

Tomasz Kondraszuk, Józef Żuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU GOSPODARSTWEM WIEJSKIM*

PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF RURAL FARM

Słowa kluczowe: organizacja procesowa, gospodarstwo wiejskie, rachunek ekonomiczny, zarządzanie

Key words: process organization, rural farm, economic account, management

Abstrakt. Gospodarstwa wiejskie¹ można scharakteryzować za pomocą procesów i działań. Wpływa to korzystnie na możliwości wprowadzania zmian (innowacji) do jego funkcjonowania i dynamizację systemu produkcyjnego. Proces w gospodarstwie definiowany jest jako ciąg (sekwencja) logicznie uporządkowanych działań, w wyniku których powstaje określony efekt (rezultat). Podejście procesowe do zarządzania organizacją wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności jej działalności. Tradycyjnie uwaga rolnika skupiała się na posiadanych zasobach i minimalizowaniu nakładów. Przedstawienie funkcjonowania gospodarstwa w ujęciu procesów i działań w sposób automatyczny kieruje rolnika do myślenia w kategoriach usprawnień, a nie ograniczania nakładów.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa i organizacje stale poszukują nowych formuł systemowych, prowadzących do wyższej efektywności działania. Wynika to z nasilającej się konfrontacji między różnymi obszarami aktywności wytwórczej poszczególnych przedsiębiorstw, konkurujących ze sobą na coraz bardziej wymagającym rynku.

Organizacje ery przemysłowej osiągały przewagę konkurencyjną dzięki specjalizacji funkcjonalnej. Taka specjalizacja przynosiła początkowo korzyści, lecz w miarę upływu czasu koncentracja na wąskich specjalnościach doprowadziła do znaczącej nieefektywności, konfliktów działań oraz spowolnienia procesów maksymalizujących wartość dla klienta. Organizacje w gospodarce opartej na wiedzy działają, opierając się na procesach zintegrowanych, które przenikają tradycyjne struktury organizacyjne. Jednocześnie członkowie tych organizacji muszą nauczyć się oferować produkty odpowiadające specyficznym potrzebom różnych grup klientów i ponoszenia dodatkowych kosztów większego zróżnicowania i małej skali produkcji. Produkcja wieloseryjna oparta o znane technologie jest zastępowana innowacyjnymi technologiami proponującymi określonemu klientowi produkt, który jest tylko jemu dedykowany. W takim przypadku nowatorstwo i innowacyjność, jako ciągłe doskonalenie procesów i produktów jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

Podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie tylko funkcje. Podejście procesowe do zarządzania organizacją wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności jej działania. We wszelkich złożonych procesach rekonstrukcji ważne więc jest ujmowanie pełnego zbioru zależności przyczynowo-skutkowych. Podejście procesowe do zarządzania i projektowania polega na tworzeniu struktury uwzględniającej ten aspekt jej działania.

W rolnictwie problem tworzenia racjonalnych podstaw dla przebiegu procesów produkcyjnych podnoszony był od dawna. Ze względu na biologiczny charakter produkcji rolniczej Manteuffel [1987], zauważał, że: „Człowiek w rolniczym procesie wytwórczym występuje niejako w roli przedsiębiorcy, dysponującego wielką liczbą drobnych miniproducentów, jakimi są rośliny i zwierzęta. Ten przedsiębiorca – człowiek musi podpatrywać bieg życia roślin i zwierząt i na tej podstawie stwarzać im optymalne warunki rozwoju”. Ze względu na przestrzenny charakter rolnictwa dużą rolę odgrywa ekonomika i organizacja pracy w gospodarstwach wiejskich. W zakresie organizacji prac, problem poszukiwania optymalnych metod ich wykonywania jako naukowy i praktyczny problem istniał od

* Publikacja została wykonana w ramach grantu NCM pt: *Rachunek kosztów w warunkach zrównoważonego rozwoju* nr NN 112368840.

