

<https://doi.org/10.18778/8220-870-2.16>

**Michał Soliwoda\***  
**Marlena Grzelczak\*\***

## **JAK ZIELONY ŁAD ODDZIAŁUJE NA ZARZĄDZANIE FINANSAMI PODMIOTÓW AGROBIZNESU?**



*\* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Finansów Korporacji, e-mail: [michal.soliwoda@eksoc.uni.lodz.pl](mailto:michal.soliwoda@eksoc.uni.lodz.pl), <https://orcid.org/0000-0003-4207-4641>. Zainteresowania badawcze: finanse przedsiębiorstw, finanse agrobiznesu i biogospodarki (w tym finanse zrównoważonego rozwoju), zarządzanie ryzykiem, metodologia nauk ekonomicznych (głównie finansów), rynki finansowe.*

*\*\* Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Finansów Korporacji, e-mail: [marlena.grzelczak@eksoc.uni.lodz.pl](mailto:marlena.grzelczak@eksoc.uni.lodz.pl), <https://orcid.org/0000-0002-3653-3920>. Zainteresowania badawcze: obrót bezgotówkowy, finanse gospodarstw domowych, finanse przedsiębiorstw, rachunkowość finansowa i zarządcza, zrównoważony rozwój.*

## Wprowadzenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, choć odwołuje się do bardzo ogólnych kategorii społeczno-ekonomicznych, może mieć zastosowanie w zarządzaniu współczesnymi organizacjami gospodarczymi. Dotyczy też sfery agrobiznesu, która jest ściśle powiązana z otoczeniem przyrodniczym i społecznym. Europejski Zielony Ład – EZŁ (*European Green Deal*), jako długoterminowa strategia rozwoju krajów Unii Europejskiej, umożliwi transformację agrobiznesu w sposób bardziej nowoczesny i przyjazny środowisku.

Celem rozdziału będzie próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zielony ład (a w szczególności EZŁ jako aktualna strategia) może oddziaływać na zarządzanie finansami podmiotów agrobiznesu, czyli obszaru gospodarczego zorientowanego na wytwarzanie finalnych produktów żywnościowych (włączając produkcję najmniej przetworzonych produktów rolnych i żywności wysoko przetworzonej). Tak szeroki zakres wskazuje na liczne interakcje podmiotów agrobiznesu ze środowiskiem przyrodniczym i społecznym na obszarach wiejskich.

Agrobiznes to jeden z systemów gospodarczych, który powstał w wyniku pogłębiającego się podziału i specjalizacji pracy. Koncepcja agrobiznesu z lat 50. XX wieku zakładała, że jest to zespół procesów produkcyjnych bezpośrednio lub pośrednio związanych z wytwarzaniem żywności (Davis, 1956; Davis, Goldber, 1957). Aktualne pojęcie agrobiznesu jest rozumiane jako dziedzina aktywności podmiotów gospodarczych, a także wiedzy, badań naukowych oraz substytut gospodarki narodowej zajmującej się wytwarzaniem, przetwórstwem i handlem żywnością. Nowa koncepcja agrobiznesu wskazuje na podstawową rolę, jaką odgrywa on w zrównoważonym rozwoju gospodarki i całego świata (Wiśniewska, 2015). Wiąże się to z rozwojem bioekonomii. Agrobiznes stanowi podstawowe ogniwo biobiznesu. Jako dotychczasowy wytwórca żywności wchodzi obecnie w początkową fazę przemiany w kierunku wytwarzania żywności bioorganicznej i biomasy. Tworzenie lokalnych, regionalnych i globalnych sieci biobiznesu wymaga dostosowania wszystkich podmiotów agrobiznesu i ścisłej współpracy na rzecz rozwoju biogospodarki (Urban, 2014). Główne podmioty agrobiznesu to producenci i przetwórcy żywności. Podmioty te cechują silne powiązania przyrodniczo-technologiczne oraz dynamiczna współpraca wzdłuż łańcuchów dostaw.

W pierwszej części rozdziału przedstawiona zostanie istota zrównoważenia w odniesieniu do podmiotów agrobiznesu, w następnej kolejności przegląd inicjatyw legislacyjnych i politycznych związanych z oddziaływaniem EZŁ na sektor rolno-żywnościowy. Wartość dodaną opracowania stanowi próba zidentyfikowania narzędzi, które mogą wspomóc na poziomie mikro (tj. podmiotów

agrobiznesu) realizację celów wynikających z EZŁ. W rozdziale wykorzystano krytyczny przegląd literatury, a także aktów legislacyjnych i dokumentów strategicznych. W pewnym zakresie zastosowano elementy metody studium przypadku.

## **Zrównoważenie podmiotów agrobiznesu – koncepcje i praktyka w świetle inicjatyw UE**

Podstawy koncepcji zrównoważenia podmiotów agrobiznesu, do której istotnie odnosi się EZŁ, odwołują się do m.in. do koncepcji zrównoważonego rozwoju, która w przypadku przedsiębiorstw, w tym również przedsiębiorstw agrobiznesu, utożsamiana jest z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR (*corporate social responsibility*) oraz środowiskowej odpowiedzialności biznesu – CER (*corporate environmental responsibility*). Obie koncepcje wyznaczają ogólne ramy pożądaných zachowań odpowiedzialnych przedsiębiorstw. Jednak przedsiębiorstwa agrobiznesu w różnym stopniu realizują zalecenia wynikające z każdej z koncepcji. Według badań Rankin, Gray, Boehlje oraz Alexander (2011) zrównoważony rozwój przedsiębiorstw agrobiznesu jest obecnie realizowany na pięciu różnych poziomach:

- regulacyjnym – stosowanie wyłącznie obowiązkowych regulacji w zakresie ochrony środowiska naturalnego, wymogów społecznych i standardów branżowych;
- ciągnionym przez korzyści – podstawowym celem działalności jest osiągnięcie zysków; celem podejmowania działalności w zakresie ochrony środowiska naturalnego i rozwoju kapitału społecznego jest osiągnięcie dodatkowych korzyści, poprawa wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa;
- innowacyjnym – cele środowiskowe, społeczne i ekonomiczne są równoważne, przedsiębiorstwa poszerzają i pogłębiają zrównoważenie przez wzrost korzyści i innowacji, formalizację kryteriów i miar zrównoważenia oraz komunikację z udziałowcami i partnerami biznesowymi;
- organizacyjnym – zintegrowane zrównoważenie w zoptymalizowanym wzorcu organizacyjnym i modelu biznesowym przy założeniu długotrwałego oraz zrównoważonego rozwoju w ramach łańcuchów dostaw i powiązań sieciowych;
- społecznym – zrównoważenie jest częścią biznesu, którego celem jest służeńie społeczeństwu i jego rozwojowi przez kreowanie nowych rynków, rozwój gospodarki lokalnej, partnerowanie organizacjom społecznym i środowiskowym oraz stawanie się branżowymi rzecznikami na rzecz zrównoważenia.

Reasumując, zrównoważenie podmiotów agrobiznesu jest kategorią wciąż niejednoznacznie definiowaną i mierzoną. Wielopłaszczyznowość tej kategorii, wskazana w badaniach Rankina i in. (2011), implikuje wniosek, że potrzebne jest ujęcie co najmniej kilku poziomów zrównoważonego rozwoju.

W tabeli 16.1. zestawiono wybrane inicjatywy legislacyjne i polityczne dotyczące zrównoważenia podmiotów agrobiznesu. Dotyczą one przede wszystkim sektora rolnego, choć zidentyfikować można również takie, które odnoszą się do przetwórstwa spożywczego.

