mojej trzeciej wizyty w Ojczyźnie, mówiłem w Tarnowie: "Niechże rolnictwo polskie wyjdzie z wielokrotnego zagrożenia i przestanie być skazane tylko na walkę o przetrwanie. Niech

doznaje wszechstronnej pomocy ze strony państwa. Wiele zniekształceń życia wiejskiego znajduje swe źródło w podrzędnym statusie rolnika jako pracownika i jako obywatela. Dlatego też model chłopa lub chłopca-robotnika, pracującego z małym skutkiem a ponad siły, winien być zastąpiony modelem wydajnego i niezależnego producenta, świadomego i umiejącego korzystać, nie gorzej niż inni, z dóbr kultury, i zdolnego do jej pomnażania". W ostatnich latach wiele zmieniło się na lepsze w obrazie polskiej wsi. Słowa te jednak nie utraciły całkowicie swojej aktualności. Narastają nowe problemy, wobec których staje siewca, żniwiarz i hodowca. Rolnictwo polskie nadal potrzebuje wszechstronnej pomocy. Potrzeba zaangażowania wielu środowisk, aby mozolna praca ludzi ziemi była społecznie dowartościowana i by nieustannie dokonywał się materialny i duchowy rozwój wsi. W tym wspólnym dziele niezbędny jest również wkład uczonych, doradców w wielu dziedzinach. Cieszę się, że Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego podejmuje to zadanie. Nieście wytrwale pomoc polskiej wsi.

Wam tu obecnym, wszystkim wspomagającym rolnictwo i samym rolnikom w Polsce z serca błogostawię.

Szczęść Boże wszystkim!

W dniu 5 września 1998 roku zostaliśmy zaproszeni do Castel Gandolfo na Mszę Św. koncelebrowaną przez Ojca Świętego. Poniżej zamieszczamy tekst Modlitwy Wiernych poświęconej rolnictwu:

Pamiętając o słowach Ojca Świętego z ostatniej Audiencji Generalnej, że "rolnictwo polskie nadal potrzebuje wszechstronnej pomocy i zaangażowania wielu środowisk, aby mozolna praca ludzi ziemi była społecznie dowartościowana i by nieustannie dokonywał się materialny i duchowy rozwój wsi", do czego "niezbędny jest również wkład uczonych, doradców w wielu dziedzinach", módlmy się, by ci, którzy dotąd żywili i bronili Ojczyzny i — zdaniem Witosa — "są gotowi oddać zdrowie i życie za każdą skibę ojczystej ziemi", z uporem trwali przy wartościach chrześcijańskich i narodowych, licząc się z potrzebą ulepszeń organizacyjnych w rolnictwie i by nigdy nie uciekali się do protestów polegających na niszczeniu darów Ziemi i Nieba, podczas gdy miliony ludzi cierpią głód. Ciebie prosimy...

Po Mszy Św. odbyło się prywatne spotkanie z Ojcem Świętym, w trakcie którego, po przedstawieniu naszej grupy i krótkiej rozmowie, wręczony został Jego Świątobliwości piękny dar w postaci srebrnego kłosu pszenicy z bursztynowym motylem na liściu i dedykacją: "Jesteśmy wierni tradycjom naszych przodków — Przedstawiciele Doradztwa Rolniczego z Polski" oraz bukiet suchych kwiatów z krakowskich pól i łąk, które Ojciec Święty przyjął z prawdziwą radością.

Na koniec wizyty została spełniona nasza prośba — Papież złożył własnoręczny podpis pod tekstem następującej treści:

Ojciec Święty, Uczestnicy Pielgrzymki Doradztwa Rolniczego proszą Waszą Świątobliwość o Apostolskie Błogosławieństwo dla Rolników, Doradców oraz Pracowników uczelni rolniczych, którzy wierni tradycji naszych przodków wspierają rozwój wsi i rolnictwa.

5.09.1998 podpisano

Jan Paweł II

Profesjonalnie przygotowany program wizyty studyjnej obejmował m.in. seminarium w siedzibie Organizacji do spraw Wyżywienia i Rolnictwa — FAO w Rzymie nt. "Systemy doradztwa rolniczego i nauczanie doradztwa — trendy światowe oraz nowe wyzwania w zmieniającym się rolnictwie i obszarach wiejskich.". Organizatorem seminarium był Departament Badań, Doradztwa i Nauczania FAO. W trakcie seminarium zaprezentowane zostały cztery zasadnicze tematy zakończone bardzo żywą dyskusją.