¹ Według Kondraszuka [2006], gospodarstwo wiejskie, zgodnie z nazewnictwem SGGW, obejmuje działalność gospodarstwa rolniczego i domowego.

bardzo dawna. Stosowano naukowe metody badania pracy z wykorzystaniem studium czasu, studium metod pracy, studium uciążliwości pracy i wiele innych szczegółowych technik, takich jak preliminarz prac, fotografia dnia pracy i chronometraż [Maniecki, Żuk 1973]. W planowaniu i organizacji procesów pracy ważną rolę odgrywały normy i normatywy opracowane dla poszczególnych zabiegów i działań (np. nawożenia organicznego, nawożenia mineralnego, siewu zbóż, sadzenia ziemniaków itd.). Pełnią one również bardzo ważną rolę w ekonomicznej ocenie procesów produkcyjnych w rolnictwie [Żuk, Kondraszuk 2011, 2012]. Wydaje się, że „nowa” koncepcja podejścia procesowego wpisuje się bardzo dobrze w dotychczasową teorię ekonomiki i organizacji gospodarstw i może okazać się pomocna w poszukiwaniu kierunków podnoszeniu efektywności ich funkcjonowania.

Maciejczak [2011], stwierdził, że „Zarządzanie procesami korzysta zatem z dorobku wcześniejszych trendów zarządzania organizacją, ale jest udoskonalone o pewne elementy, takie jak kreowanie wartości dodanej czy orientacja na klienta, co wyraźnie wpływa na jego przewagę i większą efektywność w porównaniu z pozostałymi koncepcjami zarządzania w obecnie tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu”. W związku z tym podjęto próbę odpowiedzi na następujące kwestie:

- czy i na ile idea procesowej organizacji przedsiębiorstwa była dotychczas uwzględniana w teorii ekonomiki i organizacji gospodarstw,
- czy gospodarstwo wiejskie posiada swoją specyfikę wymagającą odrębnego opracowania teorii jego procesowej organizacji,
- na czym ma polegać procesowe podejście do organizacji gospodarstwa i jakie są spodziewane korzyści takiego rozwiązania.

Wykorzystano metodę analizy i syntezy jako podstawową metodę na etapie badań literaturowych, natomiast na etapie wnioskowania, jako metodę badawczą wykorzystano metodę dedukcji.

Istota organizacji procesowej

Procesowe podejście do organizacji przedsiębiorstwa polega na kompleksowym ujęciu ludzi, posiadanych zasobów, technologii i zachodzących procesów jako jednego sprawnego systemu. Ukie-runkowane jest ono na zwiększanie wartości dla klienta (jego zadowolenie), a przez to również na maksymalizację wartości danego przedsiębiorstwa. Proces w przedsiębiorstwie definiowany jest jako ciąg (sekwencja) logicznie uporządkowanych działań, w wyniku których powstaje określony efekt (rezultat) działania (produkt, wyrób gotowy, usługa) przeznaczony na rynek (często dla konkretnego klienta). Działania natomiast, to kombinacja czynności służących realizacji konkretnego zadania. Układy różnych działań i procesów gospodarczych realizowanych przez organizacje tworzą całość zwaną systemem wartości. Koncepcja łańcucha wartości (*value chain*) została opracowana przez amerykańskiego ekonomistę Michaela Portera. Według niego podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy nie jest sprawność jej funkcjonowania jako całości, ale sprawność różnych rodzajów działań, jakie organizacja podejmuje, dostarczając na rynek swoje produkty. Każde z tych działań może w swoisty sposób wpływać na względną wielkość kosztów przedsiębiorstwa oraz tworzyć podstawę procesu różnicowania. Łańcuch wartości obrazuje „dodawanie wartości” do produktu, czyli opisuje proces powiększania wartości wyrobu, poczynając od surowców i zakupów, przez wykonywanie niezbędnych operacji wytwórczych, a kończąc na sprzedaży gotowego wyrobu i na usługach z nią związanych. Analizując ten proces krok po kroku, można określić te ogniwa łańcucha, które świadczą, że analizowana firma jest konkurencyjna lub te, które stanowią jej słabe punkty. Mogą one podlegać głębokiemu przeprojektowaniu lub zostać tylko udoskonalone. Łańcuch wartości pozwala podejmować decyzje konfiguracyjne (dobór działań), optymalizacyjne (doskonalenie wybranych działań) oraz koordynacyjne w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Proces biznesowy obecnie definiowany jest jako zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta. Istotę procesu biznesowego (gospodarczego) definiuje się następująco [Grajewski 2003]:

- proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje),
- proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym efekcie końcowym procesu,

- proces ma dostawcę i odbiorcę (początek i koniec), a zatem jego granice są wyznaczone przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji,
- proces może być powtarzany, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie i odczytanie przez realizatorów.

W powyższym ujęciu procesy są zestawem działań, a te składają się z pojedynczych czynności lub zadań. Usprawnianie działań na podstawie analizy procesów pozwala na dynamizację systemu produkcyjnego.

Procesy są metodami wytwarzania produkcji i jednocześnie realizacji pozostałych funkcji koniecznych dla prawidłowej działalności przedsiębiorstwa. Podejście procesowe do zarządzania powoduje, że przedsiębiorstwa dbające o efekty, jakie generują wyodrębnione procesy, starają się uzyskać wysoką efektywność i jednocześnie powtarzalność kolejnych sekwencji czynności i działań. Procesy biznesowe funkcjonują w przedsiębiorstwie w szerszym otoczeniu. Tworzą jednolity i nierozzerwalny system procesów. System ten obejmuje wszystkie procesy oraz wskazuje charakter, jaki mają zależności pomiędzy procesami, przez wzajemne opisanie relacji zachodzących na wejściach i wyjściach poszczególnych procesów.

Procesy gospodarcze a specyfika gospodarstwa wiejskiego

Rolnictwo jest miejscem szczególnym, w którym zbiegają się cele społeczne, ekologiczne i ekonomiczne działalności człowieka. Losy rodzin rolniczych związane są z gospodarstwami rolniczymi, a prowadzona działalność rolnicza uwarunkowana jest sytuacją rolnika i jego rodziny. Gospodarstwo wiejskie odpowiedzialne jest za realizację celów ekologicznych (w ramach gospodarstwa rolniczego), społecznych (w ramach gospodarstwa domowego) i finansowych (ekonomicznych), stanowiących wynik prowadzonej działalności i odnoszących się do całości [Kondraszuk 2006]. Wykorzystując żywe organizmy roślinne i zwierzęce rolnik organizuje procesy wytwórcze i dąży do uzyskiwania stabilnej, a zarazem opłacalnej ekonomicznie i akceptowalnej społecznie produkcji w sposób niezagrażający środowisku naturalnemu.

Gospodarstwo domowe wyznacza kierunki rozwoju gospodarstwa rolnego. To ono decyduje o zasobach, strukturze produkcji i procesach technologicznych. Nie mogą też być ignorowane upodobania rolnika i jego preferencje w wyborze kierunku produkcji. Rolnik jako organizator procesów produkcji korzysta z własnego doświadczenia, ale również z wiedzy agrotechników, mechanizatorów, specjalistów ochrony roślin itd. Ze względu na zakres podejmowanych decyzji w gospodarstwie wyróżnia się:

- procesy zarządcze (kierownicze), mające charakter koncepcyjny, których efektem jest „usługa” o charakterze niematerialnym (np. przygotowanie, podejmowanie i przekazywanie decyzji oraz kontrola ich realizacji),
- procesy wykonawcze, sprowadzające się do wykonywania poleceń (decyzji), np. wykonanie ciągu operacji technologicznych, przygotowanie planu, wystawienie faktury, ściąganie należności.