Europejski Zielony Ład podkreśla potrzebę holistycznego podejścia, w którym wszystkie działania i polityki UE przyczyniają się do realizacji jego założeń. Uwypuklono szereg inicjatyw obejmujących łącznie szereg obszarów polityki, w tym klimat, środowisko, energię, transport, przemysł, rolnictwo i zrównoważone finanse. Obszary te są ze sobą silnie powiązane i wymagają większej koordynacji na poziomie UE. Zgodnie z EZŁ wprowadzono obowiązek systematycznego monitoringu polityk pod kątem realizacji celów klimatycznych. Szczególnie dotyczy to przepisów w zakresie emisji gazów cieplarnianych, energetyki odnawialnej i efektywności energetycznej.

Jak stwierdzają Wioletta Wrzaszcz i Konrad Prandecki, „strategia Europejskiego Zielonego Ładu powinna przyczynić się do przyspieszania zmian w rolnictwie w zamierzonym kierunku, tj. z jednej strony do intensyfikacji działań na rzecz realizacji zamierzonych celów, z drugiej zaś do łagodzenia negatywnych skutków – kosztów zewnętrznych tych procesów gospodarczych, które będą postępowały na skutek uwarunkowań rynkowych oraz globalnych” (Wrzaszcz, Prandecki, 2020). Biorąc pod uwagę dominację rolnictwa rodzinnego, ze wszech miar istotne na poziomie mikro będzie „wdrożenie właściwych praktyk rolniczych w jak największej liczbie gospodarstw rolnych” (Wrzaszcz, Prandecki, 2020).

**Tabela 16.1.** Przegląd inicjatyw legislacyjnych i politycznych w kontekście Europejskiego Zielonego Ładu

<b>Data</b>	<b>Inicjatywa</b>	<b>Uwagi dotyczące kontekstu EZŁ i/lub jego wdrażania w agrobiznesie</b>
1	2	3
27.01.2020	Obrady Rady ds. Rolnictwa i Rybołówstwa nt. aspektów rolnych zielonego ładu.	Potrzeba integracji narzędzi EZŁ z innymi politykami.

1	2	3
27–28.02.2020	Obrady Rady ds. Konkurencyjności nt. transformacji w kierunku neutralności klimatycznej UE. KE przedstawiła ministrom na sesji publicznej komunikat w sprawie zielonego ładu.	Dyskusja ministrów nt. transformacji przemysłu UE w kierunku neutralności klimatycznej i obiegu zamkniętego.
8.06.2021	Wideokonferencja ministrów rolnictwa – wyrażenie pozytywnej opinii przez ministrów rolnictwa krajów UE na temat strategii „Od pola do stołu” i „Bioróżnorodności”, przyjętych przez KE w dniu 20.05.2020.	Podkreślenie znaczenia budżetu dla realizacji celów wynikających z realizacji EZŁ. Potrzeba wzmocnienia roli rolników w łańcuchach wartości. Postulat wzmocnienia zasobów finansowych dla rolników, rybaków i producentów akwakultury, którzy „zasługują na sprawiedliwą transformację, przewidywalne warunki i odpowiednie zasoby finansowe”.
19.10.2020	Rada UE przyjęła konkluzje dotyczące strategii „Od pola do stołu”, w tym promocję zrównoważonych systemów żywnościowych.	Konkluzje zawierają trojaki przesłanie od państw członkowskich, które uzgodniły, że zapewnią: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wystarczającą podaż niedrogiej żywności, przyczyniając się jednocześnie do osiągnięcia przez UE neutralności klimatycznej do 2050 roku,</li> <li>• sprawiedliwy dochód i silne wsparcie dla producentów surowców,</li> <li>• konkurencyjność unijnego rolnictwa w świecie.</li> </ul>
15.03.2021	Rada zatwierdziła konkluzje o strategii UE w zakresie chemikaliów na rzecz zrównoważoności (komunikat prasowy z 15.03.2021).	Strategia wyznacza długofalową wizję polityki UE w zakresie chemikaliów. Ma być dla UE i państw członkowskich instrumentem, by: <ul style="list-style-type: none"> <li>• lepiej chronić zdrowie ludzi,</li> <li>• zwiększyć konkurencyjność przemysłu,</li> <li>• wspierać nietoksyczne środowisko.</li> </ul> Strategia jest zasadniczą częścią EZŁ i ma służyć osiągnięciu zerowego poziomu emisji zanieczyszczeń.

Tabela 16.1 (cd.)

1	2	3
19.07.2021	Rada ds. Rolnictwa i Rybołówstwa przyjęła konkluzję o „unijnym planie na rzecz rolnictwa ekologicznego”, w tym na temat propozycji KE, tj. planu działań na rzecz rolnictwa ekologicznego.	Potwierdzenie dużego znaczenia rolnictwa ekologicznego z punktu widzenia „zrównoważoności całego europejskiego rolnictwa”. Uznanie dużej roli rolnictwa ekologicznego z punktu widzenia bezpieczeństwa dochodów, a także generowania nowych miejsc pracy. Wskazanie na konieczność zrównoważenia popytu i podaży w sektorze produktów ekologicznych. Konieczność uwzględnienia specyfiki rolnictwa ekologicznych krajów członkowskich.
20.07.2021	Przyjęcie pakietu „Gotowi na 55”.	Nacisk na osiągnięcie tzw. pośredniego kroku klimatycznego, tj. obniżenie emisji o co najmniej 55% do 2030 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/timeline-european-green-deal/> (dostęp: 26.09.2021), a także stron powiązanych organów UE.

W kwietniu 2020 roku Komisja Europejska przedstawiła projekt strategii „Od pola do stołu”, która ma, po pierwsze, odnosić się do realizacji celu neutralności klimatycznej do 2050 roku, a po drugie, zmienić model systemu żywnościowego na bardziej zrównoważony. Do celów częściowych ww. strategii należy zaliczyć m.in. ograniczenie strat żywności i jej marnotrawstwa. Jest to wezwanie do finansowania nowych rozwiązań w zakresie controllingu operacyjnego, które może być narzędziem służącym ograniczeniu ryzyka strat żywności czy artykułów rolnych w łańcuchach dostaw.

Strategia na rzecz bioróżnorodności 2030 w pośredni sposób przyczynia się do realizacji celów związanych z EZŁ. Zwiększenie sieci obszarów chronionych (w tym na obszarach wiejskich) będzie dużym wyzwaniem społeczno-gospodarczym. Należy jednak podkreślić, że „wprowadzenie środków umożliwiających niezbędną zmianę transformacyjną” oznacza zwiększenie stopnia subsydiowania wielu gospodarstw rolnych. Działanie to może poprawić

aktywność rzeczonych podmiotów w zakresie inwestycji ekologicznych (Komisja Europejska, 2021).

Zrównoważenie sektora rolno-żywnościowego należy rozpatrywać jako ważną składową zrównoważenia gospodarek krajów UE, które charakteryzują się odmiennym stopniem rozwoju. Zróznicowane są też modele powiązań agrobiznesu z systemem finansowym w poszczególnych państwach członkowskich. Nie bez znaczenia jest ściśle rozpatrywanie zrównoważenia agrobiznesu w powiązaniu z politykami o charakterze horyzontalnym (m.in. polityka klimatyczna).

### **Zarządzanie finansami podmiotów agrobiznesu a Europejski Zielony Ład – problemy aplikacyjne**

Do wdrożenia celów wynikających z EZŁ na płaszczyźnie mikro, a dokładniej w obszarze zrównoważenia finansowego, posłużyć mogą narzędzia, które zostały opracowane m.in. przez praktykę rachunkowości zarządczej w organizacjach gospodarczych:

- a) zrównoważona karta wyników – BSC (*balanced scorecard*),
- b) wskaźniki KPI (*key performance indicators*), zintegrowane zwykle w formie tzw. desek rozdzielczych,
- c) karty do raportowania zrównoważenia (*sustainability report*),
- d) wskaźnik SGR (*sustainable growth rate*) jako dodatkowy element, który może być wkomponowany w bardziej kompleksową analizę finansową podmiotów agrobiznesu.

