

## CZY NALEŻY ROZSZERZYĆ ZASADĘ RACJONALNEGO GOSPODAROWANIA – ZAPROSZENIE DO DYSKUSJI

Sławomir Juszczyk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono ważniejsze poglądy na temat racjonalnego gospodarowania. Autor na podstawie badań i obserwacji życia gospodarczego uważa, że istnieje potrzeba dyskusji na temat zasady racjonalnego gospodarowania, gdyż dotychczasowe jej brzmienie jest niewystarczające. Podstawą rozpoczęcia rozważań może być pytanie – dlaczego Profesor Oskar Lange użył właśnie powyższej nazwy, a nie określił na przykład, że są to sposoby poprawy efektywności gospodarowania. Jeśli zatem są to w istocie zasady racjonalnego gospodarowania, również w ujęciu *ex ante*, i chodziłoby o takie działania, które powiększałyby wynik finansowy danego podmiotu, to wydaje się, że zasada racjonalnego gospodarowania w dotychczasowym brzmieniu nie wyczerpuje złożoności zagadnienia. Autor proponuje rozszerzenie treści tej zasady.

**Słowa kluczowe:** racjonalne działanie, sposoby zwiększania dochodów, niewystarczający zakres dotychczasowego rozumienia zasady racjonalnego gospodarowania, dyskusja

### WSTĘP

Pojęcie efektywności działania jest jednym z ważniejszych pojęć w życiu gospodarczym, mimo to nie jest ono jednoznacznie rozumiane, prawdopodobnie z uwagi na wyjątkową złożoność zagadnienia. Podstawą dociekań z zakresu efektywności produkcji jest zasada racjonalnego gospodarowania. O. Lange [1975, str. 384–385] zdefiniował ją jako ogólną zasadę *...racjonalnego postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania. Zasada ta stwierdza, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, aby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków. Pierwszy wariant postępowania nazywa się zasadą największego efektu albo zasadą największej wydajności. Drugi wariant nazywa się zasadą najmniejszego nakładu środków albo zasadą oszczędności środków.* Powyższe

zagadnienie wraz z definicją jest powszechnie uznane i wykorzystywane [Manteuffel 1979, s. 34; Kierul 1980, s. 23; Tomczak 1983, s. 162; Ziętara 1998, s. 54; Kulawik 2007, str. 3; Wasilewski 2007, s. 17 i inni].

Podstawą powrotu do rozważań na powyższy temat stało się pytanie – dlaczego O. Lange użył nazwy „zasada racjonalnego gospodarowania”, a nie określił na przykład, że są to kryteria oceny bądź miary efektywności gospodarowania. Jeśli zatem są to istotnie zasady racjonalnego gospodarowania, które wskazują na działania powiększające efekty finansowe danego podmiotu, to wydaje się, że zasada racjonalnego gospodarowania w dotychczasowym brzmieniu nie wyczerpuje złożoności zagadnienia.

Impulsem do zwrócenia uwagi na tę problematykę stały się badania autora w 157 gospodarstwach mlecznych, w większości na terenie obecnego województwa łódzkiego. Badania dotyczyły uwarunkowań ekonomiczno-organizacyjnych opłacalności produkcji mleka. Były także okazją do zaobserwowania wielu zjawisk gospodarczych oraz konglomeratu sposobów poprawy opłacalności produkcji mleka. Jest oczywiste, że opłacalność, efektywność, racjonalizacja kosztów – to pojęcia merytorycznie ze sobą związane, ale na podkreślenie zasługuje to, że w badanych gospodarstwach sposoby poprawy opłacalności produkcji miały charakter dynamiczny i wynikały ze zmian cen mleka i środków produkcji oraz zmian rodzajów i wielkości nakładów.

Należy mieć na uwadze to, że funkcjonowanie na rynku w długim okresie wymaga ze strony podmiotu ciągłego racjonalizowania procesu produkcji, a zatem podejmowania działań na rzecz polepszania jakości produkcji i obniżania kosztu jednostkowego. Godzenie tych celów jest wyjątkowo trudne, wymaga bowiem od producenta ciągłego wysiłku i wykorzystywania wszystkich narzędzi, nie tylko w ujęciu technicznym czy technologicznym, ale również, a może przede wszystkim – organizacyjnym i ekonomicznym. Chodzi tu głównie o optymalizowanie skali produkcji, intensywności wytwarzania i substytucji nakładów.

## OPLACALNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ W LITERATURZE

Kwestie opłacalności i efektywności produkcji są od dawna przedmiotem uwagi wielu autorów. Według Józwiaka [1998, s. 529], opłacalność produkcji jest określeniem potocznym, które oznacza, że coś warto lub nie warto produkować. Zazwyczaj przyjmuje się, że jest to relacja wartości uzyskanej produkcji do poniesionych na nią kosztów, a wskaźnik opłacalności produkcji (OP) oblicza się wg wzoru:

$$OP = \text{Produkcja/Koszt} \cdot 100$$

Wskaźnik opłacalności produkcji jest jedną z miar efektywności produkcji w rolnictwie, wyraża on stopień pokrycia wartością produkcji kosztów poniesionych na jej wytworzenie.

Do mierzenia opłacalności produkcji możemy stosować także różnicę między wartością produkcji a kosztami. Przykładowo nadwyżka bezpośrednia z produkcji mleka w gospodarstwie jest różnicą między wartością produkcji potencjalnie towarowej z działalności mleko a kosztami bezpośrednimi poniesionymi na tę działalność. Im jest ona większa, tym większy ma wkład do dochodu rolniczego. Nadwyżka bezpośrednia