W gospodarstwie wiejskim występuje najczęściej jedność pracy kierowniczej i wykonawczej, co jest jedną z zalet gospodarstw rodzinnych. Z tego punktu widzenia szczególnie ważne są elastyczne zasoby czasu pracy i uwzględnienie czynnika czasu w rachunku ekonomicznym [Kondraszuk 2010].

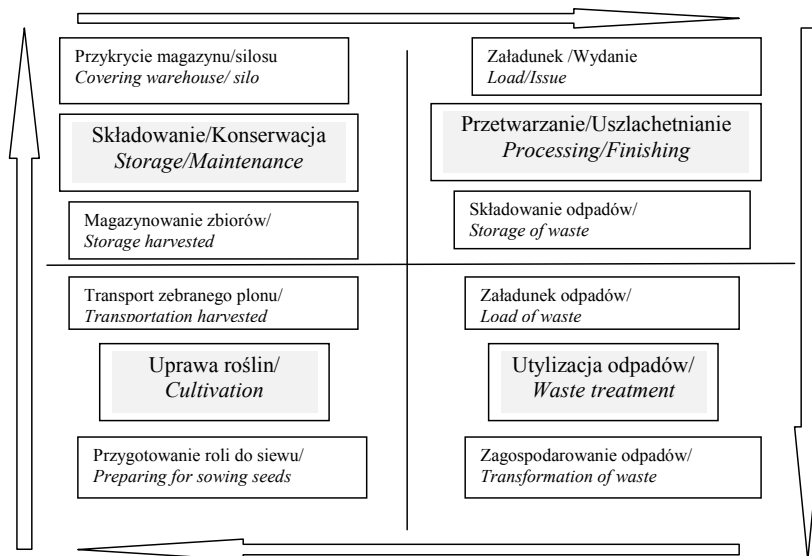
Procesy tworzące wartość w gospodarstwie rolniczym związane są przede wszystkim z produkcją rolną. Może to być uprawa roślin lub hodowla zwierząt. Produkcji towarzyszą procesy zaopatrzenia oraz zbytu. Wartość gospodarstwa kształtuje także proces poszukiwania kierunków dalszego rozwoju. Ze względu na różnorodność gospodarstw w zakresie organizacji procesów produkcyjnych należy jednoznacznie przyporządkować poszczególne działania do poszczególnych procesów. Należy więc ustalić, czy np. działanie służące zagospodarowaniu odchodów zwierzęcych to element składowy procesu produkcji chowu zwierząt czy uprawy roślin, czy należy wyodrębnić i określić nowy proces. Rozgraniczanie procesów produkcyjnych w rolnictwie nie jest łatwe ze względu na występowanie bardzo często produkcji sprzężonej. Generalnie proces produkcji (metoda produkcji) odpowiada w gospodarstwie jednej lub kombinacji większej liczby działań (metod pracy) w celu wytworzenia dokładnie jednego głównego produktu o zdefiniowanym rodzaju i w pożądanej ilości. Powstają jednak produkty dodatkowe i oddziaływania mające wpływ na inne procesy.

Środowisko naturalne, w którym przebiega produkcja rolnicza tworzy skomplikowany system zależności procesów, które człowiek stara się rozpoznać i wykorzystywać dla własnych potrzeb.

Na rysunku 1 przedstawiono powiązania pomiędzy czterema głównymi fazami (megadziałalnościami) i wyznaczono początkowe i końcowe (graniczne) działania. W ramach działalności rolniczej zasadniczo można wyróżnić 4 fazy (megadziałalności):

- I. Produkcja pierwotna (uprawę roślin), która składa się z procesów wytwarzania produktów roślinnych przeznaczanych bezpośrednio do spożycia lub dalszego przetwarzania w postaci surowców roślinnych, np. uprawa: zbóż, warzyw, owoców, pastewnych;
- II. Magazynowanie, przechowywanie i konserwacja, które po zbiorach służą uzyskaniu z upływem czasu pożądaných właściwości uzyskanych produktów, np.: składowanie, suszenie, kiszenie, konserwacja chemiczna;
- III. Przetwarzanie, które ma na celu uszlachetnianie produktów roślinnych (w tym produkcja zwierzęca) w jeden lub większą liczbę produktów i surowców wysokiej wartości, np.: produkcja mięsa i mleka, wytwarzanie biogazu, przygotowanie do sprzedaży;
- IV. Utylizacja i zagospodarowanie odpadów, które jest koniecznym etapem obiegu materii organicznej, np.: zagospodarowanie nawozu naturalnego, rozprowadzanie resztek pofermentacyjnych, przetworzenie kompostu.