#### **Ad. a)**

Koncepcja *balanced scorecard* (zrównoważona karta wyników) w początkowych zamierzeniach służyła jako narzędzie zorientowane na wypełnienie luki między sformułowaną wizją i strategią podmiotu a realizacją tej strategii. Wdrożenie BSC miało umożliwić bardziej praktyczne podejście do zarządzania strategią organizacji gospodarczej (Shadbolt, Rawlings, 2000; Noell, Lund, 2002; Andersen, Cobbold, Lawrie, 2001). BSC stanowi instrument znany w praktyce zarządzania strategicznego, a także strategicznego zarządzania finansami jako narzędzie controllingu. W tabeli 16.2 zidentyfikowano podstawowe problemy dotyczące wdrażania BSC w polskich gospodarstwach rolnych, z uwzględnieniem możliwości jej adaptacji do praktyki zarządzania gospodarstwami rolnymi w krajach UE.



**Tabela 16.2.** Trudności i możliwości wykorzystania BSC a realizacja celów wynikających z EZŁ

Problemy	Ocena z perspektywy EZŁ
Konieczność poszerzania „tradycyjnej” BSC o dodatkowe perspektywy.	Wysoce korzystna
Konieczność uwypuklenia perspektywy finansowej, której operacjonalizacja wymaga obecności systemu ewidencji i sprawozdawczości finansowej (w warunkach polskich).	Korzystna
Uwzględnienie interakcji z ogniwami łańcucha rolno-spożywczego.	Wysoce korzystna
Motywacja kierujących elastycznie dopasowującej się do otoczenia praktyki zarządzania strategicznego, a także strategicznej rachunkowości zarządczej.	Korzystna
Nacisk na współpracę między rolnikami, doradztwem a jednostkami badawczo-rozwojowymi.	Korzystna
Wprowadzenie specyficznych perspektyw (np. „zrównoważonego rozwoju”, „gospodarstwa domowego”).	Wysoce korzystna
Impuls motywujący rolników do sformułowania założeń strategicznych, stanowiących „podstawę” do operacjonalizacji BSC.	Wysoce korzystna

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych.

W tabeli 16.3 przedstawiono system wskaźników do oceny wyników zrównoważenia (*Sustainable performance evaluation index system*) dla chińskich rodzinnych gospodarstw rolnych (BSC). Dotychczasowe badania empiryczne bazowały na studiach przypadku, a chińscy agroekonomiści wykorzystali sondaż diagnostyczny do kierujących gospodarstwami rolniczymi. Umożliwiło to analizę porównawczą między różnymi płaszczyznami/wymiarami BSC, typami produkcyjnymi i regionami. BSC w formie skwantyfikowanej umożliwia bardziej pogłębione rozumienie trwałości, odporności, a także wyników w obszarze zrównoważenia (Chen i in., 2020).

Warto podkreślić, że w obszarze wewnętrznych procesów biznesowych dwa ze wskaźników odnoszą się wprost do kategorii efektywności energetycznej, tj. „udział produktów wolnych od zanieczyszczeń, zielonych i organicznych” oraz „częstotliwość recyklingu odpadów i przetwarzania bez zanieczyszczeń”. Wskazuje to na wysoką przydatność BSC jako narzędzia controllingu, wspomagającego wdrażanie praktyk wynikających z EZŁ.



**Tabela 16.3.** System wskaźników dotyczących oceny wyników zrównoważenia (*Sustainable performance evaluation index system*) dla chińskich rodzinnych gospodarstw rolnych (BSC) – fragment dotyczący obszaru wewnętrznych procesów biznesowych

Obszar	Klasyfikacja	Miara/wskaźnik	Interpretacja wartości miar/wskaźników
Wewnętrzne procesy biznesowe $b_3$	Efektywność energetyczna	Udział produktów wolnych od zanieczyszczeń, zielonych i organicznych $c_{10}$	0 – mniej niż 20% = 1; 20% mniej niż 40% = 2; 40% mniej niż 60% = 3; 60% mniej niż 80% = 4; 80% i więcej = 5
		Częstotliwość recyklingu odpadów i przetwarzania bez zanieczyszczeń $c_{11}$	brak lub rzadko = 1; czasami = 2; często = 3; bardzo często = 4; większość lub cały czas = 5
	Jakość zarządzania	Liczba przepisów regulujących działalność rolniczą $c_{12}$	zero = 1; jeden = 2; dwa = 3; trzy = 4; cztery lub więcej = 5
		Długość kontraktu na ziemię rolną $c_{13}$	1 – mniej niż 3 lata = 1; 3 – mniej niż 5 lat = 2; 5 – mniej niż 10 lat = 3; 10 lat i powyżej = 4
		Liczba zarejestrowanych znaków towarowych $c_{14}$	zero = 1; jeden = 2; dwa = 3; trzy = 4; cztery lub więcej = 5

Źródło: adaptacja Chen i in., 2020.

Należy podkreślić, że BSC może być narzędziem wspierającym intensyfikację zazielenienia, gdyż odwołuje się także do celów niefinansowych. Warto dodać, że wdrożenie BSC umożliwi monitorowanie realizacji celów finansowych, które są istotne z punktu widzenia finansowania praktyk wpisujących się w EZŁ. Przykładem są modele BSC zaprezentowane przez Laurenzianiego i in. (2005) czy Noel i Lund (2002) – tabela 16.4.

Rozważając adaptację rozwiązań modelowych z krajów UE, warto byłoby rozwijać katalog celów, mierników i działań obecnych w perspektywie procesów wewnętrznych. Zaprojektowanie mierników i działań dla BSC dedykowanej gospodarstwom rolnym może być dużym wyzwaniem dla doradców rolnych, którzy na co dzień współpracują z rolnikami.

**Tabela 16.4.** BSC gospodarstw rolnych – ujęcie perspektywy finansowej

<b>Fragment BSC – Laurenziani i in., 2002</b>			
<b>Cele</b>	<b>Mierniki</b>	<b>Wielkości celów</b>	<b>Działania</b>
<b>PERSPEKTYWA FINANSOWA</b>			
Poprawić możliwość generowania zysków	Stopy rentowności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększyć poziom dochodów i/lub zmniejszyć wysokość kosztów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększyć wysokość dochodów z działalności rolniczej i pozarolniczej</li> <li>• Zidentyfikować i znacznie zredukować zbędne koszty stałe i zmienne.</li> </ul>
Zwiększyć operacyjną nadwyżkę finansową (kasową)	Nadwyżka kasowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększyć cenę sprzedaży i/lub zredukować koszty zmienne</li> <li>• Zwiększyć wartość dodaną produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększyć wartość dodaną produktów i podwyższyć cenę sprzedaży</li> <li>• Zredukować koszty zmienne poprzez poprawę efektywności produkcyjnej</li> </ul>
<b>Fragment BSC dla gospodarstw mlecznych w Niderlandach</b>			
<b>Cele</b>		<b>Mierniki</b>	
Zwiększyć całkowity dochód		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czynniki generujące koszty</li> <li>• Dochód całkowity (z rachunku zysku i strat)</li> </ul>	
Poprawić efektywność produkcyjną		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadwyżka bezpośrednia (na 1 zwierzę)</li> </ul>	
Poprawić stopę zwrotu z inwestycji		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> <li>• Struktura inwestycji</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Noel, Lund, 2002; Laurenziani i in., 2005.

**Ad. b)**

Kluczowe wskaźniki efektywności (inaczej: kluczowe mierniki dokonań, *key performance indicators* – KPI) są to wskaźniki (zarówno finansowe, jak i niefinansowe) stosowane w pomiarze stopnia realizacji celów organizacji. Wspierają one istotnie osiąganie celów operacyjnych i strategicznych przez organizację gospodarczą. Choć wskaźniki KPI mogą być zastosowane na płaszczyźnie finansowej (tj. odnosząc się tylko do celów finansowych), to można je zastosować także w odniesieniu do zrównoważenia podmiotów agrobiznesu. Dobrą egzemplifikacją jest zastosowanie KPI do przedsiębiorstwa przetwarzającego ziarna kawy (zob. tabela 16.5).

