

Jarosław Mioduszeński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

**EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA NIERUCHOMOŚCIAMI
ROLNYMI SKARBU PAŃSTWA NA PRZYKŁADZIE
OT ANR W OLSZTYNIE**

*EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN AGRICULTURAL PROPERTY
AGENCY ON THE EXAMPLE OF IT'S BRANCH IN OLSZTYN*

Słowa kluczowe: efektywność, gospodarowanie, nieruchomości rolne skarbu państwa

Key words: effectiveness, management, Agricultural Property Agency

Synopsis. Przeprowadzono ocenę efektywności gospodarowania państwowym zasobem rolnym przez ANR Oddział Terenowy w Olsztynie. W analizach wykorzystano dane z raportów z działalności ANR w latach 2001-2007, sprawozdania finansowe ANR Oddziału Terenowego w Olsztynie. Efektywność gospodarowania nieruchomościami rolnymi w głównej mierze warunkowana jest polityką państwa, stabilnością ekonomiczno-finansową Agencji oraz sprawnością prowadzonej działalności.

Wstęp

Przedsiębiorstwa, jak również i instytucje użyteczności publicznej, bez względu na cel prowadzonej działalności są organami społeczeństwa, które wypełniają pewien społeczny cel i zaspokajają określone społeczne potrzeby. Z realizacją tych celów związana jest realizacja zadań zapewniających organizacji funkcjonowanie i osiąganie wymiernych efektów. Zalicza się do nich zarządzanie zasobami ludzkimi i rzeczowymi oraz wpływami społecznymi i odpowiedzialnością społeczną. Każda organizacja posiada określone cele, misję, czyli realizuje pewną funkcję społeczną, której odzwierciedleniem w przypadku przedsiębiorstw biznesowych są wyniki ekonomiczne. Instytucje biznesowe od niebiznesowych różnią się podejściem do celu ekonomicznego. Natomiast pozostałe cele traktują podobnie. Jednak, jak wskazuje praktyka zarządzania, różnego rodzaju instytucje bez względu na cel istnienia w swoim działaniu powinny kierować się również względami ekonomicznymi, aby nie stracić racji bytu [Drucker 2002].

Efektywność ekonomiczną w literaturze przedmiotu, definiuje się jako stosunek uzyskanych efektów do użytych środków działania w prowadzonej działalności gospodarczej. Termin efektywność w języku polskim rozumiany jest jako pozytywny wynik, wydajność lub skuteczność, sprawność. Z tym terminem wiąże się również pojęcie efektywności organizacyjnej, które należy rozumieć jako zdolność przedsiębiorstwa (organizacji) do bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów. Penc [1997] powołuje się również na poglądy teoretyków organizacji i zarządzania, którzy zamiennie używają pojęcia efektywność i sprawność wskazując, że organizacja jest tym sprawniejsza, im w większym stopniu osiąga swoje cele i im mniejsze nakłady środków materialnych i czasu pracy ponosi dla ich osiągnięcia (realizacji) [Penc 1997]. Jak wskazuje Kulawik i in. [1997] efektywność organizacji to złożona wielowymiarowa kategoria, wymagająca do swojego opisu i pomiaru ocen ilościowych („twardych”) i jakościowych („miękkich”). W tym znaczeniu należy efektywność syntetycznie ujmować w siedmiu wymiarach, tj.: rzeczowym, odnoszącym się do stopnia spełnienia misji organizacji jej celów; ekonomicznym odzwierciedlającym ekonomiczność lub korzystność funkcjonowania organizacji, systemowym koncentrującym się na osiąganiu długookresowych celów oraz podnoszeniu potencjału wzrostu i zdolności przetrwania; politycznym, gdzie określa się wpływ organizacji na kształt systemu polityczno-społecznego kraju; politycznym, którego przedmiotem pomiaru i oceny są związki organizacji z otoczeniem; kulturowym oraz behawioralnym, którego przedmiotem oceny jest skuteczność organizacji z punktu widzenia zaspokajania potrzeb jej uczestników [Kulawik i in. 1997].

Metodyka badań

W przeprowadzonych badaniach przedmiotem analizy i oceny była głównie efektywność ekonomiczna, określana również efektywnością gospodarowania. Celem badań była ocena efektywności ekonomicznej gospodarowania zasobem Własności Rolnej Skarbu Państwa. Osiągnięcie tego celu było związane z identyfikacją czynników determinujących tą efektywność. Przeprowadzone analizy i oceny dokonane zostały z punktu widzenia realizacji interesów właściciela, tj. Skarbu Państwa. Założono, że osiągnięcie tak sformułowanego celu badań umożliwić powinno uzyskanie danych dotyczących nieruchomości rolnych Skarbu Państwa określających rozmiary, strukturę majątku, dynamikę zmian i źródła jego finansowania. Ponadto, niezbędne było przedstawienie poziomu oraz struktury przychodów i kosztów, wpływów i wydatków oraz efektywności gospodarowania zasobem rolnym Skarbu Państwa.