Dla poszczególnych faz produkcji rolniczej należy wyznaczyć graniczne działania ich rozpoczęcia i zakończenia. W fazie I uprawa roślin rozpoczyna się od działania przygotowanie roli do siewu, a kończy działaniem transport pozyskanego zbioru z pola. Faza II obejmująca magazynowanie, przechowywanie i konserwację może się różnić w zależności od tego czego dotyczy. W przypadku uprawy roślin pastewnych (np. kukurydzy na kiszonkę) rozpoczyna się od składowania w silosie zebranej, pociętej kukurydzy, a kończy przykryciem silosu. W przypadku zboża, może ono być sprzedane bezpośrednio z pola lub przejść przez fazę składowania i przygotowania do sprzedaży. Faza III to przetwarzanie i uszlachetnianie produktów roślinnych, które rozpoczyna się od załadunku, a kończy składowaniem odpadów, a w przypadku produkcji zwierzęcej również odchodów. Faza IV, czyli utylizacja rozpoczyna się załadunkiem, a kończy ostatecznym zagospodarowaniem odpadów.



Rysunek 1. Fazy produkcji rolniczej oraz graniczne działania
 Figure 1. Phases of agricultural production and action limits
 Źródło: opracowanie własne na podstawie KTBL-Schrift
 Source: own study on the basis of the KTBL-Schrift

Dla każdego procesu (działalności) poszczególne fazy produkcji będą się składać z innych działań (zabiegów). W przypadku procesu produkcji mleka można wyróżnić w fazie uprawy roślin sekwencję następujących po sobie działań związanych z produkcją kukurydzy na kiszonkę, tj.: pobieranie próbki gleby, nawożenie, orkę, agregatowanie, siew, itd. aż do zbioru kukurydzy i transportu pociętej kukurydzy z pola. W fazie składowania i konserwacji sekwencja działań będzie się składała ze składowania pociętej kukurydzy w silosie, ugniatania kiszonki, itd. aż do momentu zamknięcia silosu (przykrycia kiszonki). Kolejna faza to skarmianie kiszonki (produkcja mleka) i sekwencja następujących działań, czyli: pobór kiszonki, dozowanie kiszonki, itd. aż do składowania odchodów zwierzęcych w postaci obornika lub gnojowicy. Ostatnia faza polega na nawożeniu organicznym pól i będzie się składać z załadunku i transportu na pole, rozrzucenia lub rozlania odchodów na polu i ewentualne ich zmieszania z glebą.

Ze względu na związki zachodzące pomiędzy poszczególnymi procesami produkcyjnymi gospodarstwo traktowane jest jako organiczna całość. W sposób naturalny dochodzi do łączenia poszczególnych procesów w sposób horyzontalny i wertykalny. Stwarza to nowe kombinacje procesów najczęściej zachodzących jednocześnie w produkcji roślinnej i zwierzęcej. Przykładowo, połączenie wertykalne polega na przechodzeniu produktu z uprawy trawy na kiszonkę do chowu bydła opasowego lub uprawy zboża paszowego do chowu tuczników. Przykładem połączenia horyzontalnego jest produkcja mleka i jałówek cielnych w oparciu o własne cielęta pozyskiwane od krów mlecznych. Procesy te mogą być rozpatrywane oddzielnie, pomimo że istnieje ścisły związek pomiędzy potencjałem genetycznym krów a wartością jałowki. Ostateczny kształt procesów będzie miał duży wpływ na możliwości jego oceny ekonomicznej i porównań z innymi gospodarstwami. W przypadku wertykalnego podejścia można stosować wewnętrzną cenę rozliczeniową, bowiem procesy zużywają produkty innych procesów. Rolnik stara się racjonalizować swoje działania i w ten sposób przyczynia się do ulepszania procesów tworzonych w gospodarstwie. Dodatkowym wyzwaniem dla prowadzącego gospodarstwo jest biologiczny charakter produkcji i nie do końca rozpoznane zachowanie żywych organizmów roślinnych i zwierzęcych. Ważne jest zdobyte doświadczenie z przebiegu procesów w latach poprzednich, ale i wdrażanie w nich innowacji w oparciu o nową wiedzę.