przeliczona na 1 krowę mleczną stanowi dobrą podstawę do porównań, zwłaszcza poziomych. Na pieniężny, a nie wyłącznie względny wymiar opłacalności zwraca uwagę również Manteuffel [1979, s. 75], stwierdzając, że *...jeśli słowa opłacalność używamy jako terminu ekonomicznego w stosunku do określonej działalności produkcyjnej, to musimy uściślić jego znaczenie. A więc gdy wartość uzyskanej produkcji będzie większa niż suma wszystkich poniesionych kosztów, będzie to działalność opłacalna, natomiast gdy suma wszystkich poniesionych kosztów przewyższy wartość uzyskanej produkcji, będzie to działalność nieopłacalna. Należy przy tym brać pod uwagę tylko te nakłady (w wyrażeniu pieniężnym), które są kosztami dla podmiotu gospodarującego, a więc tego, kto prowadzi działalność.* W powyższym kontekście istotne jest, to że w rachunku opłacalności mamy do czynienia z sytuacją, kiedy część nakładów nie ma wyceny pieniężnej. Chodzi zwłaszcza o nakłady pracy własnej właścicieli gospodarstw indywidualnych oraz pracy członków ich rodzin. W Instytucie Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej przy obliczaniu kosztów produkcji rolniczej bierze się pod uwagę koszty bezpośrednie i koszty pośrednie [1998, s. 529]. Te pierwsze mają ścisły związek ze skalą (rozmiarami) produkcji, drugie zaś dotyczą kosztów poniesionych z tytułu funkcjonowania lub tylko istnienia gospodarstw. Uwzględniane przez IERiGŻ koszty bezpośrednie i pośrednie nie obejmują na ogół kosztów pracy własnej rodziny rolniczej. Podejście takie jest zasadne, kiedy praca ta nie jest kosztem w rynkowym sensie tego słowa. Również Bejgrowicz [1984, s. 80–91] zwraca uwagę na trudność wyceny pracy własnej rolnika. Ma to miejsce wówczas, kiedy rodzina właściciela ma nadwyżki zasobów czasu pracy, a poszczególne osoby nie mogą znaleźć stałego bądź okresowego zatrudnienia poza gospodarstwem. W takiej sytuacji nieuzasadnione jest uwzględnianie pracy własnej w rachunku opłacalności produkcji, ponieważ nie ma ona ceny rynkowej. Z drugiej strony Bejgrowicz podkreśla, że znaczenie, jakie nakład pracy własnej odgrywa w rachunku efektywności można wyjaśnić na gruncie teorii, że celem działalności gospodarstwa rodzinnego nie jest uzyskanie maksymalnego dochodu rolniczego, lecz maksymalnego zysku kalkulowanego, przy kosztach robocizny własnej uznawanej przez rolnika jako koszt alternatywny. W związku z tym kryterium celu przyjęłoby następującą postać:

$$Zk = Dr - Kp$$

gdzie:

$Zk$  – zysk kalkulowany gospodarstwa rodzinnego,

$Kp$  – alternatywne koszty pracy własnej rolnika.

Należy podkreślić, że оплата pracy własnej rolnika, funkcjonująca jako koszt alternatywny, ma charakter całkowicie subiektywny, a zatem zróżnicowany i nieporównywalny, zwłaszcza na obecnym rynku pracy. Mimo że praca rolnika ma wartość, do celów analitycznych słuszne jest pominięcie tego czynnika, analogicznie jak to czyni IERiGŻ, gdyż nadwyżka bezpośrednia, a w konsekwencji dochód rolniczy opłaca pracę rolnika. Wbrew pozorom, rachunek opłacalności produkcji nie jest prosty, ponieważ każdorazowo trzeba decydować o pozycjach kosztów, które w nim powinny się znaleźć. Obowiązuje zasada [1998, s. 530], że w rachunku muszą być uwzględnione wszystkie nakłady, które mają swą rynkową cenę. Ponadto, według *Encyklopedii agrobiznesu*, wątpliwości budzi ustalanie opłacalności produkcji na podstawie pełnych jednostkowych kosztów produkcji. Dyskusyjny jest zawsze podział kosztów ogólnych, ponieważ wybór klucza

podziałowego jest każdorazowo wyborem subiektywnym. Bardziej właściwe jest obliczanie opłacalności produkcji poszczególnych artykułów na podstawie stosunku między wartością produkcji a kosztami bezpośrednimi, tj. kosztami, które bez żadnych wątpliwości można przypisać poszczególnym produktom (w produkcji roślinnej są to koszty nasion, nawozów mineralnych, ochrony roślin, pracy najemnej, ubezpieczeń upraw itp.). Na takiej podstawie można uszeregować wytwarzane produkty wg malejącej opłacalności produkcji, aby zweryfikować strukturę zasiewów. Analogicznie można postąpić w przypadku produkcji zwierzęcej. Podobne stanowisko w tej sprawie prezentuje Mantuffel [1979, s. 76, 77], stwierdzając, że *...oparcie rachunku opłacalności na kosztach całkowitych, a więc obliczanych z uwzględnieniem szacowanej wartości obrotu wewnętrznego oraz z rozliczeniem kosztów pośrednich, prowadzi zwykle do błędnych wniosków. ...Natomiast obliczanie opłacalności jedynie na podstawie produkcji potencjalnie towarowej oraz kosztów bezpośrednich nie daje wprawdzie ścisłej odpowiedzi na pytanie, czy produkcja jest opłacalna, ale dostarcza cennego materiału do porównań między gospodarstwami oraz podejmowania decyzji: co i ile produkować...*

Inni autorzy zwracają dla odmiany uwagę na efektywność produkcji. Encyklopedia popularna PWN [1997, s. 54] definiuje efektywność (ekonomiczną) jako rezultat działalności gospodarczej określony przez stosunek osiągniętego wyniku do nakładów. Definicja ta ma charakter uproszczony. Efektywność produkcji (gospodarowania) może być rozpatrywana w ujęciu makroekonomicznym lub mikroekonomicznym. Rozpatrując efektywność w skali makroekonomicznej, większość autorów dokonuje oceny efektywności rolnictwa jako działu gospodarki narodowej, a w ujęciu mikroekonomicznym, według Melicha [1980, s. 17], efektywność stanowi wyraz stosunku efektów do nakładów, a w sensie ogólnym efektywność gospodarowania to stosunek uzyskanych efektów będących celami działalności gospodarczej do użytych środków działania. Z kolei Rajtar stwierdza [1984, s. 17], że miarą efektywności gospodarowania w rolnictwie jest relacja między ilością wytworzonych produktów, czyli wynikami produkcyjnymi (P), a ilością zużytych w procesie wytwórczym czynników produkcji, czyli nakładami (N). Relację tę może wyrażać:

- wydajność nakładów (w):  $w = P : N$  lub  $i$
- nakładochłonność produkcji (n):  $n = N : P$

Jednak efektywność ma charakter nie tylko względny, lecz polega również na uzyskaniu maksymalnej nadwyżki przy zachowaniu racjonalnych metod produkcji. Podobnie twierdzi Kowalski [1992, s. 27], uznając, że tradycyjnie rozumiana zasada racjonalnego działania zawiera jedynie warunek konieczny, ale niewystarczający dla kryterium efektywności. Jest to szczególnie trudny problem w rolnictwie indywidualnym, gdzie występuje subiektywizm ocen co do kryteriów, celów i w ogóle efektywności. Niemniej w przypadku, gdy przedmiotem analizy jest gospodarstwo, a ocena dokonywana jest z punktu widzenia zarządzającego, jako ekonomiczne kryterium efektywności powinniśmy przyjąć jeden z mierników nadwyżki:

$$E = P - K$$

gdzie:

- E – miernik efektywności (odpowiednia kategoria nadwyżki),
- P – produkcja (wartość),
- K – koszty produkcji.