- Do analizy i oceny efektywności gospodarowania wykorzystano dane źródłowe pochodzące z:
- informacji o działalności Oddziału Terenowego w Olsztynie ANR w latach 2000-2007,
 - sprawozdań finansowych, tj. bilansu, rachunku zysków i strat, sprawozdania z wpływów i wydatków z działalności Agencji Nieruchomości Rolnych (AWRSP) Oddział Terenowy w Olsztynie za lata 2000-2007),
 - raportów z działalności ANR (AWRSP) w latach 2001-2007.

W analizie zgromadzonych danych wykorzystano statystykę tabelaryczno-opisową, a niektóre relacje przedstawiono w formie graficznej.

Gospodarowanie nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa

Proces przekształceń własnościowych w sektorze państwowego rolnictwa powierzono powołanej w 1991 r. Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa. Jej następcą prawnym jest Agencja Nieruchomości Rolnej, która pełni funkcje właścicielskie Skarbu Państwa w rolnictwie. Sposób gospodarowania przejętymi nieruchomościami wyznacza ustawa o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa z dnia 19 października 1991 r.¹. Zgodnie z art. 6. 1. Agencja realizuje zadania wynikające z polityki państwa, w szczególności w zakresie: tworzenia oraz poprawy struktury obszarowej gospodarstw rodzinnych; tworzenia warunków sprzyjających racjonalnemu wykorzystaniu potencjału produkcyjnego Zasobu, restrukturyzacji oraz prywatyzacji mienia Skarbu Państwa użytkowanego na cele rolnicze; obrotu nieruchomościami i innymi składnikami majątku Skarbu Państwa użytkowymi na cele rolne; administrowania zasobami majątkowymi Skarbu Państwa przeznaczonymi na cele rolne; zabezpieczenia majątku Skarbu Państwa; inicjowania prac urzędniowo-rolnych na gruntach Skarbu Państwa oraz popierania organizowania na gruntach Skarbu Państwa prywatnych gospodarstw rolnych. Ponadto, Agencja realizuje zadania określone odrębnymi przepisami, a w szczególności przepisami ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego z dnia 11 kwietnia 2003 r.², w której określono zasady umożliwiające poprawę struktury obszarowej gospodarstw rolnych, przeciwdziałanie nadmiernej koncentracji nieruchomości rolnych oraz zapewnienie prowadzenia działalności rolniczej w gospodarstwach rolnych przez osoby o odpowiednich kwalifikacjach. Ponadto, Agencja musi uwzględniać przepisy o realizacji prawa do rekompensaty z tytułu pozostawienia nieruchomości poza obecnymi granicami Rzeczypospolitej Polskiej.

Od początku istnienia Agencji przejęto do zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa z różnych tytułów ponad 4723,1 tys. ha, w tym 3762,1 tys. ha przejętych z byłych ppgr. Według stanu na koniec 2007 r. trwale rozdysponowano 2247,5 tys. ha (47,6%), z tego sprzedano 1798 tys. ha, a pozostałe (ok. 449,5 tys. ha) przekazano nieodpłatnie lasom państwowym, regionalnym zarządom gospodarki wodnej i marszałkom województw, kościelnym osobom prawnym, jednostkom samorządu terytorialnego, innym jednostkom oraz na pozostałe cele, tj. przekształcenie prawa wieczystego użytkowania w prawo własności, rozdysponowanie w trybie przepisów o scalaniu i wymianie gruntów, wniesienie aportu do spółek itd. W Zasobie WRSP znajduje się nadal około 2475,7 tys. ha. Największy obszar jest zagospodarowany przez dzierżawę 1838,7 tys. ha (38,9%). W wieczystym użytkowaniu znajduje 56,3 tys. ha, w trwałym zarządzie – 34,0 tys. ha. W dalszym ciągu w zasobie pozostaje 345,6 tys. ha (7,3%) do rozdysponowania. Wysoki poziom rozdysponowania Zasobu WRSP przez różne formy powoduje, że rośnie rola nadzoru właścicielskiego pełnionego w

¹ Dz.U.07.231.1700 t.j

² Dz.U.03.64.592 ze zm.

Tabela 1. Zmiany struktury zagospodarowania nieruchomości rolnych będących w zasobie Własności Rolnej Skarbu Państwa OT ANR w Olsztynie w latach 2000-2007

Wyszczególnienie	Jedn. miary	Zmiany struktury zagospodarowania nieruchomości rolnych w latach							
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dzierżawa	tys. ha	487,4	470,1	452,4	433,0	434,5	418,9	297,7	284,3
	%	53,0	51,0	49,0	46,6	46,7	45,0	31,9	30,4
Sprzedaż	tys. ha	190,2	225,4	263,2	293,5	317,0	343,7	369,8	394,3
	%	20,7	24,4	28,5	31,6	34,1	36,9	39,7	42,2
Nieodpłatne przekazanie	tys. ha	38,2	42,1	44,7	46,2	48,3	53,5	55,7	56,6
	%	4,2	4,6	4,8	5,0	5,2	5,7	6,0	6,1
Wieczyste użytkowanie	tys. ha	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,1	7,5	7,5
	%	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	0,8	0,8
Pozostałe	tys. ha	20,5	22,6	24,1	20,1	18,1	15,3	134,3	134,3
	%	2,2	2,5	2,6	2,2	1,9	1,6	14,4	14,4
Grunty do rozdysponowania	tys. ha	170,4	148,8	125,7	124,3	99,9	86,7	67,5	56,8
	%	18,5	16,1	13,6	13,4	10,7	9,3	7,2	6,1
Ogółem	tys. ha	919,7	922,1	923,2	930,1	930,8	931,1	932,4	933,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów Agencji Nieruchomości (AWRSP) Rolnej za lat 2000-2007.