Same procesy (metody) pracy w rolnictwie są uzależnione od wielu warunków, m.in. od: stanu pogody, gleby, roślin, technicznego wyposażenia gospodarstwa. W sytuacjach krytycznych rolnik na bieżąco decyduje o użyciu poszczególnych maszyn i kolejności wykonywania prac (działań). Są to decyzje powtarzające się każdego dnia w ramach mniej lub bardziej formalnej dyspozycji dziennej. Należy pamiętać, że również termin wykonania działania wpływa na jego wyniki. Zarówno przedwczesne, jak i zbyt późne wykonanie prac polowych pogarsza ich jakość bądź jakość produktu w stosunku do tego, co mogłoby być uzyskane w optymalnym czasie. Rolnik jako organizator może również zlecać wykonanie zabiegów agrotechnicznych na zewnątrz gospodarstwa. Również w zakresie procesów pomocniczych, np. sporządzanie deklaracji VAT, może korzystać z zewnętrznej firmy.

Można stwierdzić, że ostateczny przebieg procesów pracy (działań) jest kompromisem w ramach zachodzących relacji pomiędzy efektami i kosztami procesów i będzie ostatecznie oceniany z punktu widzenia efektów całego gospodarstwa.

Do oceny przebiegu procesów zachodzących w gospodarstwie wiejskim zalicza się także oddziaływanie na jego otoczenie, np. w formie strumienia produkcji rynkowej, która wpływa na ceny, lub oddziaływanie o charakterze ekologicznym na glebę, powietrze i wodę. Wzrost wartości ziemi i jej produktywności wynika z prowadzonych racjonalnych działań (zabiegów) uprawy roślin.

Szczególnym rodzajem efektów pozostają te procesy, które odnoszą się bezpośrednio do komfortu życia rolnika i jego rodziny. W klasycznym ujęciu przedsiębiorstwa nie będą one odgrywały zasadniczego znaczenia, natomiast w gospodarstwie wiejskim, w którym działalność rolnicza bezpośrednio wpływa na system celów rodziny, są one kluczowymi czynnikami sukcesu tej organizacji. Do procesów tych, które mogą być bezpośrednio mierzone i wycenione, można zaliczyć: wychowywanie dzieci (w tym następcy), nabywanie wiedzy i zdobywanie wykształcenia przez poszczególnych członków rodziny rolniczej, podnoszenie stopy życiowej, zwiększanie prestiżu w lokalnej społeczności, podnoszenie poczucia bezpieczeństwa i niezagrażonej dalszej egzystencji.