Subiektywizm ocen i interpretacji podkreślają i inni badacze. Britton i Hill [1975, s. 45] uznali, że efektywność *...dla jednego rolnika może oznaczać osiągnięcie wysokiej produktywności ziemi, w innym przypadku bycie efektywnym może oznaczać uzyskanie wysokiego zysku* – a zatem eksponowana jest również różnica między wartością produkcji a kosztami. Osuch natomiast [1999, s. 21] podkreśla słabość miar bezwzględnych (zysk, dochód, wartość dodana) do oceny efektywności. Spowodowane jest to ograniczonymi możliwościami porównywania przedsiębiorstw, które są zróżnicowane potencjałem produkcyjnym. Dlatego słuszne wydaje się odniesienie miary bezwzględnej, np. nadwyżki bezpośredniej z danej działalności, na jednostkę zaangażowanego czynnika produkcji. Jednak warto zwrócić uwagę, że czynniki produkcji, które biorą udział w procesie wytwarzania, należą do kategorii techniczno-ekonomicznych, ponadto obok trzech podstawowych: ziemi, pracy i kapitału, istotne znaczenie odgrywa czwarty czynnik produkcji, mianowicie organizacja (zarządzanie). Uwzględniając ten czynnik, fundamentalne znaczenie ma wyraźnie określony przez przedsiębiorstwo cel działania. Potwierdza to również Piotrowski [1996, s. 569], pisząc: *...jasne określenie celu ma podstawowe znaczenie w kierowaniu ludźmi, a tym samym również podstawowe znaczenie w osiąganiu przez przedsiębiorstwo wysokiej efektywności...* Ludzie podejmując racjonalne decyzje kierują się przyjętymi celami, które chcą osiągnąć przy możliwie najniższych nakładach. Akcentuje to także Bielski [1996, s. 103], według którego organizacje są „celowo zorganizowane”, dysponują określonymi środkami, a cel jest podstawą działalności. Dysponujące czynnikami produkcji przedsiębiorstwa i gospodarstwa rolnicze realizują określone cele, wytwarzając w określony sposób produkty rolne. Istotą efektywności stanowi skuteczność działania w realizacji założonych celów oraz racjonalność gospodarowania poprzez kształtowanie pożądanych relacji uzyskiwanych efektów do ponoszonych nakładów. Z kolei Katz i Kahn uważają [1979, s. 252], że efektywność organizacji jest uzależniona od wewnętrznej wydajności (wykorzystania zasobów i maksymalizacji dochodów) oraz od tego, jak wykorzystywane są transakcje z otoczeniem. Istota efektywności w ich ujęciu wyraża się zdolnością pozyskiwania zasobów oraz możliwie najlepszego ich wykorzystania. W każdym razie efektywność w ogóle, w tym efektywność organizacji, jest pojęciem wielowymiarowym i do jej oceny trzeba stosować różne kryteria i narzędzia.

W literaturze zagadnienia występuje wiele podejść zarówno w definiowaniu, jak też wyróżnianiu poszczególnych kategorii efektywności. Manteuffel [1979, s. 137] wyróżnił *efektywność techniczną, ekonomiczną i pozaekonomiczną*. Przez pojęcie *efektywności technicznej* rozumie stosunek efektu wyrażonego w mierniku naturalnym do nakładu wyrażonego również w mierniku naturalnym. *Efektywność ekonomiczna* występuje wtedy, gdy przynajmniej efekt wyrażony jest w pieniądzu lub w innym mierniku, który da się wyrazić w pieniądzu (wartościowo). *Efektywność pozaekonomiczna* natomiast jest kategorią, której nie można zmierzyć i określić liczbą, można jedynie ją opisać. Jednak najbardziej przydatną kategorią efektywności w ekonomice, według Manteuffla, jest efektywność ekonomiczna. Z kolei według Adamowskiego [1977, s. 70], ujmując nakład i efekt w jednostkach naturalnych (technicznych), otrzymamy efektywność techniczną; jeżeli nakłady i efekty ujmujemy wartościowo według cen bieżących, to otrzymamy efektywność ekonomiczną, gdy zaś jeden z elementów tego ilorazu zostanie ujęty w formie pieniężnej, a drugi w formie rzeczowej, otrzymamy efektywność techniczno-ekonomiczną. Efekty gospodarstwa rolnego są ujmowane w postaci produkcyjnej (produkcja) i dochodowej

(dochody). Na tej podstawie wyróżniamy efektywność produkcyjną nakładów (kosztów) oraz efektywność dochodową nakładów (kosztów). Efektem nakładów (kosztów) gospodarstwa rolnego jest produkcja, a następnie dochód producenta. Jeszcze szerzej kategorie efektywności rozgraniczył Kowalski [12, s. 21], dzieląc efektywność ogólną na techniczną i ekonomiczną. Techniczną z kolei podzielił na efektywność technologii i efektywność skali, a ekonomiczną na efektywność alokacji, efektywność skali i efektywność cenową. Czynniki kształtujące efektywność gospodarowania mające charakter ekonomiczny, są powiązane z poziomem i relacjami cen. Czynniki o charakterze technicznym natomiast nie wiążą się z cenami i relacjami cenowymi. Efektywność techniczna pozwala wyróżnić dwie kategorie – efektywność technologii i efektywność skali. Efektywność ekonomiczna pozwala wyróżnić trzy kategorie efektywności powiązane z cenami, tzn: efektywność alokacji – efektywność skali i efektywność cenową. Dokonując szczegółowej analizy kategorii efektywności produkcji, Kowalski zaznacza, że nie zawsze możliwe jest wyodrębnienie wszystkich wymienionych wyżej kategorii efektywności, ich występowanie, a także sposób mierzenia i interpretacji zależy od kontekstu analizy. Zdaniem Kowalskiego, z wyodrębnionych kategorii efektywności dwie kategorie – efektywność technologii i efektywność alokacji różnicują każdą grupę gospodarstw. Technologia wpływa na efektywność produkcji, a różne technologie różnicują efektywność. W zależności od poziomu technologii można również mówić o jej efektywności lub nieefektywności. Ponadto, alokacja posiadanych zasobów wpływa na wielkość uzyskiwanej nadwyżki. Efektywność alokacji mierzy się na podstawie ponoszonych kosztów (nakładów) przy określonym poziomie produkcji. Z kolei o efektywności producenta będzie decydowała umiejętność właściwego wyboru rynku zaopatrzenia i zbytu (nabywanie po niskich cenach środków produkcji i sprzedaż produkcji rolniczej po wysokich cenach), a występowanie efektywności technicznej oraz ekonomicznej zależy od efektywności technologii i efektywności alokacji. Podobny podział, tzn. na efektywność techniczną, cenową i strukturalną, zaproponował Piskorz [1990, s. 15]. Przekonująca jest jego interpretacja nieefektywności, gdyż uważa, że niezadowalająca efektywność techniczna występuje w sytuacji, gdy gospodarstwo odznacza się względnie niesprawnymi technikami wytwórczymi, tzn. inne gospodarstwa z tej samej ilości czynników wytwórczych dają większą produkcję lub na taką samą produkcję zużywają mniej nakładów. Z kolei z nieefektywnością cenową mamy do czynienia, gdy gospodarstwo nie dostosowuje proporcji wykorzystywanych czynników wytwórczych do kosztów ich zużycia. Ponadto, nieefektywność strukturalna występuje wtedy, gdy gospodarstwo odznacza się skalą produkcji odbiegającą od optymalnej.