imieniu Skarbu Państwa przez ANR. Sprawowanie nadzoru właścicielskiego dotyczącego sposobu gospodarowania nieruchomościami rolnymi przekazanymi użytkownikom i innym jednostkom, które w imieniu Agencji rozdysponowywały to mienie, realizuje obecnie 11 oddziałów i 5 filii Agencji. Oddział Terenowy ANR Olsztynie jest największym oddziałem agencji. Przejął on blisko 1/5 całego zasobu (933,7 tys. ha) w kraju, z tego grunty pochodzące z ppgr stanowiły 79,6%. W trakcie kilkunastoletniej działalności (do końca 2007 r.) trwale zagospodarowano ponad 500,0 tys. ha gruntów, z tego 78,9% stanowiły grunty byłych ppgr. Największy udział w trwałym zagospodarowaniu zasobu ma sprzedaż, której udział zwiększył się z 20,7 w 2000 r. do 42,2% w 2007 r. Nieodpłatnie na różne cele przekazano ogółem 6,1%. W zasobie pozostaje nadal 433,7 tys ha, z których 65,5% jest dzierżawione, a do rozdysponowania pozostało ponad 56,8 tys. ha. Należy zaznaczyć, że udział tej formy w strukturze zmniejszył się z 53,5% w 2000 r. do poziomu 30,4% w 2007 r. Pozostałe formy zagospodarowania stanowią niewielki udział (od 0,5% w 2000 r. do 1,6% w 2007 r.), przy czym w 2006 r. i 2007 r. zawarto w tej pozycji obce grunty w zasobie, tj. grunty pod wodami płynącymi, należące do uczelni publicznych i jednostek samorządowych ujmowane jako grunty zasobu i stanowiące łącznie 14,4% (tab. 1) [Raporty ... 2000-2007].

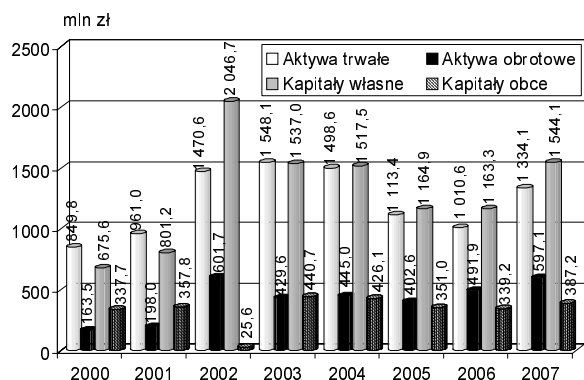
Ze względu na fakt, że posiadany zasób stanowi znaczną wartość (ok. 1931,3 mln zł według wartości ewidencyjnej – stan na koniec 2007 r.) istotną kwestią staje się analiza i ocena efektywności gospodarowania nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa w regionie z punktu widzenia ich właściciela, tj. Skarbu Państwa. Ocenie poddano bieżącą efektywność gospodarowania w latach 2000-2007, bez symulacyjnych rachunków efektywności długookresowej, z uwzględnieniem kosztów/korzyści społecznych. Wyniki analiz wskazują jedynie na korzyści jakie Państwo uzyskuje z tytułu własności gruntów w badanym regionie.

Efektywność wykorzystania majątku

Zasadniczym zadaniem polityki bilansowej jest taki zestaw działań zgodnych z prawem, którego celem jest kształtowanie składników majątkowych i ich źródeł finansowania, wyników i innych pozycji, by umożliwiły optymalną realizację przyjętych założeń gospodarczych [Sawicki 1996]. Bilans majątkowy pełni trzy zasadnicze funkcje: informacyjną, kontrolną i pomiarową. Funkcja informacyjna pozwala na wgląd w sytuację majątkową, kapitałową i dochodową. Funkcja kontrolna umożliwia ocenę uzyskanych wyników finansowych, a funkcja pomiarowa ujęcie wartościowe składników majątkowych i jego źródeł finansowania [Śliwa 2003].