**Tabela 16.5.** Wskaźniki KPI dotyczące zrównoważenia – przykład podmiotu przetwórstwa spożywczego

Grupa wskaźników KPI	Przykłady
Wskaźniki zrównoważenia ekonomicznego	<p><b>Dochód</b> Zapewnić producentom zrównoważony dochód przez cały rok.</p> <p><b>Cena</b> Zapewnić producentom rolnym cenę, która pokrywa przynajmniej koszty produkcji, koszty związane z utrzymaniem gospodarstwa domowego. Cena ma umożliwić uzyskanie odpowiedniej nadwyżki, która zachęca do dalszych inwestycji projakościowych.</p> <p><b>Produktywność</b> Maksymalizować plony kawy, aby zwiększyć przychody.</p> <p><b>Szkolenie</b> Zapewnić producentom dostęp do szkoleń dotyczących poprawy jakości kawy i rozwoju wiedzy biznesowej.</p> <p><b>Relacje handlowe</b> Utrzymywać długie i stabilne relacje z producentami.</p>
Wskaźniki zrównoważenia społecznego	<p><b>Nierówności między kobietami i mężczyznami</b> Zmniejszyć różnice ekonomiczne między mężczyznami a kobietami – producentami kawy. Zwiększyć ogólny udział kobiet w rolach przywódczych.</p> <p><b>Zapewnienie sukcesji w gospodarstwach</b> Zachęcić młodsze pokolenia do działalności rolniczej jako producentów ziaren kawy.</p> <p><b>Bezpieczeństwo żywieniowe</b> Zapewnić producentom bezpieczeństwo żywieniowe.</p> <p><b>Zasoby pracy</b> Zapewnić poziom płac powyżej średniej regionalnej, a także odpowiednią jakość życia (<i>well-being</i>).</p>

Tabela 16.5 (cd.)

Grupa wskaźników KPI	Przykłady
Wskaźniki zrównowazenia środowiskowego	<p><b>Zmiana klimatu</b> Korzystać z jasnego i ustalonego planu zarządzania ryzykiem i identyfikacji zagrożeń związanych ze zmianami klimatu.</p> <p><b>Użytkowanie gruntów</b> Monitorować i zarządzać przekształcenie gruntów pod uprawę kawy.</p> <p><b>Bioróżnorodność</b> Prowadzić działania w zakresie ochrony i zachowania lokalnej flory i fauny.</p> <p><b>Gleba</b> Stosować dobre praktyki agrotechniczne, które pomagają uzupełniać i chronić glebę.</p> <p><b>Woda</b> Stosować dobre praktyki agrotechniczne, które pomagają chronić zasoby i oszczędzać wodę. Kontrolować zużycie środków produkcji w celu maksymalizacji produktywności i łagodzenia skutków wywołanych przez szkodniki i choroby.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Coffee Manufactory's Sustainability Key Performance Indicators + Metrics*, [https://assets.ctfassets.net/yea7ucrv6ioe/2gU5Pc1GUJLFikgrfERf1o/dadae9d57c68732fcc334215cb0a0de2/15\\_Sustainability\\_KPIs\\_and\\_their\\_associated\\_metrics.pdf](https://assets.ctfassets.net/yea7ucrv6ioe/2gU5Pc1GUJLFikgrfERf1o/dadae9d57c68732fcc334215cb0a0de2/15_Sustainability_KPIs_and_their_associated_metrics.pdf) (dostęp: 1.09.2021).

Konstrukcja wskaźników KPI dla sektora rolno-żywnościowego wymaga uwzględnienia celów organizacji wynikających z zazielenienia. O ile na świecie funkcjonują liczne zestawy wskaźników KPI, to w szczególności dotyczą one spółek akcyjnych, w tym obecnych na rynku kapitałowym. Zintegrowane zarządzanie gospodarstwem rolnym obejmuje obszary finansowe, ekonomiczne i środowiskowe, które są ze sobą dość ściśle powiązane. Przykładowo katalog wskaźników KPI wspierający praktyki zazielenienia w gospodarstwie rolniczym obejmować może następujące obszary (Ravencraft, 2018):

- produktywność: szacowany potencjał produkcyjny, zużycie nawozów, środków ochrony roślin na jednostkę produkcji (np. dt pszenicy);
- finanse: miary i wskaźniki obrazujące zarządzanie kapitałem obrotowym netto; rentowność (głównie stopa zwrotu z kapitału własnego; zysk operacyjny);

- zarządzanie gospodarstwem: struktura upraw wieloletnich, stopień wykorzystania pól uprawnych, wydajność pracy ludzkiej, techniczne uzbrojenie pracy i inne wskaźniki techniczno-ekonomiczne;
- zapasy: miesięczne zużycie zapasów.

### Ad. c)

Interesującym rozwiązaniem z punktu widzenia przedsiębiorstwa rolniczego jest karta do raportowania wyników w obszarze zrównoważenia, np. *sustainable chain of care* (SChC), która umożliwia monitoring działalności podmiotu w zakresie realizacji celów związanych ze zazielenieniem. Silver Fern Farms są czołowym przedstawicielem bydła mięsnego (o chowie ekstensywnym) w Nowej Zelandii. Raport SChC został podzielony na trzy obszary: społeczny, środowiskowy i finansowy. Autorzy raportu uznali, że podstawą generowania trwałej wartości jest zintegrowane raportowanie. W tabeli 16.6 przedstawiono fragment karty do raportowania wyników Silver Fern Farms w zakresie zazielenienia. Należy zwrócić uwagę na obszar „efektywności operacyjnej”, zdekomponowany na cele cząstkowe związane m.in. z wodą, odpadami i energią.

**Tabela 16.6.** Karta do raportowania wyników w obszarze zazielenienia produkcji

Cel na 2020		Postęp 2019/2020	Postęp	Kolejne kroki
1	2	3	4	
Zaangażowanie jednostki dla społeczności				
Zrównoważona przyszłość dla rolników				
Bezpieczeństwo i jakość żywności				
Dobrostan zwierząt				
Dostęp do rynku				
Efektywność operacyjna				
Woda	Redukcja o 10% zużycia wody na kg wytworzonego produktu	+8,9% – dalsze nakłady inwestycyjne na środki oszczędzania wody, takie jak czujniki i naprawa infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czujniki zainstalowane w obszarach zmywania w celu zmniejszenia zużycia wody</li> <li>• Zakłady przyjęły cele redukcji wody do planów operacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalsze nakłady inwestycyjne na maszyny i urządzenia służące do oszczędzania wody, takie jak czujniki i naprawa infrastruktury</li> </ul>

Tabela 16.6 (cd.)

	1	2	3	4
Odpady	Redukcja o 10% masy odpadów na składowisko na kg wytworzonego produktu	80,8 ton odpadów z tworzyw sztucznych zostało trwale usunięte z łańcucha dostaw	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt z partnerami świadczącymi usługi zarządzania odpadami powołanymi do pomiaru odpadów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audyt odpadów (<i>waste audit</i>)</li> <li>Identyfikowanie kluczowych źródeł odpadów i zaplanowanie zastępowania lub redukcji ich usuwania</li> <li>Dalsze zbadanie opcji odpadów na energię i kompost</li> </ul>
Energia				
Węgiel				
Ścieki wodne				
Wyniki finansowe				
Cztery lata zysków i dywidend		<p>Wyniki finansowe na 2019 rok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NPAT: 70,7 mln USD</li> <li>EBITDA1: 124,3 mln USD</li> <li>Całkowite przychody: 2,6 mld USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamika zysku, uwzględniająca imperatyw zrównowazenia – dobrze pozycjonowany do reagowania na znaczące zakłócenia na rynku</li> <li>Silne relacje z akcjonariuszami pozwalają na elastyczność w wypłacie dywidendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykorzystanie możliwości na zakłóconym rynku</li> <li>Poprawa zyskowności w kierunku celów na 2020 rok</li> </ul>

Źródło: adaptacja *Silver Fern Farms, Measuring Our Progress – Sustainability Report 2019*, <https://www.silverfernfarms.com/assets/Silver-Fern-Farms-Sustainability-Report-2019.pdf> (dostęp: 28.09.2021).