1. *Działalność FAO w Europie i na świecie — główne kierunki działalności* — dr Luise O. Fresco.
2. *Systemy doradztwa rolniczego na świecie — nowe wyzwania i trendy światowe* — dr Tito E. Contado.
3. *Edukacja w zakresie rolnictwa i doradztwa — nowe wyzwania w zmieniających się warunkach rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich* — dr William Lindley.
4. *Systemy informacji i komunikacji w doradztwie rolniczym oraz zrównoważony rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich* — dr Loy van Crowder.

Na tle przedstawionych problemów i przeprowadzonej dyskusji eksperci FAO rekomendowali dla Polski — utrzymanie w najbliższych 5–10 latach państwowej służby doradczej finansowanej z budżetu państwa oraz dalsze jej doskonalenie i społeczną kontrolę.

W okresie transformacji i koniecznych dostosowań polskiego rolnictwa do wymogów Unii Europejskiej obowiązkiem państwa jest bowiem wspomaganie tych procesów.

dr inż. Józef Kania

Zasady prenumeraty

Zwracamy Państwa uwagę, że czasopismo "WIEŚ I DORADZTWO" nie jest rozprowadzane przez sieć kolportażu, a pojedyncze egzemplarze dostępne są jedynie w siedzibie Małopolskiego Stowarzyszenia Doradztwa Rolniczego. Zatem warunkiem systematycznego otrzymywania kwartalnika jest roczna prenumerata. Na rok 1999 cena prenumeraty wynosi 16 złotych (cztery egzemplarze plus koszt wysyłki). Poniżej zamieszczamy przekaz bankowy, który prosimy zrealizować wyłącznie w oddziałach i agencjach PKO BP.

Zapraszamy do korzystania
z oferty prenumeraty

"WIEŚ I DORADZTWO"

Pismo Małopolskiego Stowarzyszenia
Doradztwa Rolniczego

Pismo "WIEŚ I DORADZTWO" jest kwartalnikiem, wydawanym od 1995 roku przez Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z.s w Akademii Rolniczej w Krakowie, skierowanym głównie do doradców, nauczycieli szkół rolniczych, administracji rolnej i przedsiębiorców.

Omawiamy w nim wszelkie problemy na styku nauki i praktyki rolniczej, przede wszystkim jednak funkcjonowania doradztwa rolniczego.

Zakres tematyczny periodyku obejmuje zagadnienia z zakresu metodyki doradztwa, agrobiznesu, marketingu, ekologii, ekonomiki i organizacji gospodarstw, technologii produkcji, roślinnej, zwierzęcej i ogrodniczej, reportaże o konkretnych sukcesach w nauce, szkolnictwie, doradztwie itp.

Autorami artykułów są zarówno przedstawiciele nauki jak i szeroko rozumianej praktyki rolniczej.

Materiał do publikacji nadesłany do Redakcji nie może przekraczać 12 stron maszynopisu (tekst, tabele, ilustracje, wykresy, piśmiennictwo). Całość należy przesłać na dyskietce (dowolny edytor) z próbnym wydrukiem (lub ostatecznie w dwóch egzemplarzach znormalizowanego maszynopisu – jednostronny z podwójną interlinią, około 30 wierszy na stronę, około 60 znaków w linii).

Układ tekstu powinien być następujący:

- Tytuł (dużymi literami)
- Imię i nazwisko autora (autorów) oraz stopień naukowy
- Nazwa zakładu pracy i zajmowane stanowisko
- Tekst wraz z tabelami i wykresami (materiał tabelaryczny nie może powtarzać się na wykresach) oraz spisem cytowanej literatury.

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania tekstów, ograniczania ilości rycin, tabel i wykresów w ramach opracowania redakcyjnego.

Adres Redakcji:

Małopolskie Stowarzyszenie
Doradztwa Rolniczego z.s w AR w Krakowie
ul. Czysła 21 p. 116
31-121 Kraków