W analizowanym okresie zanotowano zmiany w wartości składników majątkowych oraz zmiany w ich strukturze. Wartość składników majątkowych kształtowała się na poziomie 1013,3 mln zł w 2000 r. i wzrosła do 1931,3 mln zł w 2007 r. pomimo systematycznie zmniejszającego się zasobu

WRSP. Najwyższą wartość zasób posiadał w 2002 r. (ok. 2072,3 mln zł). Na kształtowanie się wartości aktywów będących w zasobie miały wpływ przejęcia nieruchomości rolnych i aktualizacja wyceny poszczególnych składników oraz ich zagospodarowywanie. Zmianom tym towarzyszyły zmiany w strukturze majątkowej, w której udział aktywów trwałych w aktywach ogółem systematycznie zmniejszał się – z 83,9 w 2000 r. do 69,1% w 2007 r. Największą pozycję w aktywach trwałych stanowią aktywa rzeczowe, w skład których wchodzi głównie grunty (w tym prawo do wieczystego użytkowania), budynki i budowle. Niewielką wartość w strukturze majątku (od 1,2 w 2000 r. do 0,3% w 2007 r.) stanowiły urządzenia techniczne i maszyny, środki transportu, inne. Zmniejszenie ich wartości świadczy o systematycznym wycofywaniu się Skarbu Państwa z prowadzenia działalności produkcyjnej oraz ograniczania działalności inwestycyjnej. Udział rzeczowych aktywów w majątku trwałym jednostki wynosił w 2000 r. 60,1% i stopniowo wzrastał, osiągając poziom 69,1% w 2007 r. Najwyższą jego wartość (1543,8 mln zł) i udział w strukturze (78,3%) zanotowano w 2003 r. Wartość rzeczowych aktywów trwałych, oraz ich udział w strukturze majątku trwałego, są wynikiem określonych ustawowo zasad i sposobów gospodarowania, które wskazują na stopniowe wyłączenie się Agencji z prowadzenia produkcji rolniczej i ponoszenia odpowiedzialności za jej efektywność, ograniczając jej rozmiary do niezbędnego minimum, tj. produkcji i utrzymania w ruchu tzw. gospodarstw o znaczeniu strategicznym dla państwa (gospodarstwa hodowlane).



Rysunek 1. Poziom i zmiana wartości składników majątkowych i źródeł ich finansowania wg głównych grup bilansowych OT ANR w Olsztynie w latach 2000-2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych OT ANR w Olsztynie w latach 2000-2007.

kredytów i pożyczek (ostatnie raty spłaciła w 2002 r.), a posiadane zobowiązania wynikały głównie ze sposobu rozliczania zobowiązań ze Skarbem Państwa z tytułu gospodarowania powierzonymi nieruchomościami rolnymi. Takie ukształtowanie struktury pasywów jest zjawiskiem pozytywnym i pożądanym. Świadczy także o mocnych podstawach finansowych prowadzonej działalności oraz pełnej niezależności od kapitałów obcych. Z drugiej strony, świadczyć może również o ograniczaniu rozmiarów prowadzonej działalności m.in. przez blokowanie działań inwestycyjnych, co może w pewien sposób ograniczać atrakcyjność ofert sprzedaży, czy też dzierżawy nieruchomości (rys. 1).

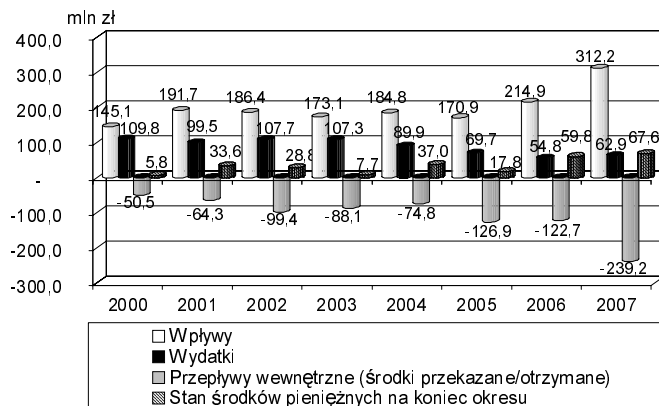
Analizując poziom wpływów należy stwierdzić, iż w całym analizowanym okresie były one wyższe od wydatków 1,3-krotnie w 2000 r., a ich relacja ulegała systematycznej poprawie – w 2007 r. były już większe ponad 5,0-krotnie. Analizując poziom wpływów (od 145,1 w 2000 r. do 312,2 mln zł w 2004 r.) należy stwierdzić, że są dwa główne źródła: sprzedaż i dzierżawa, a ich łączny udział wynosił od 94,7% w 2000 r. do 98,0% w 2007 r. wpływow ogółem. Wpływy ze sprzedaży mienia zasobu w analizowanym okresie wynosiły od ok. 106,5 (2000 r.) do 275,7 mln zł (2007 r.) i stanowiły w strukturze odpowiednio ok. 73,4 do 88,3%. Natomiast wpływy z odpłatnego korzystania z mienia wynosiły od 21,1% w 2000 r. do 9,7% w 2007 r. Wydatki natomiast ulegały systematycznemu obniżaniu z 109,8 w 2000 r. do 69,2 mln zł w 2007 r. Trendowi temu towarzyszyła zmiana w ich strukturze. Największy udział w strukturze wydatków miały cztery główne grupy, tj. bezzwrotna pomoc finansowa (systematycznie ograniczana), bezzwrotne dofinansowanie Jednostek Gospodarczych Zasobu oraz zamówienia i zlecenia Agencji, funkcjonowanie Agencji oraz wydatki inwe-