Interesujące wydają się doświadczenia australijskie w zakresie wdrażania kart (*dashboards*), które mogą być inspiracją do udoskonalenia praktyki zazielenienia w krajach UE. Gospodarstwa czy przedsiębiorstwa rolne zajmujące się chowem i hodowlą bydła bądź wyspecjalizowane w produkcji polowej prowadzą systematyczny monitoring jakości gleby. Umożliwia to projektowanie programów nawozowych, ukierunkowanych na optymalizację zużycia nawozów, a tym samym przynoszących oszczędności przekładające się na poprawę rentowności podmiotów sektora rolnego. Systemy produkcji rolnej są zorientowane na minimalizację ryzyka utraty składników odżywczych przez wymywanie i spływ. Prowadzi to do poprawy wyników ekonomiczno-finansowych i do ograniczenia generowania negatywnych efektów zewnętrznych. Takie podejście jest promowane przez organizacje działające w otoczeniu sektora rolnego, np. doradztwo (Weaver, Summers, 2013).

#### Ad. d)

Koncepcja wzrostu zrównoważonego w agrobiznesie (w tym w rolnictwie jako jego komponente) ma swoje korzenie w finansach korporacji<sup>1</sup>. Niemniej jednak, w odniesieniu do gospodarstw rodzinnych będących „hybrydą” łączącą rodzinne przedsiębiorstwo i gospodarstwo domowe, istotne jest doprecyzowanie strategii rozwoju tych podmiotów. Sektor rolny, w tym w szczególności subsektor rodzinnych gospodarstw rolniczych, charakteryzuje się niską rentownością, co wynika z niskich wartości nadwyżek bezpośrednich (tj. różnicy między wartością produkcji a kosztami bezpośrednimi) dla danych działalności rolniczych, a także konieczności uwzględnienia kosztów pracy własnej (por. Soliwoda, 2016). Zdaniem Escalante i in. (2009) istotną rolę pod kątem widzenia powiązania wielkości produkcji (w rezultacie przychodów ze sprzedaży) z decyzjami finansowymi rolników odgrywa koncepcja wzrostu zrównoważonego (*sustainable growth*), która odwołuje się bezpośrednio do koncepcji wzrostu zrównoważonego (*sustainable growth concept* – SGC). Czasami w literaturze bywa ona raczej przesadnie określana jako paradygmat wzrostu zrównoważonego. Źródła tej koncepcji odwołują się do teorii R.C. Higginsa, sformułowanej już w latach 70. XX wieku, i weryfikowanej empirycznie na spółkach giełdowych, którą można zsyntezować w następujący sposób (Bodie, Merton, 2003).

---

<sup>1</sup> Na płaszczyźnie praktyki finansów korporacyjnych pojawił się problem ustalenia maksymalnej stopy wzrostu, którą firma lub przedsiębiorstwo społeczne może utrzymać bez konieczności finansowania długiem. Osiągnięcie zrównoważonej stopy wzrostu – SGR (*sustainable growth rate*) oznacza możliwość maksymalizacji sprzedaży i przychodów bez zwiększania dźwigni finansowej (Murphy, 2020).



Spełnione są założenia o ograniczonym finansowaniu podmiotu gospodarczego: (1) wzrost kapitału własnego jako konsekwencja pozostawienia części zysków, (2) relacja zadłużenie/kapitał własny nie ulegnie zmianie.

$$\text{stopa wzrostu zrównoważonego} = \text{stopa zysku zatrzymanego} \times \text{ROE}$$

Z powyższego wzoru wynikają dwie istotne konkluzje odnoszące się do rodzinnych gospodarstw rolniczych:

- możliwe jest podwyższenie tempa wzrostu gospodarstwa ponad ROE, pod warunkiem zwiększenia wskaźnika zadłużenia,
- *per analogiam*, można wyodrębnić kategorię dochodu zatrzymanego (czy nawet zysku przedsiębiorcy). Podobnie jak w spółkach (z ograniczoną odpowiedzialnością czy akcyjnych), gdzie część dochodu może być zatrzymana na potrzeby rozwoju gospodarstwa.

Zrównoważona stopa wzrostu (SGR) definiowana jest jako maksymalna stopa wzrostu, jaką gospodarstwo może utrzymać bez konieczności zwiększania dźwigni finansowej lub poszukiwania zewnętrznego finansowania. SGR rodzinnego gospodarstwa rolnego można obliczyć w następujący sposób:

$$\text{SGR} = (\text{NFI} - \text{OwnW}) / \text{NW},$$

gdzie:

SGR – stopa zrównoważonego wzrostu,

NFI – dochód netto gospodarstwa,

OwnW – przekazania właściciela na rzecz gospodarstwa domowego,

NW – kapitał własny gospodarstwa obliczany jako *net worth*.

Prawa strona równania (1) wykorzystuje ten sam wzór, który stosuje się do obliczenia rentowności kapitałów własnych (ROE) dla gospodarstw rolnych. Zyskowność kapitału własnego (ROE) oblicza się, odejmując od dochodu netto gospodarstwa przekazania właścicieli na rzecz gospodarstwa domowego, a następnie uzyskaną różnicę dzieli się przez średnioroczną wartość kapitału własnego (*net worth*) gospodarstwa. Dochód netto z gospodarstwa rolnego pomniejszony o przekazania właściciela na rzecz gospodarstwa domowego (tzw. *owner withdrawals*) stanowi dochód zatrzymany (*retained income*). Wzrost wysokości dochodów zatrzymanych zwiększa stopę wzrostu zrównoważonego gospodarstwa. Należy pamiętać, że SGR i ROE nie obejmują zysków kapitałowych ze sprzedaży gruntów rolnych.

Stopa wzrostu zrównoważonego gospodarstwa zależy od rentowności kapitału własnego i jego składników. Gospodarstwo charakteryzujące się wyższym poziomem marży zysku, wyższą wartością wskaźnika rotacji aktywów, wyższą

relacją aktywów do kapitału własnego i/lub niższą relacją przekazania właścicieli do dochodu netto gospodarstwa będzie wyróżniało się wyższą stopą trwałego wzrostu.

Model DuPonta umożliwia zidentyfikowanie kluczowych komponentów rentowności kapitału własnego (Langemeier, Boehlje, 2016). Pozwala to na ocenę kierunku i siły (1) marży zysku operacyjnego, (2) wskaźnika rotacji aktywów oraz (3) dźwigni finansowej na ROE i tempo wzrostu zrównoważonego. Obliczenia są następujące:

$$SGR = (OPM * ATR) * (A/E) * DB$$

$$OPM * ATR = ROA$$

gdzie:

*OPM* (*operating profit margin ratio*) – operacyjna marża zysku, obliczana jako: (dochód netto – przekazania właściciela na rzecz gospodarstwa domowego + koszty odsetek) / przychody brutto,

*ATR* (*asset turnover ratio*) – wskaźnik rotacji aktywów (przychody brutto / aktywa w ujęciu średniorocznym),

*DB* (*debt burden*) – obliczany jako: (dochód rolniczy netto – przekazania właściciela na rzecz gospodarstwa domowego) / (dochód rolniczy netto – przekazania właściciela na rzecz gospodarstwa + koszty odsetek z tytułu spłaty kredytów/pożyczek).