Wnikliwą analizę efektywności gospodarowania spotykamy w pracach wielu autorów zagranicznych. Powstało wiele teorii i interpretacji efektywności z uwzględnieniem efektywności producentów indywidualnych. Próbę podsumowania tych rozważań podjął Pasour [1981, s. 135–146], dzieląc spotkane w literaturze poglądy na trzy grupy. Reprezentantem pierwszej jest Rothbard [1979, s. 122–145], który za punkt wyjścia uznał występujące w rolnictwie zjawisko niepewności oraz to, że w praktyce rolniczej rynek doskonały w pełni nie występuje. Twierdzi, że jeżeli normą dla oceny efektywności jest rynek doskonały, to żaden producent działający w realnych warunkach nie może być oceniany jako efektywny. Podejmujący decyzje mógłby działać efektywnie tylko wówczas, gdyby posiadał absolutną wiedzę na temat technologii, przyszłych działań i reakcji ludzi oraz zjawisk przyrodniczych. Według tego poglądu, w warunkach niepewności efek-

tywność nie występuje. Drugą grupę poglądów reprezentuje Cheung [1974, s. 53–71], jego teoria jest przeciwieństwem poprzedniej, ponieważ uznaje, że każdy producent jest efektywny, gdyż rozumuje w kategoriach maksymalizacji nadwyżki i podejmuje takie decyzje, które są przynajmniej tak samo skuteczne, jak inne dostępne rozwiązania. Dwie powyższe teorie rozdziela grupa trzecia, której reprezentantem jest Kirzner [1979, s. 22]. Uważa on, że producent może działać nieefektywnie, jeżeli stawia się w sytuacji mniej korzystnej od innej sytuacji równie dostępnej. Nieefektywność oznacza więc stan, gdy producent przeoczył możliwość uzyskania wyższego dochodu. Można jednak zauważyć, że prezentowane trzy teorie wzajemnie się nie wykluczają. Poglądy, które reprezentuje Rothbard charakteryzują się tym, że efektywność jako kategoria oceniana jest *ex post*. Interpretacja Cheunga eliminuje wpływ czynników losowych, jak niepewność czy ryzyko, jednocześnie czynnik organizacji (zarządzania) traktuje bardzo szeroko i włącza do niego wiedzę, umiejętności, zdolności kierownicze, doświadczenie itp. Kirzner [1979, s. 22–47] z kolei prezentuje grupę poglądów bliskich kategorii efektywności *ex ante*, uwzględnia przy tym wpływ czynnika organizacji (zarządzania) oraz to, jakie skutki ekonomiczne przyniosą podejmowane decyzje.

Efektywność jako kategoria ekonomiczna w celu oceny może być rozpatrywana w różny sposób, przy czym istotą jest sposób pomiaru efektywności. Na ten temat między innymi wypowiadał się Rajtar [1986, s. 131–132], uznając, że:

$$w = P/N \rightarrow \max \text{ lub } n = N/P \rightarrow \min$$

gdzie:

w – efektywność gospodarowania,

n – nakładochłonność produkcji,

P – wyniki produkcyjne,

N – nakłady (czynniki produkcji).

A zatem efektywność gospodarowania to relacja między ilością wytwarzanych produktów [P] a ilością zużytych w procesie wytwórczym czynników produkcji [N] i powinna dążyć do maksimum lub odwrotnie – jest to nakładochłonność produkcji i powinna dążyć do minimum.

Efektywność ekonomiczna opiera się na trzech formułach, są to:

1. Efektywność jednostkowa (e1), gdzie:  $e1 = E/N$  (E – efekty, N – nakłady).

2. Wskaźnik stopy nadwyżki (e2), gdzie:  $e2 = (E - N)/N$ .

3. Poziom absolutnej nadwyżki (e3), gdzie:  $e3 = E - N$ .

Efektywność ekonomiczna jest tym wyższa, im większą wartość mają wskaźniki e1, e2, e3.

Odwołując się do formuły efektywności jednostkowej (e1), Kulawik [1997, s. 45–46] uporządkował wskaźniki efektywności jednostkowej, redukując je do dwóch grup, są to:

- wskaźniki produktywności (produkcyjności, wydajności):  
produkcja/czynnik produkcji, nakład, koszt,
- wskaźniki dochodowości (zyskowności, rentowności):  
dochód, zysk/czynnik produkcji, nakład, koszt.

Wskaźniki grupy pierwszej odzwierciedlają efektywność produkcyjną i dotyczą działalności techniczno-ekonomicznej. W tej grupie Kulawik wyróżnił [2007, s. 11] następujące rodzaje wskaźników:

1. Produkcyjności zasobów (produkcja/czynnik produkcji).
2. Produkcyjności nakładów (produkcja/nakład).
3. Opłacalności produkcji (produkcja/koszty).

Wskaźniki grupy drugiej służą do pomiaru efektywności ekonomiczno-finansowej. Do tej grupy Kulawik przyporządkował wskaźniki:

4. Dochodowości lub zyskowności zasobów (dochód lub zysk / czynnik produkcji),
5. Dochodowości lub zyskowności nakładów (dochód lub zysk / nakład),
6. Dochodowości lub zyskowności kosztów (dochód lub zysk / koszty).