W ocenie struktury kapitałów wykorzystuje się najczęściej kryterium własności (kapitały własne i obce). Z analizy źródeł finansowania majątku wynika, że pod tym względem ANR posiada bardzo dobrą sytuację. Majątek badanej jednostki był finansowany kapitałami własnymi w 2000 r. – 66,7%, 2007 r. – 79,9%. Najlepszą pod tym względem relację zanotowano w 2002 r., gdzie kapitały własne w strukturze pasywów stanowiły około 98,8%. Wartość kapitałów obcych w poszczególnych latach kształtowała się od 337,7 w 2002 r. do 387,2 mln zł w 2007 r. Najniższą ich wartość zanotowano w 2002 r. (25,6 mln zł). Analizując strukturę kapitałów obcych należy stwierdzić, że Agencja nie posiadała praktycznie

Rysunek 2. Poziom wpływów i wydatków związanych z gospodarowaniem mieniem zasobu WRSP OT w Olsztynie w latach 2000-2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania z przepływów pieniężnych OT ANR w Olsztynie za lata 2000-2007.

stycyjne dotyczące zasobu, na które przeznaczono od ok. 9,5 do 21,3 mln zł. W 2007 r. wydatki inwestycyjne były najwyższe (21,3 mln zł), a ich udział w strukturze wyniósł 33,9%. Występująca relatywnie duża zmienność w poziomie i strukturze wydatków jest w znacznej mierze wynikiem zmian priorytetów w realizacji zadań nałożonych ustawowo na ANR (AWRSP) (rys. 2).



Wskaźnikowa ocena sytuacji ekonomicznej

Do oceny sytuacji finansowej oraz efektywności gospodarowania badanego podmiotu gospodarczego zastosowano analizę wskaźnikową. Umożliwia ona ocenę minionej, obecnej oraz antycypowanie efektów przyszłej działalności, a także identyfikację obszarów utrudniających sprawne zarządzanie daną jednostką i potencjalnie ryzykownych działań. W analizie dokonano obliczeń wskaźników rentowności (statycznych i dynamicznych), płynności, aktywności gospodarczej opartej na kosztach, sprawności operacyjnej (rotacji) oraz gospodarowania zasobami [Kulawik 1995, Kulawik i in. 1997, Bednarski, Waśniewski 1996, Wyszowska 1996, Sawicki 1996, Sierpińska, Jachna 2004].

Wskaźniki rentowności obrazują efektywność działania jednostki, wynikającą z odnoszenia wyniku finansowego lub przepływów pieniężnych netto do przychodów ze sprzedaży, majątku lub kapitałów. Analizując wskaźniki rentowności można zauważyć, że w latach od 2000-2002 oraz 2006 i 2007 r. osiągały one relatywnie wysokie wartości dodatnie, a w latach od 2003 i 2005 ujemne. Natomiast biorąc pod uwagę wskaźnik rentowności dynamicznej (opartej na przepływach pieniężnych netto) można zauważyć, że w całym okresie analizy ma on dodatnie wysokie i systematycznie rosnące wartości od 35,9 w 2002 r. do 216,8% w 2007 r. Takie kształtowanie wielkości wskaźnika, wskazuje na korzystne, z punktu widzenia właściciela, kształtowanie się efektywności prowadzonych działań i zdolności utrzymywania płynności finansowej. Analogicznie kształtowały się zmiany wskaźników rentowności aktywów, jednakże ich wielkości były znacznie niższe, za wyjątkiem lat gdzie wynik finansowy był ujemny, tj. w latach 2003-2005. Należy zaznaczyć, że na wartość wskaźników miał wpływ blisko dwukrotny wzrost wartości składników majątkowych (przeszacowanie składników majątkowych będących odzwierciedleniem koniunktury gospodarczej i przejęcie kolejnych nieruchomości rolnych do zasobu, co nie wpłynęło na wygenerowanie proporcjonalnego przyrostu zysku – tab. 2).

Utrzymanie płynności finansowej jest bardzo istotnym elementem decydującym o sprawności prowadzonej działalności. Wskaźniki płynności finansowej charakteryzują zasoby majątku obrotowego jednostki z punktu widzenia ich zdolności do regulowania bieżących zobowiązań. Obliczone wskaźniki wskazują, że Agencja w analizowanym okresie raczej nie miała większych problemów z regulowaniem swoich zobowiązań. Na taki stan rzeczy miał wpływ charakter posiadanych zobowiązań krótkoterminowych, tzw. zobowiązania wewnętrzne. Do niekorzystnych zjawisk należy zaliczyć skokowe pogorszenie się wszystkich wskaźników płynności od 2003 r. wskazujące na trudności (problemy), jakie mógł mieć Oddział Agencji z utrzymaniem tzw. gotówkowej płynności finansowej – wskazują na ten fakt niskie wartości wskaźników począwszy od 2003 r. (0,05) do 2007 r. (0,19). Występująca w całym analizowanym okresie duża różnica w odniesieniu do wskaźników płynności przyspieszonej i bieżącej, świadczy o utrzymywaniu się relatywnie wysokiego poziomu należności i występujących trudnościach w ich terminowym ściąganiu (tab. 2).