Rzeczywista stopa wzrostu sprzedaży gospodarstwa rolnego zwykle odbiega *in plus* lub *in minus* od stopy zrównoważonej. Pewnym uzupełnieniem jest wprowadzenie do rozważań analitycznych SGC jako ryzyka wzrostu zrównoważonego. Producent rolny powinien starać się, aby  $SGC \rightarrow 0$ . Wymaga to jednak ciągłych działań adaptacyjnych/korygujących w obszarze strategii dostosowawczych w strategiach operacyjnych i finansowych (Kulawik, 2014).

$$SGC = \ln \left( \frac{s_t}{S_t - a} \right) - SGR, \quad \left( \frac{s_t}{S_t - 1} \right)$$

gdzie:

*SGC* – ryzyko wzrostu zrównoważonego (*sustainable growth challenge*),

$\left( \frac{s_t}{S_t - 1} \right)$  – stopa wzrostu sprzedaży,

$S_t$  – sprzedaż w momencie  $t$ ,

$S_{t-1}$  – sprzedaż w momencie  $t-1$ .

Rekomendowane jest równoczesne stosowanie stóp wzrostu zrównoważonego gospodarstwa z systemem wskaźnikowym w ramach modelu Du Pont'a, znanego już w praktyce menedżerskiej od początku XX wieku (Kulawik, 2014).

W tabeli 16.7. przedstawiono wrażliwość stopy zrównoważonego wzrostu (SGR) na zmiany poziomu ROE ( $r$ ) w zależności od relacji przekazania do dochodu netto ( $w$ ). Następnie zbadano wrażliwość SGR na zmiany kondycji finansowej (ROE i jego składowe). Z przedstawionych symulacji wynika, że SGR zależy nie tylko od kondycji finansowej, lecz także od przekazania właścicieli na rzecz gospodarstwa domowego (jako % dochodu netto).

**Tabela 16.7.** Analiza wrażliwości SGR na zmiany ROE i jego komponentów – przykład

Wyszczególnienie	SGR				
<b><math>r = 0,04</math></b>					
$w = 0,25$	0,030				
$w = 0,50$	0,020				
$w = 0,75$	0,010				
<b><math>r = 0,08</math></b>					
$w = 0,25$	0,060				
$w = 0,50$	0,040				
$w = 0,75$	0,020				
Komponenty	OPM	ATR	A/E	DB	SGR
<b><math>r = 0,04</math></b>					
$w = 0,25$	0,140	0,250	1,33	0,783	0,030
$w = 0,50$	0,110	0,250	1,33	0,706	0,020
$w = 0,75$	0,080	0,250	1,33	0,545	0,010
<b><math>r = 0,08</math></b>					
$w = 0,25$	0,230	0,250	1,33	0,783	0,060
$w = 0,50$	0,170	0,250	1,33	0,706	0,040
$w = 0,75$	0,110	0,250	1,33	0,545	0,020

Objaśnienia:

$r$  – ROE

$w$  – przekazania na rzecz właścicieli (jako % dochodu netto)

OPM – operacyjna marża zysku

ATR – rotacja majątku

A/E – aktywa/kapitał własny

DB – wskaźnik obciążenia długiem (*debt burden*)

SGR – stopa wzrostu zrównoważonego

Źródło: adaptacja Langemeier, i Boehlje, 2018.

Dobrymi egzemplifikacjami wskazującymi na przydatność koncepcji pogłębionej analizy SGR w agrobiznesie są prace zespołu Pastusiaka (2021) oraz Jović i in. (2016). Warto dodać, że w pewnej opozycji do koncepcji SGR jako „uzupełniającego” ogniwa w analizie finansowej podmiotów agrobiznesu stoi koncepcja Optimal Growth (OG). W opinii autorów koncepcja OG mogłaby być przydatna do podmiotów agrobiznesu mających formę spółek prawa handlowego. Istota tej koncepcji autorstwa zespołu niemieckich badaczy polega na ocenie wzrostu zarówno z „perspektywy kreowania zdolności stopy zwrotu dla akcjonariuszy (*total shareholder return* – TSR)”, jak i „perspektywy zyskowności niezależnej od przyjętej strategii, modelu biznesowego czy ram polityki finansowej podmiotu”. Zastosowanie koncepcji OG daje podstawy do wyznaczania celu długoterminowego wzrostu (Soliwoda, 2015).

Zastosowanie narzędzi strategicznego zarządzania finansami m.in. BSC, KPI, karty raportowania wyników w zakresie zrównoważenia w wielu krajach Unii Europejskiej, w tym w Polsce, w Niemczech czy w Austrii hamuje brak obowiązku ewidencji rachunkowej. Jedynie nieliczne kraje, np. Holandia, traktują dochody rolnicze na równi z pozostałymi dochodami przedsiębiorców i podlegają one opodatkowaniu na zasadach jednakowych lub zbliżonych do zasad opodatkowania dochodów w innych działach gospodarki. Brak obowiązku prowadzenia rachunkowości przez rolników w większości krajów UE powoduje trudności z ustaleniem dochodu faktycznego. W takiej sytuacji odpowiednikiem dochodu faktycznego jest dochód szacunkowy, którego istota pozostaje w sprzeczności z podatkiem dochodowym. Dochód szacunkowy to w istocie dochód hipotetyczny, co oznacza, że nie odzwierciedla on rzeczywistej sytuacji dochodowej gospodarstwa rolnego. W konsekwencji sytuacja taka prowadzi do nierównomiernego obciążenia gospodarstw rolnych, zaniechania inwestycji, co przekłada się na zahamowanie przemian strukturalnych na wsi. Dochód szacunkowy ustalany jest m.in. z wykorzystaniem normatywów, współczynników korygujących, stawek jednostkowych. Konstrukcja szacunkowych metod ustalania dochodów najczęściej wynika ze specyfiki produkcji towarowej w rolnictwie. Swoboda wyboru metody szacowania dochodu stanowi pewną preferencję podatkową z uwagi na to, że dochody szacunkowe są zazwyczaj niższe niż dochody rzeczywiste (Pawłowska-Tyszko, 2013)<sup>2</sup>. Warto

---

<sup>2</sup> Przykładem jest Hiszpania, dla której na podstawie danych EU-FADN, tj. europejskiego systemu zbierania i wykorzystania danych rachunkowych z gospodarstw rolnych przeciętny roczny dochód gospodarstwa rolnego w okresie od 2001 do 2004 roku wynosił 21 490 euro, natomiast dochód szacunkowy ustalony za pomocą współczynników korygujących 20 503 euro (Pawłowska-Tyszko i Soliwoda, 2013). Z tego wynika, że ustalanie dochodu rolniczego z wykorzystaniem współczynników korygujących było bardziej

dodać, że uproszczony system opodatkowania dochodów rolniczych stanowi istotną barierę utrudniającą upowszechnienie narzędzi zarządzania finansami w gospodarstwach rolnych.

W praktyce funkcjonowania gospodarstw rolnych jedną z form ewidencji jest tzw. rachunkowość rolna – FADN (*farm accountancy data network*). FADN jest systemem zbierania danych w państwach członkowskich Unii Europejskiej, wykorzystywanym na potrzeby prowadzenia wspólnej polityki rolnej. Dane, które pochodzą z FADN, służą m.in. do:

- corocznego określania dochodów gospodarstw rolnych funkcjonujących w Unii Europejskiej,
- analizy struktury przychodów i kosztów gospodarstw rolnych,
- oceny skutków projektowanych zmian w zakresie wspierania rolnictwa w UE, a w szczególności określenia poziomu cen (Chmielewski, 2008).