Analizując zagadnienie warto podkreślić, że najczęściej efektywność ocenia się w sposób cząstkowy [Rajtar 1984, s. 132, 133], tzn. przy wykorzystaniu zazwyczaj pełnych wyników produkcyjnych i niepełnych nakładów czynników produkcji (lub ich przyrostów). W tym ujęciu głównymi miernikami efektywności cząstkowej są współczynniki (wskaźniki) wydajności pracy, ziemi i kapitału lub ich odwrotność. Wskaźniki te informują, ile produktu końcowego przypada na określoną ilość danego czynnika produkcji. Rajtar stwierdza, że *...słabością oceny efektywności w sposób cząstkowy jest to, że wartość poznawcza cząstkowych współczynników efektywności jest ograniczona. Wynika to głównie stąd, że czynnikowi wyróżnionemu przypisuje się cały wynik produkcyjny, podczas gdy w rzeczywistości do powstania produkcji przyczyniają się w niższym lub wyższym stopniu także pozostałe czynniki*. Na temat efektywności gospodarowania oraz sposobów pomiaru wypowiada się także Ziętara [1998, s. 19], który odróżnia analizę efektywności gospodarstw rolniczych od analizy efektywności przedsiębiorstw rolniczych. Gospodarstwa indywidualne zwane rodzinnymi w porównaniu z przedsiębiorstwami różnicują stosunki własnościowe oraz ponoszone koszty. Mówiąc o gospodarstwie rolniczym, nie uwzględnia się stosunków własnościowych i związanych z tym kosztów. Dlatego też odpowiednimi kategoriami do oceny efektywności gospodarstw rolniczych będą kategorie produkcji i kosztów, w których nie bierze się pod uwagę elementów wynikających ze stosunków własnościowych. Dlatego też w kosztach użytkowania ziemi nie należy uwzględniać czynszu dzierżawnego, w kosztach produkcji nie uwzględnia się kosztów pozyskiwania kapitału (odsetek od kapitałów obcych), a dobór kategorii do oceny efektywności gospodarstw rolniczych zależy od celu badań.

## **PROPOZYCJA ROZSZERZENIA ZASADY RACJONALNEGO GOSPODAROWANIA**

Z poprzedniej części wynika, że w literaturze pojęcia opłacalności i efektywności omówione są dość szeroko, jednak warto podkreślić, że prezentowane poglądy w zasadzie się nie wykluczają, lecz uzupełniają na różnym poziomie szczegółowości. Ogólnie chodzi jednak o sposoby oceny (kryteria, mierniki, wskaźniki) działań podejmowanych w określonej przeszłości (ocena *ex post*), jak też o oceny wariantów działań przyszłych (ocena *ex ante*). Nie ma tu natomiast miejsca na zasadę racjonalnego działania, bo wska-



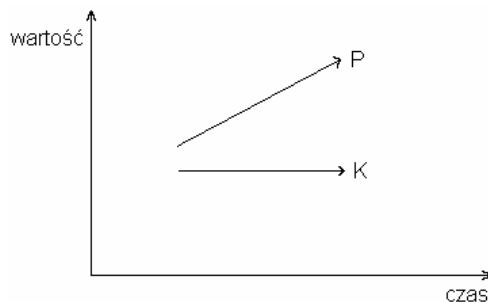
zuje ona raczej na sposoby postępowania (działania). Dopiero dysponując takimi sposobami można je w różny sposób oceniać.

Trzeba podkreślić i to, że kryteria oraz miary efektywności odnoszone są do konkretnych działań, bądź też do oceny skutków działań podjętych wcześniej. Efektywne działania bowiem powinny być jednak rozpatrywane wyraźnie w ujęciu dynamicznym i eksponować słuszność działań w czasie zarówno co do kosztów, jak i efektów. Podmioty gospodarcze, także i gospodarstwa rolnicze, dokonują różnych zmian ponoszonych kosztów, jak i zmian wielkości oraz jakości produkcji. Wynikają one z dostosowań do zmian cen środków produkcji oraz zmian cen skupu (zbytu) produkowanych towarów rolniczych, a zatem dotyczą okresu długiego. Co ważne, zmiany te nie są jednokierunkowe. Z obserwacji autora wynika, że możliwe są różne kierunki zmian, a więc i różne kombinacje. Nie ograniczają się one tylko do największego efektu (największej wydajności) przy niezmiennych kosztach czy też utrzymania produkcji przy możliwie najmniejszym (zmniejszonym) nakładzie środków, jak to sugeruje O. Lange. Ujęcie to nie wyczerpuje w pełni możliwości w tym zakresie. Zdaniem autora, istnieje bowiem w sumie pięć wariantów zasady racjonalnego gospodarowania, tzn. oprócz dwóch pierwszych, dodatkowo jeszcze poprzez:

- zwiększenie kosztów przy jednocześnie jeszcze większym zwiększeniu wartości produkcji (wariant III), warianty I i II dotyczą podejścia dotychczasowego,
- zmniejszenie wartości produkcji przy jednocześnie jeszcze większym zmniejszeniu kosztów produkcji (wariant IV),
- zwiększenie produkcji przy jednoczesnym obniżeniu kosztów produkcji (wariant V, krótkotrwały, możliwy w wyniku reorganizacji podmiotów zaniedbanych).

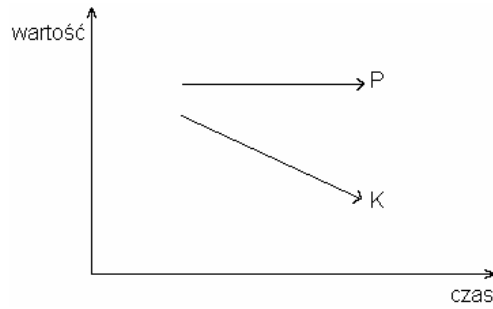
Wariant III jest zbieżny z propozycją, którą przedstawił Halcrow [1980, s. 6], wskazując, że istnieje trzecie kryterium zasady racjonalnego gospodarowania: *...uzyskanie wzrostu produkcji poprzez takie zwiększenie nakładów, przy którym przyrost kosztów nie przekracza przyrostu wartości produkcji*. Warto przy tym wziąć pod uwagę to, że relacje przyrost nakładu – przyrost efektu na skutek podjętej decyzji (zmiany) mogą być możliwe do ocenienia po pewnym czasie, po zakończeniu cyklu produkcyjnego, w przemyśle jest to w sensie fizycznym na ogół dość krótki okres, w rolnictwie – najczęściej znacznie dłuższy.

Graficznie pięć wariantów realizacji zasady racjonalnego gospodarowania przedstawiono na rysunkach 1–5.

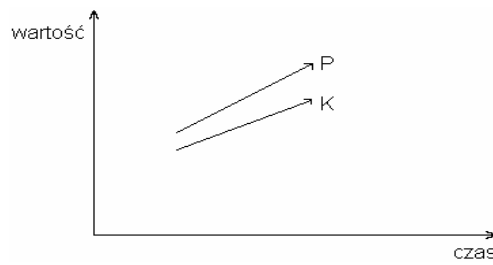


Rys. 1. Zasada racjonalnego gospodarowania, wariant I

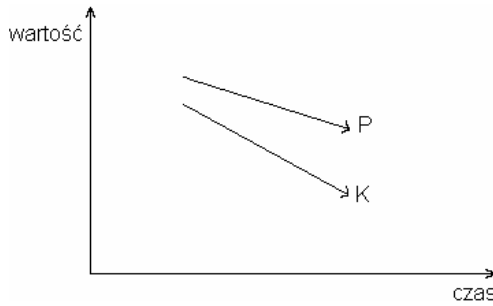
Źródło: Opracowanie własne.