Tabela 2. Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej OT ANR w Olsztynie na podstawie analizy wskaźnikowej w latach 2000-2007

Lp.	Wskaźniki	Formuła obliczania	Jedn. miary	Lata								
				2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Rentowność												
1.	Stopa marży brutto	zysk brutto/przychody netto	%	100,3	62,3	15,0	- 59,3	- 60,3	- 43,9	44,7	90,1	
2.	Rentowność działalności operacyjnej	zysk z działalności operacyjnej/przychody netto+ pozostałe przychody operacyjne	%	76,5	56,8	10,8	- 64,1	- 63,6	- 34,0	13,2	27,9	
3.	Rentowność sprzedaży brutto	zysk brutto/przychody ogółem	%	100,2	56,8	13,0	- 42,6	- 32,2	- 34,6	30,6	51,9	
4.	Gotówkowa rentowność (deficytowość) sprzedaży	dotądnie (ujemne) przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej/przychody netto	%	67,3	74,3	35,9	67,9	122,0	120,5	148,5	216,8	
Rentowność aktywów												
5.	Rentowność aktywów	zysk netto/średni stan aktywów ogółem	%	4,0	6,4	1,5	- 2,8	- 2,4	- 1,9	2,5	5,3	
6.	ROA	zysk z działalności operacyjnej/średni stan aktywów ogółem	%	3,9	6,4	1,2	- 3,4	- 2,9	- 1,6	0,8	1,8	
7.	ROA	zysk netto+amortyzacja/średni stan aktywów ogółem	%	4,2	6,8	3,3	- 1,0	- 0,8	- 0,5	3,7	6,4	
Wskaźniki płynności finansowej												
13.	Wskaźnik płynności bieżącej	aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe	krotność	7,5	5,7	26,2	1,0	1,0	1,2	1,5	1,6	
14.	Wskaźnik płynności przyspieszonej	(aktywa obrotowe – zapasy – rozliczenia międzyokresowe czynne)/zobowiązania krótkoterminowe	krotność	7,3	5,6	17,7	1,0	1,0	1,2	1,5	1,5	
16.	Wskaźnik środków pieniężnych	inwestycje krótkoterminowe/zobowiązania krótkoterminowe	krotność	0,9	1,6	1,7	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	
Wskaźniki aktywności gospodarczej oparty na kosztach												
17.	Wskaźnik obciążenia przychodów kapitałami własnymi	średni stan kapitałów własnych/przychody netto ze sprzedaży	zł	12,9	6,8	10,1	18,5	19,6	16,0	10,8	11,8	
18.	Wskaźnik pracochłonności	(koszt wynagrodzeń/przychody netto)	%	16,6	21,3	11,7	28,3	31,1	25,7	19,5	17,7	
19.	Wskaźnik usługochłonności	(koszt usług obcych/przychody netto)	%	1,3	4,0	9,9	18,6	18,9	16,6	12,1	11,3	
Wskaźniki sprawności operacyjnej (rotacji)												
20.	Wskaźnik globalnego obrotu aktywami	(przychody netto/średni stan aktywów ogółem)	krotność	0,05	0,10	0,10	0,05	0,04	0,05	0,07	0,07	
21.	Wskaźnik rotacji aktywów trwałych	(przychody netto/średni stan aktywów trwałych)	krotność	0,06	0,15	0,21	0,10	0,05	0,06	0,06	0,07	
22.	Wskaźnik rotacji należności	(przychody netto/średni stan należności)	krotność	0,44	0,86	0,59	0,25	0,19	0,22	0,27	0,24	
23.	Wskaźnik rotacji zobowiązań	(przychody netto/średni stan zobowiązań)	krotność	0,15	0,35	6,97	0,41	0,18	0,22	0,31	0,32	
Wskaźniki gospodarowania zasobami												
25.	Produktywność pracy	(przychody netto/przeciętna liczba zatrudnionych)	tys. zł/zatr.	58,5	195,5	361,0	127,6	131,2	177,0	268,3	316,2	
26.	Produktywność pracy	(przychody netto/koszt pracy)	krotność	6,0	4,7	8,6	3,5	3,2	3,9	5,1	5,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych ANR OT w Olsztynie za lata 2000-2007.

Wskaźniki aktywności gospodarczej oparte na kosztach informują o zaangażowaniu kapitałów własnych, czy też pracochłonności mierzonej poziomem kosztów wynagrodzeń lub kosztów usług obcych w generowaniu przychodów. Biorąc pod uwagę generowanie przychodu, to każda złotówka angażowała od 6,8 do 19,6 zł kapitału własnego. Dynamika tego wskaźnika w latach 2001 i 2002 była korzystna w porównaniu do 2000 r., gdzie było mniejsze zaangażowanie środków własnych w tworzenie przychodu. W 2003 i 2004 r. nastąpiło pogorszenie tej relacji, a od 2005 r. jego wartość ulegała poprawie. Wskaźnik pracochłonności mierzony kosztami wynagrodzeń kształtował się niekorzystnie wzrastając z poziomu 16,6% w 2000 r. do 31,1% w 2004 r. W kolejnych latach zanotowano jego zmniejszenie do poziomu 17,7% w 2007 r. Podobnie niekorzystnie kształtowały się zmiany wskaźnik usługochłonności, który z 1,3% w 2000 r. wzrósł ponad 14-krotnie do poziomu około 18,9% w 2004 r., a następnie w kolejnych latach zmniejszał się do poziomu 11,3% w 2007 r., co jest zjawiskiem korzystnym. Dalsze obniżanie jego wielkości wymagać będzie pogłębionej analizy zasadności ponoszonych kosztów usług i dokonania ewentualnych działań korygujących zmierzających do obniżenia wartości usług obcych (tab. 2).