Podsumowanie

Na postawie wiedzy z zakresu ekonomiki i organizacji gospodarstw przedstawiono koncepcję procesowej organizacji gospodarstwa wiejskiego. Opis procesów produkcyjnych w postaci sekwencji wykonywanych po sobie działań nie jest niczym nowym. Jednak przedstawiona propozycja to przede wszystkim próba zaprojektowania elastycznego i jednocześnie spójnego systemu procesów pokrywającego cały obszar funkcjonowania gospodarstwa wiejskiego. Wydaje się, że koncepcja podejścia procesowego wpisuje się bardzo dobrze w dotychczasową teorię ekonomiki i organizacji gospodarstw i może okazać się pomocna w poszukiwaniu kierunków podnoszeniu efektywności ich funkcjonowania. Organiczny charakter gospodarstwa będzie wymagał bardzo starannego odwzorowywania wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi procesami i tworzeniem megaprocessów wskutek łączeniu horyzontalnego i wertykalnego poszczególnych procesów. Nie ma przeszkód, aby wykorzystać literaturę z tego zakresu dotyczącą innych przedsięwzięć przy jednoczesnym wykorzystaniu zgromadzonego dorobku w ekonomice i organizacji gospodarstw.

Spodziewane korzyści takiego rozwiązania to zmiana świadomości rolników i sposobu postrzegania przez nich obrazu swojego gospodarstwa oraz możliwości podnoszenia jego efektywności. Jeśli przyjmie się, że skomplikowane realia organizacyjne działalności rolniczej wpływają na sposób działania gospodarstwa, to tym bardziej oddziałują na świadomość oraz sposób myślenia i jego diagnozowania. Obecnie podejście procesowe jest naturalnym uzupełnieniem podejścia funkcjonalnego. Działania są naturalne dla człowieka, dlatego informacja o nakładach i efektach przedstawiona w ujęciu czynnościowym jest łatwiej zrozumiała i stwarza lepsze możliwości jej wykorzystania dla racjonalizacji przebiegu zachodzących procesów.

Przedstawienie funkcjonowania gospodarstwa w ujęciu procesów i działań w sposób automatyczny kieruje rolnika do myślenia w kategoriach usprawnień, a nie ograniczania nakładów. Bardzo często rolnicy popełniają błąd polegający na ograniczaniu nakładów środków produkcji (zasobów) i nie zdają sobie sprawy ze skutków jakie te pozorne oszczędności wywierają na cały proces produkcji.

Usprawniając procesy w gospodarstwie wiejskim podnoszą jednocześnie jego wartość i efektywność funkcjonowania. Ma to pozytywny wpływ zarówno na gospodarstwo rolnicze, jak i gospodarstwo domowe (rodzinę rolnika).

Literatura

- Grajewski P. 2003: *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń, s. 104.
- Kondraszuk T. 2006: *Gospodarstwo wiejskie jako podstawa rachunku ekonomicznego – ujęcie metodyczne*. Roczn. Nauk. SERiA, t. VIII, z. 1, s. 80-84.
- Kondraszuk T. 2010: *Rachunek kosztów działań sterowany czasem (TDABC) w rolnictwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 123, s. 211-219.
- KTBL-Schrift, 486, s. 53, www.ktbl.de
- Maciejczak M. 2011: *Zarządzanie procesami biznesowymi w teorii i praktyce*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa.
- Maniecki F., Żuk J. 1973: *Ćwiczenia z organizacji i ekonomiki pracy w gospodarstwie rolniczym*, Skrypty AR w Warszawie.
- Manteuffel R. 1987: *Filozofia rolnictwa*, PWN, Warszawa.
- Żuk J., Kondraszuk T. 2011: *Organizacja pracy jako podstawa rachunku kosztów działań sterowanego czasem (TDABC) w rolnictwie*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. XIII, z. 1, s. 501-505.
- Żuk J., Kondraszuk T. 2012: *Normy i normatywy jako podstawa rachunku kosztów w rolnictwie*, Zesz. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 696(81), s. 357-364.

Summary

The main objective of this paper is to present and characterise an agricultural farm as a process organization. Firstly, the concept of a process approach to management is explained. And then, the attempt to create the structure of business processes in a farm is elaborated. It was made by analyzing the processes creating value-added in a farm, taking into account its specific situation.

Adres do korespondencji
dr inż. Tomasz Kondraszuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
02-787 Warszawa, ul. Nowoursynowska 166
tel. (22) 593 42 21, e-mail: tomasz_kondraszuk@sggw.pl