W Polsce system FADN na podstawie ustawy z dnia 29 listopada 2000 r. zapewnia reprezentatywność gospodarstw rolnych, z których będą zbierane dane rachunkowe dla poszczególnych kierunków produkcji; dane dotyczące potencjalnej wielkości dochodów z prowadzonej działalności rolniczej oraz położenia geograficznego gospodarstw rolnych, zakładający dobrowolność uczestniczenia rolników w badaniach i zachowanie poufności danych indywidualnych. Z punktu widzenia wymogów ewidencyjnych najistotniejszą zasadą obowiązującą w systemie FADN jest zasada dobrowolności udziału. Oznacza to, że dane są zbierane jedynie w tych gospodarstwach, których właściciele wyrażą na to zgodę. Ewidencja prowadzona dla celów systemu FADN nieco odbiega od tej wymaganej przepisami rachunkowości. Z tego względu system ewidencji na potrzeby FADN nie może być utożsamiany z rachunkowością. W przypadku gdy gospodarstwo rolne podlega obowiązkowi prowadzenia ksiąg rachunkowych, a jednocześnie uczestniczy w systemie FADN, musi prowadzić podwójną ewidencję (Chmielewski, 2008).

Uproszczona ewidencja rachunkowa w ujęciu kasowym (ograniczona do przychodów i rozchodów) jest obligatoryjna w przypadku rolników – korzystających z niektórych działań Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) 2014–2020: „Modernizacja gospodarstw rolnych”, „Restrukturyzacja małych gospodarstw”, „Premia dla młodych rolników”, chyba że beneficjent

---

korzystne dla większości gospodarstw rolnych niż ustalenie dochodu gospodarstwa z wykorzystaniem pełnej ewidencji księgowej, tzw. dochód bezpośredni gospodarstwa. W niektórych krajach, np. w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Czechach i na Węgrzech rolnicy są włączeni do ogólnego systemu podatkowego, przy czym dla działalności rolniczej przewidziane są swoistego rodzaju ulgi podatkowe, które wynikają ze specyfiki rolnictwa, np. ulgi inwestycyjne, ulgi środowiskowe (Pawlowska-Tyszko, 2013).

jest obowiązany do prowadzenia innej ewidencji na podstawie odrębnych przepisów (Lesisz, Gradka, 2019). Wymienione działania PROW są bardzo istotne z punktu widzenia transformacji sektora rolnego w bardziej nowoczesne i oszczędnie gospodarujące zasoby. Interesującym przykładem są aplikacje (często w formie pliku Excela z makrami), w tym np. oferowane przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Radomiu. Jak podkreślają J. Lesisz i I. Gradka, „z aplikacji skorzystają także inni rolnicy chcący dokumentować zdarzenia gospodarcze dla własnych celów w szczególności do prostej analizy po stronie przychodów i kosztów w ujęciu okresu rozliczeniowego, także dla porównań pomiędzy okresami, oraz szeregu innych zastosowań (gotowe dane do szeregu opracowań, analiz, biznesplanów, danych do wniosków kredytowych, inne – własne)” (Lesisz, Gradka, 2019).

Warto byłoby zwiększyć ten zakres obowiązkowej ewidencji rachunkowej w polskim rolnictwie, aby zmniejszyć negatywne konsekwencje wynikające z braku lub niedostatecznej informacji na temat sytuacji ekonomicznej i finansowej gospodarstw rolnych. Wskazane byłyby bardziej lub mniej formalne sojusze uczelni (nie tylko uniwersytetów przyrodniczych), instytutów badawczych, ośrodków doradztwa rolniczego i organizacji rolniczych (w tym izb rolniczych czy stowarzyszeń sektorowych).

## Podsumowanie

Na zarządzanie finansami podmiotów agrobiznesu oddziałuje szereg czynników o charakterze zewnętrznym (w tym makroekonomicznych, politycznych, regulacyjnych) i wewnętrznym, w tym część z nich pozostaje poza jakąkolwiek kontrolą zarządzającego. Pakiety legislacyjne wynikające z przyjęcia założeń EZŁ należy traktować jako istotną determinantę polityczno-regulacyjną oddziałującą na podmioty agrobiznesu w Polsce.

Zarządzanie finansami agrobiznesu należy rozpatrywać w powiązaniu z oddziaływaniem regulacji na poziomie unijnym i krajowym. W. Wrzaszcz i K. Prandecki (2020) podkreślają, że realizacja celów wynikających z EZŁ wymaga zasadniczo „realnych działań na wysokim poziomie administracyjnym”. Z drugiej strony niektóre rozwiązania w obszarze praktyki zarządzania finansami, zaadaptowane nawet z finansów korporacyjnych, mogą stanowić istotny trzon obszaru „praktycznych i systemowych rozwiązań”. W powiązaniu z innymi obszarami zarządzania, w tym operacyjnego i strategicznego oraz z polityką ekologiczną i środowiskową podmiotu, mogą przyczynić się do łagodzenia negatywnych efektów zewnętrznych, będących konsekwencją działalności rolniczej



i przemysłowej. Niemniej niektóre narzędzia zarządzania finansami (np. adaptacje BSC) mogą przynajmniej wspomagać realizację np. łagodzenia kosztów zewnętrznych, powstałych na skutek prowadzenia działalności gospodarczej.

Niezwykle dużą trudnością, która ogranicza zastosowanie narzędzi strategicznego zarządzania finansami (m.in. BSC, KPI czy karty raportowania wyników w zakresie zrównowazenia), jest brak obowiązku ewidencji rachunkowej w polskim rolnictwie. Inaczej sytuacja wygląda w przetwórstwie spożywczym, w którym dużą rolę z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej Polski jako producenta żywności odgrywają spółki z osobowością prawną czy spółdzielnie (szczególnie w mleczarstwie).

Głębsze powiązanie podmiotów agrobiznesu w ramach łańcuchów (tj. pogłębienie integracji pionowej/poziomej) może przyczynić się do stopniowej adaptacji narzędzi zarządzania finansami przez rodzinne gospodarstwa rolnicze, a szczególnie te, które należy traktować jako „gospodarstwa konkurencyjne” (jest ich szacunkowo ok. 300 tys. w naszym kraju).

## Bibliografia

- Adamowicz M. (2006), *Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. 2, z. 1, Warszawa–Poznań–Zamość, s. 69–81.
- Andersen H., Cobbold I., Lawrie G. (2006), *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection in Literature and Practice*, [https://www.researchgate.net/publication/252637217\\_Balanced\\_Scorecard\\_implementation\\_in\\_SMEs\\_reflection\\_in\\_literature\\_and\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/252637217_Balanced_Scorecard_implementation_in_SMEs_reflection_in_literature_and_practice) (dostęp: 28.09.2021).
- Byrne A., Ruane D.J., Kelly Th. (2004), *The Development and Application of the Balanced Scorecard for the Irish Dairy Farm Manager, AIAEE 2004, Proceedings of the 20th Annual, Conference Dublin, Ireland*, <https://www.aiaee.org/attachments/article/1122/086.pdf> (dostęp: 1.12.2015).
- Chen N., Yang X., Shadbolt N. (2020), *The Balanced Scorecard as a Tool Evaluating the Sustainable Performance of Chinese Emerging Family Farms – Evidence from Jilin Province in China*, „Sustainability”, t. 12 (17), s. 6793, <https://doi.org/10.3390/su12176793> (dostęp: 28.09.2021).
- Chmielewski A. (2008), *Rachunkowość w rolnictwie – wybrane zagadnienia wymogów ewidencyjnych*, „Agricultural Accountancy – Selected Issues of Reporting Requirements, Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 66, s. 203–212.