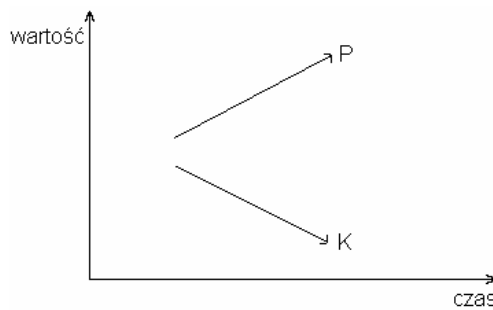
Rys. 2. Zasada racjonalnego gospodarowania, wariant II  
 Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Zasada racjonalnego gospodarowania, wariant III  
 Źródło: Opracowanie własne.



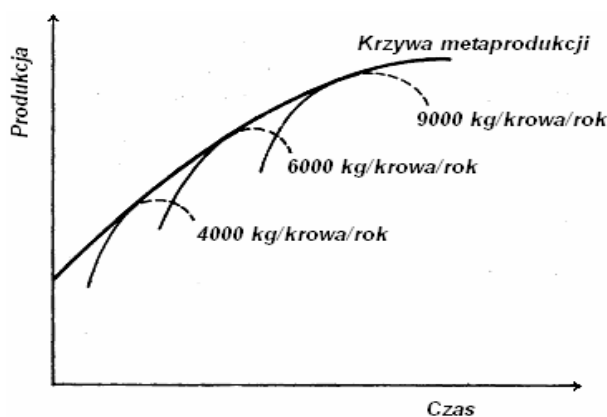
Rys. 4. Zasada racjonalnego gospodarowania, wariant IV  
 Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 5. Zasada racjonalnego gospodarowania, wariant V  
 Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe schematy wariantów realizacji zasady racjonalnego gospodarowania zawierają uproszczenie zjawisk gospodarczych. Sugerują bowiem zależność liniową między kosztem a efektem (wartością produkcji), podczas gdy zależność ta jest rzadko zbliżona do liniowej. Mimo to, uwzględniając zasadę *ceteris paribus*, taką zależność można w uproszczeniu przyjąć, jeśli wynika ona w danej chwili z pojedynczego działania i powoduje niewielkie zmiany kosztów oraz wartości produkcji.

Ponadto należy zwrócić uwagę, że przebieg funkcji poszczególnych rodzajów kosztów nie jest prostoliniowy, co potwierdza, że zależność między kosztami a wartością produkcji może być jedynie fragmentarycznie zbliżona do prostoliniowej. Należy też zauważyć, że wariant I i III poprawy efektywności może mieć charakter wynikający z szeroko rozumianego postępu technologicznego lub usprawnienia organizacji produkcji. Wówczas kolejne zasadnicze zmiany technologii wytwarzania zmieniają przebieg całej funkcji produkcji, a zatem zależność zbliżona do prostoliniowej między kosztami a produkcją wydłuża się.



Rys. 6. Zależność między funkcjami produkcji a funkcją metaprodukcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rys. 1/II [w:] Praca zbiorowa, 1977: Zbiór zadań z ekonomiki, organizacji i rachunkowości gospodarstw rolniczych. PWRiL, Warszawa.

Taka sytuacja mogła wystąpić np., gdy rolnik zastąpił siano sianokiszonką, później wprowadził bardziej wydajną rasę krów, następnie zakupił wóz paszowy i wprowadził monodietę, np. z dodatkiem białka sojowego. A zatem przy wysokim i wzrastającym poziomie intensyfikacji różnych elementów postępu, mimo zmiennej efektywności kolejnych nakładów, odcinek zależności zbliżonej do prostoliniowej między kosztami a wartością produkcji może się wyraźnie wydłużyć.

Warto zwrócić uwagę, że wariant IV realizacji zasady racjonalnego gospodarowania jest zazwyczaj możliwy, gdy na skutek wyraźnego podrożenia jakiegoś środka produkcji opłaca się z niego zrezygnować (lub go ograniczyć), gdyż ta rezygnacja spowoduje mniejszy spadek wartości produkcji niż wartość zakupu tego środka. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku wariantów I i II, a także V, wynikającego z reorganizacji gospodarstw zaniedbanych. Jeśli przykładowo chcemy utrzymać koszty na niezmiennym poziomie i jednocześnie zwiększyć produkcję, to w rzeczywistości gospodarczej jest to

możliwe, gdy np. w warunkach konkurencji pojawi się na rynku nowy środek produkcji, lepszy jakościowo, dający większy przyrost produkcji i którego koszt jest w przeliczeniu na 1 ha lub 1 szt. taki sam jak dotychczasowego środka gorszej jakości. Sytuacja taka jednak rzadko się zdarza, gdyż najczęściej lepszy i nowy środek ma wyższą cenę. Częściej natomiast występuje sytuacja, gdy rolnik z opóźnieniem zauważy od dawna na rynku istniejący środek produkcji, który zakupiony za tę samą kwotę co inny zakupywany dotychczas zawiera np. więcej czystego składnika, a zatem powoduje większy przyrost produkcji. Podobna sytuacja wystąpi wówczas, gdy rolnik zauważył, że np. zakupując taką samą ilość mocznika co dotychczas, może jego część zużyć nie tylko, jak do tej pory, na nawożenie doglebowe, ale przeznaczyć część także na nawożenie dolistne, uzyskując w wyniku tej zmiany większą produkcję pasz treściwych i objętościowych.

Podobnie ma się sytuacja przy wariacie II (oszczędności środków); przypuśćmy np., że producent mleka miał mniej pieniędzy i zakupił mniej mocznika niż dotychczas, ale jego część po raz pierwszy przeznaczył w odpowiedniej proporcji jako dodatek do kiszonki. W rezultacie, mimo niższych kosztów i mniejszej ilości wyprodukowanej zielonej masy, produkcja mleka nie zmniejszyła się.

Zdarza się, że w gospodarstwie pozornie nowoczesnym, w istocie zaś zaniedbanym istnieją możliwości obniżenia kosztów i jednoczesnego zwiększenia produkcji, a zatem jest szansa zastosowania V wariantu realizacji zasady racjonalnego gospodarowania. Załóżmy, że gospodarstwo osiąga w ciągu roku 6000 litrów mleka od krowy. Następca, po przejęciu gospodarstwa, zmniejszył największą pozycję w wydatkach dotyczącą zakupów pasz wysokobiałkowych i drogich dodatków, jednocześnie zaś zdecydowanie poprawił złą do tej pory jakość kiszonki i zadbał, by była ona produkowana blisko ośrodka gospodarstwa, a nie jak dotychczas w bardzo dużej odległości. W efekcie wzrosła produkcja mleka przy obniżonych kosztach. Jednak warto podkreślić, że rozwiązania wynikające z tej możliwości nie trwają w nieskończoność i stosunkowo szybko trzeba poszukiwać innych wariantów zwiększenia efektywności produkcji.