Zapraszamy do współpracy

<p>Pokwitowanie dla wpłacającego</p> <p>zł.....</p> <p>słownie złotych</p> <p>wpłacający.....</p> <p>Dokładny adres</p> <p>Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z.s. w Akademii Rolniczej w Krakowie ul. Czysła 21, 31-121 Kraków tel. (0-12) 634-31-90</p> <p>PKO BP I/O Kraków nr 10202892-165044-270-1-111</p> <p>stempel</p> <p>Pobrano opłatę</p> <p>Podpis przyjmującego</p>	<p>Odcinek dla PKO</p> <p>zł.....</p> <p>słownie złotych</p> <p>wpłacający.....</p> <p>Dokładny adres</p> <p>Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z.s. w Akademii Rolniczej w Krakowie ul. Czysła 21, 31-121 Kraków tel. (0-12) 634-31-90</p> <p>PKO BP I/O Kraków nr 10202892-165044-270-1-111</p> <p>stempel</p> <p>Pobrano opłatę</p> <p>Podpis przyjmującego</p>	<p>Odcinek dla PKO</p> <p>zł.....</p> <p>słownie złotych</p> <p>wpłacający.....</p> <p>Dokładny adres</p> <p>Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z.s. w Akademii Rolniczej w Krakowie ul. Czysła 21, 31-121 Kraków tel. (0-12) 634-31-90</p> <p>PKO BP I/O Kraków nr 10202892-165044-270-1-111</p> <p>stempel</p> <p>Pobrano opłatę</p> <p>Podpis przyjmującego</p>	<p>Odcinek dla posiadacza rachunku</p> <p>zł.....</p> <p>słownie złotych</p> <p>wpłacający.....</p> <p>Dokładny adres</p> <p>Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z.s. w Akademii Rolniczej w Krakowie ul. Czysła 21, 31-121 Kraków tel. (0-12) 634-31-90</p> <p>PKO BP I/O Kraków nr 10202892-165044-270-1-111</p> <p>stempel</p> <p>Podpis przyjmującego</p>
---	---	---	---

MAŁOPOLSKIE STOWARZYSZENIE DORADZTWA ROLNICZEGO

z siedzibą w Akademii Rolniczej w Krakowie

ul. Czysta 21, 31-121 Kraków
tel. [48 12] 6343190, 6331561,
6321620 w. 343, 291, 344,
fax [48 12] 331561

Nr konta PKO BP I/O Kraków nr
nr 10202892-165044-270-1-111

Oferta Reklamowa

Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego wydaje od marca 1995 roku kwartalnik „*Wież i Doradztwo*”. Główną tematykę czasopisma stanowią: metodyka doradztwa rolniczego, nowoczesne technologie produkcji, rozwój przedsiębiorczości rolniczej i pozarolniczej na wsi, organizacja i ekonomika gospodarstwa, marketing rolniczy, ochrona środowiska itp.

Wydawany w nakładzie 2 tysięcy egzemplarzy kwartalnik dociera do wszystkich 49 Ośrodków Doradztwa Rolniczego w Polsce, 9 Wyższych Uczelni Rolniczych, ponad 500 Zespołów Szkół Rolniczych oraz doradców, nauczycieli, rolników i przedsiębiorców na terenie Polski południowo-wschodniej. Staramy się aby zawartość czasopisma wzbudzała zainteresowanie czytelnika a jednocześnie pomagała w doskonaleniu funkcjonowania gospodarstw i małych firm oraz w poprawie efektywności rolnictwa i gospodarki żywnościowej.

Zwracamy się zatem do Państwa z ofertą zamieszczania na naszych łamach reklam Państwa produktów i usług, które trafią w ten sposób do szerokiego grona doradców i nauczycieli, a tym samym rolników i młodzieży, z którymi mają oni bezpośredni kontakt. Będzie to znakomita okazja do **promocji Państwa Firmy**.

Poniżej podajemy kosztorys zamieszczania reklam w naszym czasopiśmie „*Wież i Doradztwo*”:

2 i 4 strona okładki — 1000 zł (+22% VAT),
3 strona okładki — 500 zł (+22% VAT)

1, 2, 3, 4 strona wkładki w środku kwartalnika
— 500 zł (+22% VAT)

Istnieje również możliwość zamieszczenia reklamy na połowie strony :

2 i 4 strona okładki — 500 zł (+22% VAT),
pozostałe strony — 250 zł (+22% VAT)

Przy zamawianiu reklamy w kilku kolejnych wydaniach czasopisma zastosowana zostanie obniżka (10 do 30%).

Wszystkie reklamy zostaną starannie opracowane graficznie i wydane w kolorze.

Propozycje prosimy nadsyłać pod naszym adresem.

Ponadto informujemy, że istnieje możliwość zamawiania artykułów sponsorowanych.