- Coffee Manufactory's Sustainability Key Performance Indicators + Metrics...*, [https://assets.ctfassets.net/yea7ucrv6ioe/2gU5Pc1GUJLFikgrfERf1o/dadae9d57c68732fcc334215cb0a0de2/15\\_Sustainability\\_KPIs\\_and\\_their\\_associated\\_metrics.pdf](https://assets.ctfassets.net/yea7ucrv6ioe/2gU5Pc1GUJLFikgrfERf1o/dadae9d57c68732fcc334215cb0a0de2/15_Sustainability_KPIs_and_their_associated_metrics.pdf) (dostęp: 1.09.2021).
- Council of the European Union (2020), *The European Green Deal – Agricultural Aspects – Exchange of Views*, 5174/20, 15.01.2020, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5174-2020-INIT/en/pdf> (dostęp: 28.09.2021).
- Davis J.H. (1956), *From Agriculture to Agribusiness*, „Harvard Business Review”, t. 34, s. 107–115.
- Davis J.H., Goldberg R.A. (1957), *A Concept of Agribusiness*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- European Commission (EC) (2020), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Sustainable Europe Investment Plan. European Green Deal Investment (COM (2020) 21) final*, 14.01.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0021&from=EN> (dostęp: 26.09.2021).
- FarmProgress, *What Is Your Farm's Sustainable Growth Rate?*, <https://www.farmprogress.com/management/what-your-farm-s-sustainable-growth-rate> (dostęp: 20.09.2021).
- Handschuh M., Dringenberg H., Jonk G., Maaß D., Niewiem S., Rasker T., Velthuis C. (2014), *A.T. Kearney: Optimales Wachstum*, [w:] *Exzellente Managementscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen. Best Practices*, red. P.F.-J. Niermann, A.M. Schmutte, Springer Fachmedien, Wiesbaden, s. 301–311.
- Jović Z., Vićentijević K., Milosavljević N. (2016), *Sustainable Growth Rate of Agricultural and Food Enterprises in Serbia*, „Ekonomika poljoprivrede”, t. 63, s. 9–28, <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1601009J>.
- Kielczewski D. (2009), *Rozwój zrównoważony w skali regionalnej. Środowisko przyrodnicze – czynnik czy bariera rozwoju?*, [w:] *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, red. M. Skup, Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych, Białystok.
- Komisja Europejska, *Rolnictwo i Zielony Ład. Zdrowy system żywnościowy dla ludzi i dla planety*, [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/agriculture-and-green-deal\\_pl](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/agriculture-and-green-deal_pl) (dostęp: 26.09.2021).
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów (2020), *Plan inwestycyjny na rzecz zrównoważonej Europy. Plan inwestycyjny na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu (COM (2020) 21) final*, 14.01.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0021&from=PL> (dostęp: 26.09.2021).

- Kowalczyk M. (2021), *Zielony Ład w rolnictwie. Przed nami prawdziwa rewolucja*, 4.03.2021, agroFakt.pl, <https://www.agrofakt.pl/zielony-lad-w-rolnictwie-przed-nami-prawdziwa-rewolucja/> (dostęp: 28.09.2021).
- Kulawik J. (red.), (2014), *Budżetowe podstawy poprawy konkurencyjności polskiego rolnictwa (synteza)*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/7934/143.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (dostęp: 26.09.2021).
- Langemeier M., Boehlje M. (2018), *What is My Sustainable Growth Rate?*, 4.05.2018, Farmdoc daily (8):81, Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, <https://farmdocdaily.illinois.edu/2018/05/what-is-my-sustainable-growth-rate.html> (dostęp: 20.09.2021).
- Laurenzani W.L., Quiroz T.R., de Souza Filho H.M. (2005), *Strategic Mapping of the Rural Firm: a Balanced Scorecard Approach*, Proceedings from IFMA 15th Congress – Developing Entrepreneurship Abilities to Feed the World in a Sustainable Way, Brazil.
- Lesisz J., Gradka I. (2019), *Ewidencje przychodów i rozchodów w gospodarstwie rolnym – uaktualnione*, <https://www.cdr.gov.pl/aktualnosci/57-cdr-informuje/2836-ewidencje-przychodow-i-rozchodow-w-gospodarstwie-rolnym-wersje-uaktualnione-2019-r> (dostęp: 26.09.2021).
- Murphy Ch.B. (2020), *Sustainable Growth Rate (SGR)*, <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainablegrowthrate.asp> (dostęp: 25.10.2020).
- Noell C., Lund M. (2002), *The Balanced Scorecard (BSC) for Danish Farms – Vague Framework Or Functional Instrument, Farm Management. Proceedings of NJF Seminar*, No. 345, Norwegian Agricultural Economics Research Institute, Oslo.
- Parmenter D. (2015), *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Pastusiak R., Soliwoda M., Jasiniak M., Stawska J., Pawłowska-Tyszko J. (2021), *Are Farms Located in Less-Favoured Areas Financially Sustainable? Empirical Evidence from Polish Farm Households*, „Sustainability”, t. 13 (3), s. 1092, <https://doi.org/10.3390/su13031092> (dostęp: 28.09.2021).
- POiŚ (2021), *Europejski Zielony Ład w pytaniach i odpowiedziach*, Warszawa, [https://www.pois.gov.pl/media/98573/zielony\\_lad\\_broszura\\_wersja\\_dostepna.pdf](https://www.pois.gov.pl/media/98573/zielony_lad_broszura_wersja_dostepna.pdf) (dostęp: 26.09.2021).
- Rada UE (2020), *Rada promuje zrównoważone systemy żywnościowe: konkluzje o strategii „od pola do stołu”*, 9.10.2020, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2020/10/19/council-prioritises-actions-for-sustainable-food-systems-conclusions-on-the-farm-to-fork-strategy/> (dostęp: 1.09.2021).
- Rada UE, *Strategia „Od pola do stołu”*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/from-farm-to-fork/> (dostęp: 26.09.2021).

- Rankin A., Gray A.W., Boehlje M.D., Alexander C. (2011), *Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions*, „International Food and Agribusiness Management Review”, nr 14 (4).
- Shadbolt N.M., Rawlings K.M. (2000), *An Exploration of the Use of the Balanced Scorecard Approach to Achieve Better Farm Business Planning and Control*, „Agribusiness Perspectives Papers”, t. 3, s. 1–6.
- Silver Fern Farms, *Measuring Our Progress – Sustainability Report 2019*, <https://www.silverfernfarms.com/assets/Silver-Fern-Farms-Sustainability-Report-2019.pdf> (dostęp: 28.09.2021).
- Soliwoda M. (2015), *Dylematy wokół wymiaru finansowego zrównoważenia gospodarstw rolniczych*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 3, s. 112–128.
- Soliwoda M. (2016), *Zrównoważona Karta Wyników jako instrument strategicznego zarządzania finansami w polskich gospodarstwach rolniczych: wyzwania i szanse*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 5 (83/2), s. 139–149, <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.5.83/2-13> (dostęp: 28.09.2021).
- Szczepaniak I., Zieliński M. (red.), (2021), *Ekonomiczne implikacje Europejskiego Zielonego Ładu – wybrane aspekty* (Studia i Monografie 188), Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Urban S. (red.), (2014), *Agrobiznes i biobiznes. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Weaver D.M., Summers R.N. (2013), *Nutrient Status (phosphorus)*, [w:] *Report Card on Sustainable Natural Resource Use in Agriculture, Status and Trend in the Agricultural Areas of the South-West of Western Australia*, Department of Agriculture and Food, Western Australia.
- Wiśniewska J. (2015), *The Concept of Sustainable Development in Agribusiness*, „Interconnectedness”, nr 31 (3), s. 104–113.
- Wrzaszcz W. (2013), *Zrównoważenie indywidualnych gospodarstw rolnych w Polsce objętych FADN*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 1, s. 73–90.
- Wrzaszcz W., Prandecki K. (2015), *Sprawność ekonomiczna gospodarstw rolnych oddziałujących w różnym zakresie na środowisko przyrodnicze*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 2, s. 16–39.
- Wrzaszcz W., Prandecki K. (2020), *Rolnictwo a Europejski Zielony Ład*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 4, s. 156–179.
- Zgromadzenie Ogólne ONZ (2015), *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównowżonego rozwoju 2030, rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 25 września 2015 r.*, 70/1, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-pracatechnologia/agenda-2030> (dostęp: 15.08.2021).