Podsumowując rozważania dotyczące pięciu wariantów realizacji zasady racjonalnego gospodarowania, należy uznać, że są one użyteczne, ponieważ dają podstawy funkcjonowania podmiotów gospodarczych w czasie.

Producenci w zależności od sytuacji wewnętrznej, w jakiej się znajdują, oraz zmian cen środków produkcji i produkowanych przez siebie towarów wykorzystują w czasie, stosownie do własnych możliwości i umiejętności, wszystkie sposoby wynikające z zasady racjonalnego gospodarowania. Wybór sposobu utrzymania lub poprawienia opłacalności produkcji w danym okresie zależy od producenta. Decyzje w tym zakresie są ekonomicznie fundamentalne, bywają słuszne lub niesłuszne, a zatem następuje poprawa lub pogorszenie opłacalności produkcji. Jeśli okazało się *post factum*, że opłacalność produkcji w gospodarstwie pogorszyła się, to znaczy, że rolnik podjął złą decyzję dostosowawczą do zmian w otoczeniu, ponieważ:

- koszty w gospodarstwie nie zmieniły się, ale zmniejszyła się wartość produkcji, lub
- wartość produkcji się nie zmieniła, ale wzrosły koszty, lub
- przyrost kosztów był większy od przyrostu wartości produkcji, lub
- zmniejszyły się koszty, ale o większą wartość zmniejszyła się produkcja, lub
- wzrosły koszty i jednocześnie obniżyła się wartość produkcji.

Należy podkreślić, że proces produkcyjny, zwłaszcza jeśli jest długi i skomplikowany, a ponadto cechujący się szybkim i kosztownym postępem technologicznym, zawiera wiele elementów, które w porównaniu z poprzednim okresem ulegają zmianie. I właśnie przy tych poszczególnych zmianach rolnik może korzystać z zaprezentowanych pięciu wariantów zasady racjonalnego gospodarowania. Po określonym czasie (np. roku) poszczególne elementy zmian dostosowawczych do sytuacji na rynku tworzą w sumie ogólny efekt ekonomiczno-produkcyjny, który jest wypadkową poszczególnych decyzji. Skutki finansowe pojedynczych zamian mogą się znosić lub uzupełniać w zależności od pozytywnych czy negatywnych efektów i ich wielkości. W rezultacie producent osiąga w porównaniu do minionego okresu lepszą lub gorszą opłacalność, będącą ogólnie efektem słusznej lub niesłusznej strategii dostosowawczej, wynikającej z dominacji wybranego wariantu zasady racjonalnego gospodarowania.

Na podstawie pięcioletniej szczegółowej obserwacji produkcji mleka autor uważa, że umiejętność skutecznego wykorzystywania przez producenta wszystkich wariantów zasady racjonalnego gospodarowania jest istotą, dzięki której dokonywana jest w poszczególnych latach poprawa opłacalności produkcji mleka. A zatem „umiejętność gry na wszystkich instrumentach” zasady racjonalnego gospodarowania z dominacją najlepszego instrumentu (wariantu) w danym czasie, wynikającego ze zmian na rynku, prowadzi do sukcesu gospodarczego. Niewątpliwie potrzebny jest do tego ze strony rolnika duży, aktualizowany zasób wiadomości, a także umiejętności praktycznych.

Ważnym również wątkiem zagadnienia jest wielkość skutków finansowych poszczególnych zmian, ich ciągłość lub brak ciągłości w ramach danego wariantu zasady racjonalnego gospodarowania, a zatem realizowanie nie tylko krótko- czy średnioterminowych celów, ale także realizowanie kilku- czy kilkunastoletniej strategii funkcjonowania podmiotu (np. gospodarstwa rolnego). W zależności od przyjętych priorytetów mogą być formułowane różne strategie podmiotu gospodarczego, wynikające z wariantów zasady racjonalnego gospodarowania, tzn.:

- intensyfikacji produkcji. Przez wzrost skali produkcji uzyskiwanie obniżki jednostkowych kosztów stałych oraz poprawy jakości wytwarzanych produktów. Realizacja tej strategii sugeruje, że dotychczas zasoby nie były w pełni wykorzystane. Wzrost skali produkcji następuje w tym przypadku przez intensyfikację produkcji;
- obniżki kosztów i utrzymania produkcji. Strategia możliwa przez substytucję środków obrotowych i/lub zasobów majątkowych oraz zatrudnienia;
- wzrostu podaży oraz wzrostu zasobów majątkowych. Zasoby te zwiększają koszty stałe, ale dają jednocześnie szansę na dalsze zwiększanie skali produkcji;
- strategii zachowawczej, ukierunkowanej na dotrwanie (do emerytury, prywatyzacji, lepszego okresu). Jej istotą jest niepowiększanie produkcji i zasobów, jednak po pewnym czasie następuje zmniejszanie zasobów i jeśli strategia ta ma być skuteczna – zmniejszanie produkcji musi być mniejsze niż zasobów;
- wzrost skali produkcji i jednoczesna obniżka kosztów. Środki zaoszczędzone dzięki wyeliminowaniu błędów lub substytucji są przeznaczane na nakłady na inne środki produkcji.

## PODSUMOWANIE

Autor proponuje modyfikację definicji zasady racjonalnego gospodarowania i następujące jej brzmienie: Zasada racjonalnego gospodarowania jest to ogólny zbiór sposobów ekonomicznie korzystnego postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania. Poprawę stopnia realizacji celu można osiągnąć:

- utrzymując koszty na niezmiennym poziomie przy jednoczesnym zwiększeniu wartości produkcji (wariant I),
- utrzymując wartość produkcji na niezmiennym poziomie przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów (wariant II),
- zwiększając koszty przy jeszcze większym podwyższeniu wartości produkcji (wariant III),
- zmniejszając wartość produkcji przy jeszcze większym zmniejszeniu kosztów produkcji (wariant IV),
- zwiększając produkcję przy obniżeniu kosztów (wariant V, krótkotrwały, możliwy w wyniku reorganizacji jednostek zaniedbanych).

Zdaniem autora, zasada racjonalnego gospodarowania ułatwia, z jednej strony, ocenę zmian zaistniałych, z drugiej – planowane doskonalenie produkcji w ujęciu krótko-, średnio- i długoterminowym. Pozwala bowiem koncentrować się na problemach z przeszłości oraz mających doraźne, operacyjne i strategiczne znaczenie dla rozwoju podmiotu. Z kolei rozwój, doskonalenie produkcji jest dla podmiotu podstawą dającą szansę istnienia w czasie.