Wskaźniki sprawności operacyjnej pozwalają na ocenę szybkości obrotu składników majątkowych jednostki, a w szczególności ich produktywność. Analizując kształtowanie się wartości wskaźników rotacji majątku ogółem oraz majątku trwałego, które określają zdolność jednostki do generowania przychodów wskazują, że obrotowość majątku jest relatywnie niska (od 0,04 do 0,1 w skali roku), a wskaźnik rotacji majątku trwałego od 0,05 do 0,21 rocznie. Dynamika jego zmian była zgodna z zachodzącymi zmianami w strukturze majątku. Osiągane wartości wskaźników sprawności wykorzystania zasobów jednostki w analizowanym okresie wykazują tendencję do pogarszania się tych wskaźników, zarówno odnośnie siły, jak i kierunku oddziaływania. Natomiast wskaźniki rotacji należności, określające relacje przychodów netto do poziomu należności – wskazują na występowanie w zasadzie ciągłego problemu ze sprawnością ściągania należności, przy czym po poprawie tej relacji w 2001 r., w każdym z następnych lat ulegał on systematycznemu pogarszaniu. Wielkości tego wskaźnika w całym analizowanym okresie były poniżej 1,0, co świadczy o tzw. długoterminowym finansowaniu przychodów, co w głównej mierze jest specyfiką prowadzonej działalności (sprzedaż nieruchomości na raty), ale również i problemami kontrahentów (nabywców i dzierżawców nieruchomości rolnych) z utrzymaniem płynności finansowej, wynikającej z dużej zmienności opłacalności produkcji rolniczej, a jednocześnie relatywnie słabej ich kondycji ekonomiczno-finansowej. Problemy ściągania należności Agencja niwelowała w części przez utrzymywanie na zbliżonym, a nawet wyższym poziomie zobowiązań (wskaźniki rotacji zobowiązań), które jednak nie zmieniają faktu występowania ciągłego problemu ze sprawnością ściągania należności. Monitorowanie terminowego spływu należności jest jednym z głównych zadań po przekazaniu mienia z zasobu kontrahentowi i podlega systematycznej kontroli (tab. 2).

Aktywność gospodarczą można również ocenić za pomocą wskaźników gospodarowania zasobami. Wskaźnik produktywności środków trwałych mierzy przychody na 1 zatrudnionego, a przy produktywności pracy odnosi je do kosztów pracy. Wskaźnik produktywności pracy wzrósł około 6-krotnie (z 58,5 w 2000 r. do 306 tys. zł w 2007 r.), przy czym najwyższą wartość zanotowano w 2002 r., gdy osiągnął poziom 361,0 tys. zł na 1 zatrudnionego. Produktywność pracy, mierzona przychodami w odniesieniu do kosztów pracy w całym okresie miała podobny trend, jak wskaźnik produktywności pracy, mimo obniżenia liczby zatrudnionych o blisko połowę. Wartości tych wskaźników wskazują na dość duże zmiany uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych związanych z realizacją ustawowo powierzonych zadań (tab. 2).

Wnioski

Wyniki przeprowadzonej analizy i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej Agencji Nieruchomości Rolnych OT w Olsztynie wskazują, że badana jednostka jest trudna w zarządzaniu, ze względu na strukturę majątkową, gdzie bardzo duży jest udział aktywów trwałych (głównie grunty), które to składniki są mało elastyczne, i nie dają się przemieszczać ze względu na posiadane cechy oraz wrażliwość na zmiany koniunktury gospodarczej. Efektywność jej prowadzenia wynika w głównej mierze z realizacji zadań wynikających z polityki państwa. Do końca 2007 r. z przejętych do zasobu badana jednostka przejęła 933,7 tys. ha, z tego zagospodarowała trwale 53,6%. Wśród form zagospodarowania nieruchomości rolnych dominowały grunty sprzedane, które stanowiły 42,2%. Drugą formą pod względem udziału w strukturze zagospodarowania jest dzierżawa (30,4%). Do rozdy-