Zapraszamy do składania ofert

Zamawiam prenumeratę
na rok 1999, zaczynając
od numeru 17

Zamawiam prenumeratę
na rok 1999, zaczynając
od numeru 17

Zamawiam prenumeratę
na rok 1999, zaczynając
od numeru 17

Zamawiam prenumeratę
na rok 1999, zaczynając
od numeru 17

Studia Podyplomowe w Akademii Rolniczej w Krakowie

Lp.	Tytuł studium	Wydział	Kierownik studium (telefon)
1.	Ochrona Przyrody i Środowiska	Wydział Leśny	Prof. J. Greszta (411-91-44 w. 592)
2.	Użytkowanie Lasu i Transport Leśny	Wydział Leśny	Prof. Z. Muszyński (411-91-44 w. 505)
3.	Hodowla Roślin i Nasiennictwo	Wydział Rolniczy i Ogrodniczy	Prof. L. Spiss (633-36-06) Prof. B. Michalik (411-90-43)
4.	Technologia Żywności	Wydział Technologii Żywności	Prof. M. Pałasiński (411-93-95)
5.	Żywnienie Człowieka z Elementami Gospodarstwa Domowego	Wydział Technologii Żywności	Prof. P. Pisulewski (411-93-95)
6.	Marketing i Zarządzanie w Agrobiznesie w Aspekcie Integracji z Unią Europejską	Wydział Rolniczy	Prof. J. Żmija (632-16-20 w.300)
7.	Ekonomiczne i Prawne Podstawy Integracji Europejskiej w Aspekcie Rozwoju Terenów Wiejskich	Wydział Rolniczy	Dr inż. J. Kania (634-31-90)
8.	Genetyka i Selekcja Drzew Leśnych	Wydział Leśny	Prof. J. Sabor (411-91-44 w. 534)

Wymogi formalne

Wymagane dokumenty: krótkie podanie wraz z pełnym adresem, odpis dyplomu ukończenia studiów wyższych – preferowane będą studia rolnicze – oraz zobowiązanie uiszczenia opłaty tytułem kosztów kształcenia (studia są częściowo odpłatne).

o przyjęciu na studium podyplomowe decyduje spełnienie wymogów formalnych i kolejność zgłoszeń.

Organizacja

Wykładowcami na studium są głównie pracownicy naukowcy Akademii Rolniczej w Krakowie oraz Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Szkoły Głównej Handlowej, Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa, Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Komitetu Integracji Europejskiej, Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa w Warszawie.

Studia obejmują od 160–240 godz. wykładów i seminariów, które odbywają się w systemie 2–6-dniowych zjazdów w AR w Krakowie w okresie 5–8 miesięcy.

Szczegółowe informacje można uzyskać u kierowników studiów.

ZAPRASZAMY DO SKORZYSTANIA Z OFERTY



A.W. van den Ban, H.S. Hawkins

Doradztwo rolnicze



**A.W. van den Ban,
H.S. Hawkins**

Doradztwo rolnicze

Jak doskonalić umiejętności doradcze przy wykorzystaniu różnych modeli, metod i technik oraz jak skutecznie zarządzać organizacją doradczą - dowiesz się z tej książki.

Książka ta zaliczana jest do światowej klasyki w zakresie teorii doradztwa rolniczego, a jej autorzy do najwybitniejszych specjalistów zajmujących się tą problematyką.

Na 315 stronach omówione zostały szczegółowo następujące zagadnienia:

- Definicja doradztwa, cele organizacji doradczych oraz modele powiązań nauki i doradztwa.
- Metody wpływania na zachowania ludzkie.
- Etyka doradztwa.
- Teoretyczne podstawy doradztwa - percepcja, proces komunikowania, uczenie się, postawy, modele podejmowania decyzji, adaptacja i dyfuzja innowacji.
- Metody doradztwa - mass-media, doradztwo grupowe i doradztwo indywidualne.
- Planowanie procesów doradczych.
- Ocena i monitorowanie.
- Uczestnictwo rolników w programach doradczych.
- Organizacja i zarządzanie doradztwem.
- Rola doradztwa w rozwoju wsi i rolnictwa.

Polecamy:

- ➔** *doradcom, w tym zwłaszcza pracownikom ośrodków doradztwa rolniczego,*
- ➔** *menedżerom organizacji doradczych i konsultingowych,*
- ➔** *nauczycielom akademickim i studentom,*
- ➔** *nauczycielom średnich szkół rolniczych,*
- ➔** *specjalistom firm agrobiznesu ds. produkcji, skupu, handlu i marketingu.*

Zamówienia prosimy kierować pod adresem wydawcy:

Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego
zs. w Akademii Rolniczej w Krakowie
31-121 Kraków, ul. Czysta 21
tel. (012) 634-31-90, fax 633-15-61

Cena 1 egzemplarza 17 zł
(plus koszty przesyłki)