Przewidywane nasilenie procesu liberalizacji polityki rolnej Unii Europejskiej będzie powodować konieczność racjonalizowania produkcji we wszystkich gospodarstwach. W szczególności może to dotyczyć gospodarstw mlecznych z uwagi na relatywnie dużą kapitałochłonność tej produkcji. Dlatego obniżanie kosztu jednostkowego może okazać się procesem bardzo trudnym, samoistnie stawiającym coraz silniejszy wymóg gospodarowania opartego na wiedzy.

Autor jest przekonany, że poruszone w tym opracowaniu zagadnienie jest ważne i dlatego zaprasza do dyskusji.

## PIŚMIENNICTWO

- Józwiak W., 1998: Opłacalność produkcji rolniczej. [w:] Encyklopedia agrobiznesu. Fundacja Innowacyjna, 1. Warszawa.
- Manteuffel R., 1979: *Ekonomika i organizacja gospodarstwa rolniczego*. PWRiL, Warszawa.
- Bejgrowicz E., 1984: *Cel gospodarowania w rolnictwie*. ZER nr 6. IERiGŻ, Warszawa.
- Lange O., 1971: *Ekonomia polityczna*, tom 1. PWN, Warszawa.
- Lange O., 1975: *Dzieła*, tom 3. PWN, Warszawa.
- Kierul Z., 1980: *Ekonomika i organizacja gospodarstw rolniczych*. PWRiL, Warszawa.
- Tomczak F., 1983: *Relacja nakład – efekt w rolnictwie*. [w:] *Ekonomika rolnictwa, zarys teorii*. Praca zbiorowa. PWRiL, Warszawa.
- Ziętara W., 1998: *Metodyczne aspekty oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie*. Zeszyty Naukowe SGGW, seria *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* nr 34.
- Encyklopedia popularna PWN. Warszawa 1997.
- Melich A., 1980: *Efektywność gospodarowania. Istota – metody – warunki*. PWE, Warszawa.

- Rajtar J., 1984: Efektywność gospodarowania [w:] Encyklopedia ekonomiczno-rolnicza. PWRiL, 11. Warszawa.
- Kowalski Z., 1992: Wybrane problemy definiowania i oceny efektywności 13. gospodarowania w rolnictwie. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 1–3. IERiGŻ, Warszawa.
- Kowalski Z., 1992: Kategorie efektywności produkcji (w świetle teorii funkcji produkcji). Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 4. IERiGŻ, Warszawa.
- Kowalski Z., 1993: Efektywność alokacji nakładów w rolnictwie (w świetle teorii funkcji produkcji). Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 1–2. IERiGŻ, Warszawa.
- Kowalski Z., 1996: Efekty skali a efektywność technologii i poziomu zarządzania w rolnictwie rodzinnym. 17. Wyd. AT-R, Bydgoszcz.
- Britton D.K., Hill B., 1975: Size and Efficiency in Farming. Saxon House, London.
- Osuch D., 1999: Efektywność zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw rolnych powstałych w oparciu o 18. majątek Skarbu Państwa. IERiGŻ, Warszawa.
- Emerson H., 1926: Dwanaście zasad wydajności. ISO, Warszawa.
- Piotrkowski W., 1996: Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. Koźmiński A., Piotrkowski W. PWN, Warszawa.
- Bielski M., 1996: Organizacje, istota, struktury, procesy. Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Katz D., Kahn R.L., 1979: Społeczna psychologia organizacji. PWN, Warszawa.
- Adamowski Z., 1977: Podstawy ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw rolnych. PWRiL, Warszawa.
- Piskorz W., 1990: Metody mierzenia względnej efektywności technicznej produkcji rolniczej. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 1/2.
- Rothbard M., 1979: Comment: The Myth of Efficiency [w:] Pizzo M.J.: Time, Uncertainty and Disequilibrium. D.C. Hath. Lexington.
- Cheung S., 1974: A Theory of Price Control. J. Law Econ., London.
- Kirzner I.M., 1979: Perception, Opportunity, and Profit. The University of Chicago Press. Chicago.
- Kulawik J., 1997: Czynniki wpływające na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw 28. popegeerowskich. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 4–5. IERiGŻ, Warszawa.
- Kulawik J., 1997: Pomiar efektywności gospodarowania (W:) Guzewicz W., Józwiak W., Kulawik J., Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw rolnych podległych AWRSP. FAPA, Warszawa.
- Kulawik J., 2007: Wybrane aspekty efektywności rolnictwa. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, nr 1. Praca zbiorowa po red. W. Cabana, 1995: Ekonomia. Wydawnictwo Absolut, Łódź.
- Praca zbiorowa, 1977: Zbiór zadań z ekonomiki, organizacji i rachunkowości gospodarstw rolniczych. PWRiL, Warszawa.
- Pasour E.C., 1981: A further note on the measurement of efficiency and economies of farm size. Agr. Economy, London.
- Halcrow H.G., 1980: Economies of Agriculture. McGraw-Hill, New York.
- Wasilewski M., 2007: Efektywność przedsiębiorstw rolniczych a poziom kapitału obrotowego. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 1.

## SHOULD THE RATIONAL MANAGING RULE BE EXTENDED – AN INVITATION TO DISCUSSION

**Abstract.** The author proposes modification of rationale managing rule and gives it as follow: Rational managing rule is a general set of economic ways of profitable proceedings in the clear determined aim condition and operation meaning. The improvement of this aim's realization could be achieved in the following way by:

- keeping the costs in invariable level with simultaneously increasing of production value (way I),
- keeping the production value in invariable level with simultaneously decreasing of production costs (way II),
- increased the costs with even simultaneously a bigger increasing of production value (way III),
- decrease the production value with simultaneously a bigger decreasing of production costs (way IV),
- increase the production value with simultaneously decreasing of production costs (way V, short-lived, possible as a result of reorganization of neglected units).

In author's opinion the rational managing rule makes easier, on the one hand, an opinion of existing changes, on the other hand planning the production improvement in short, mid, and long – lived depiction. It allows with economic point of view to concentrate on problems from the past and on these which have short term, operation and strategic meaning. Furthermore, production improvement is for the entity the base giving the chance to exist during the time. In the contemporary macroeconomic condition the economic entity's success is existing on the market and not to worsen the financial condition. With the all point of view, in the entirely calculus, existing of the economy entity is not only financial profitable but has first of all fundamental social meaning. Predictable escalation of liberalisation in the EU agricultural policy will cause necessity the acceleration of production's rationalisation in all the farms. In particular it concerns milk farms because of relatively big capital – intensive this production. The decreasing unit cost could be very difficult process, demanding the farming which is based on knowledge. The author is conscious of importance of this problem, and therefore he invites to further discussion.

**Key words:** rational activity, ways of enlargement the financial outcome, so far not sufficient meaning of the rational managing rule, discussion

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 15.06.2007