spowodowania pozostało 6,1% zasobu WRSP. Najniższą efektywność prowadzonej działalności badana jednostka zanotowała w latach 2003-2005. Było to konsekwencją nałożonych na ANR zadań statutowych m.in. o realizację prawa pierwokupu i wykupu nieruchomości rolnych, zbywanych przez inne podmioty, zmianę wysokości i trybu wpłat ANR zobowiązań budżetowych. Wyniki osiągnięte przy tej strukturze majątku świadczą, o tym, że jednostka zarządzana jest racjonalnie (gospodarnie), tzn. utrzymuje płynność finansową i wysoką rentowność dynamiczną, obniża koszty prowadzonej działalności oraz przekazuje znaczne środki z wpływów z gospodarowania zasobem do budżetu państwa. Od 2006 r. efektywność prowadzonej działalności uległa poprawie i jest to w znacznej mierze odzwierciedleniem poprawy sytuacji gospodarczej kraju, na co także wpływ wywarło wejście Polski do Unii Europejskiej. Utrzymanie płynności finansowej związane jest ze skutecznością prowadzonych działań w zakresie windykacji należności. Jej utrzymanie warunkowane jest również poziomem zobowiązań krótkoterminowych. Jak wskazuje struktura pasywów, Agencja praktycznie nie posiadała kredytów, a największe zobowiązania stanowiły zobowiązania wewnętrzne wobec budżetu państwa. Wartości wskaźników sprawności operacyjnej (rotacji) wskazują, że dynamika zmian i relacje między poszczególnymi wskaźnikami pozwalają w praktyce na bezproblemową realizację nałożonych zadań. W kolejnych latach na efektywność gospodarowania w głównej mierze będą miały wpływ wcześniej podpisane umowy dzierżawy i korzystanie z prawa pierwokupu gruntów dzierżawionych, kształtowanie się sytuacji gospodarczej kraju oraz poziom cen produktów rolnych. Ponadto, czynnikiem determinującym efektywność gospodarowania zasobem będą wytyczne dotyczące zakresu, celów i zadań wynikające z polityki państwa sformułowane w ustawie *o ustroju rolnym* i ustawie *o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa*, których wyznacznikiem jest poprawa konkurencyjności polskiego rolnictwa.

Literatura

- Bednarski L., Waśniewski T.** 1996: Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem. FRR w Polsce, Warszawa, s. 236-526.
- Drucker P.F.** 2002: Myśli przewodnie Druckera. Wyd. MT Biznes, Warszawa, s. 31-35.
- Kulawik J.** 1995: Wskaźniki finansowe i ich systemy w zarządzaniu gospodarstwami rolniczymi. Studia i Monografie, nr 72. IERiGŻ, Warszawa, s. 123-129.
- Kulawik J., Guzewicz W., Józwiak W.** 1997: Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw rolnych podległych Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa administrowanych, jednoosobowych spółek AWRSP oraz dzierżawionych przez spółki pracownicze. ENERGO-BUDEX, Warszawa, s. 5-15, 25-37.
- Penc J.** 1997: Leksykon biznesu. Agencja Wyd. PLACET, s. 99-100.
- Raport z działalności Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa za lata 200, 2001, 2002.
- Raport z działalności Agencji Nieruchomości Rolnych (AWRSP) za 2003, Warszawa.
- Raport z działalności Agencji Nieruchomości Rolnych za lata 2004, 2005, 2006 i 2007, Warszawa.
- Sawicki K.** 1996: Polityka bilansowa i sprawozdawczość finansowa w zarządzaniu firmą. EKSPET Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław, s. 7-30.
- Sierpińska, Jachna** 2004: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa, s. 47-213.
- Śliwa J., Wymysłowski S.** 2003: Jak oceniać kondycję finansową przedsiębiorstwa, Szczesny W. (red.). Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem. C.H. Beck, Warszawa, s. 199-238.
- Ustawa *o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa* z dnia 19 października 1991 roku (Dz.U.07.231.1700).
- Ustawa *o kształtowaniu ustroju rolnego* z dnia 11 kwietnia 2003 roku (Dz.U.03.64.592 ze zm.).
- Wyszkowska Z.** 1996: Wybrane elementy wskaźnikowej analizy finansowej na przykładzie przedsiębiorstw rolniczych. Rozprawy Nr 78. AT-R, Bydgoszcz, s. 20-75.

Summary

The process of property transformation in the agriculture began in 1991 and was connected with Agricultural Property Agency. The Agricultural Property Agency in Olsztyn has 933,7 thousands of hectare. Till 2007 the Agency sold 42,2% of total area, lease 30,4%, gratuitous delivery 6,1% mainly for local communes, state forest and others. Still 6,1% of total area remain in the hands of Agricultural Property Agency. The economical results testifies that the remaining area is well managed. The efficiency of the biddings are high, the Agricultural Property Agency systematically reduces its operational costs, the properties are financed mainly by own resources, the investments activities are highly restricted, the vindication is efficient and the financial flow is well secured. Besides the significant financial resources are transferred to the State budget. Effectiveness of Agricultural Property Agency in Olsztyn will be hardly influence by general trends in State politics in the area of improvement of Polish agriculture.

Adres do korespondencji:

dr Jarosław Mioduszewski
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Organizacji i Zarządzania
ul. Prawocheńskiego 3/101, 10-957 Olsztyn
tel. (0 89) 523 36 04, e-mail: miodus@uwm.edu.pl