

Rafał Baum, Benedykt Pepliński, Dariusz Majchrzycki¹
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw rolnych

Od opublikowania w 1987 roku tak zwanego Raportu Brundtland² niewiele terminów zrobiło tak zawrotną karierę, jak pojęcie zrównoważonego rozwoju (ZR). Obecnie obowiązek ochrony środowiska nie jest już traktowany jako pozostający w konflikcie z interesami gospodarki, lecz wręcz jako element prawidłowego gospodarowania. Podejmowane są próby adaptowania koncepcji zrównoważonego rozwoju do rzeczywistości mikroekonomicznej, gdzie przedmiotem rozwoju jest pojedyncze przedsiębiorstwo [Isaksson i Garvare 2003]. Pojawiło się wiele propozycji wskazujących, w jaki sposób rozwój taki mógłby się realizować – żeby wymienić takie trendy, jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka biznesu, *triple bottom line*³, zarządzanie relacjami z interesariuszami, itp. [Witek-Crabb 2001]. Zrównoważony rozwój w praktyce gospodarczej wymusza nowe, systemowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem (wymaga zrozumienia jego złożoności i spójności). Realizacja koncepcji ZR w przypadku przedsiębiorstw rolnych oznacza konieczność właściwego dostosowania kierunków i intensywności produkcji do występujących warunków otoczenia – środowiskowych i społecznych.

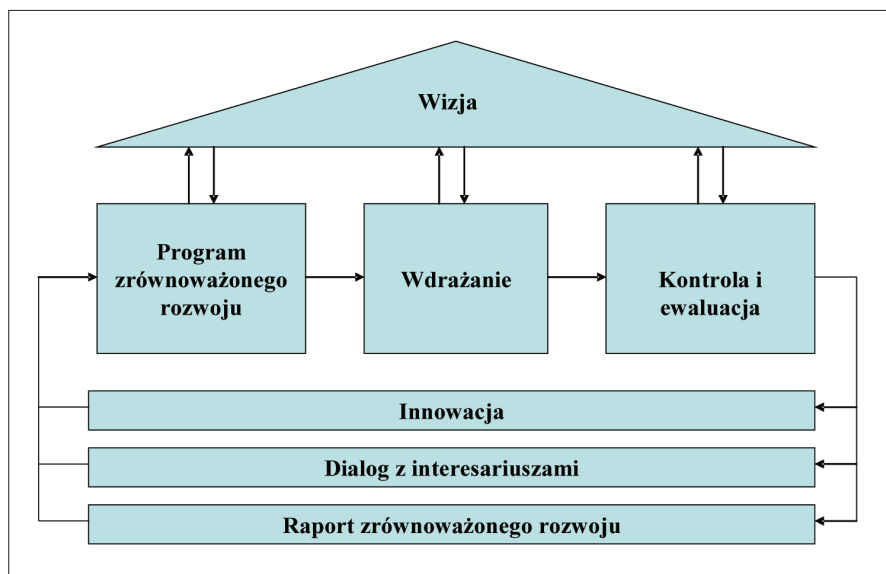
Celem niniejszej pracy jest analiza kompilacji, w których przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwom rolnym. W artykule przedstawiono system interakcji pomiędzy różnorodnymi elementami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które warunkują długofalowe funkcjonowanie oraz zrównoważenie rozwoju przedsiębiorstwa rolnego. Rozważania dotyczące specyfiki przedsiębiorstw rolnych poprzedzono opisem systemu zarządzania

ZR. Podstawową metodą przy opracowaniu artykułu były studia literatury oraz badania własne w przedsiębiorstwach rolnych.

Koncepcja systemu zarządzania ZR

Klasyk koncepcjom i narzędziom zarządzania na przykład w sferze ochrony środowiska, kapitału ludzkiego, marketingu, jakości czy ryzyka zazwyczaj brakuje podejścia holistycznego. Ponadto

Koniecznym staje się wprowadzenie złożonego narzędzia do zarządzania biznesem w sposób zrównoważony – systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem (*Sustainability Management System, SMS*). System ten powinien być spójny z całym systemem zarządzania organizacją. Jego celem jest uzupełnienie luki między orientacją strategiczną a działaniami operacyjnymi. Dzięki swojej strukturze, SMS wspiera i umożliwia proaktywne wdrażanie wizji i strategii



Rys. 1. Struktura systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie. Źródło: na podstawie Kronenberg i Bergier 2010.

cehuje je wybiórcze i jednostkowe traktowanie problemu – nie jest możliwe ich zintegrowanie z całościowym systemem strategicznego zarządzania, monitoringu i kontroli w przedsiębiorstwie. Takie sposoby zarządzania nie mogą zapewnić ZR firmy.

przedsiębiorstwa na wszystkich poziomach działania. W oparciu o tak zwany cykl Deminga działania są najpierw planowane, a następnie wdrażane, po czym ich efekty są weryfikowane, co umożliwia dopiero podejmowanie kolejnych działań, mających zapewnić zgodność z pierwot-

¹ Dr inż. Rafał Baum, dr inż. Benedykt Pepliński, dr inż. Dariusz Majchrzycki – Katedra Zarządzania i Prawa, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu. Artykuł recenzowany (*przyp. red.*).

² Od nazwiska przewodniczącej Komisji i zarazem premiera Norwegii, pani Gro Harlem Brundtland. Raport Komisji ONZ do Spraw Środowiska i Rozwoju, pt.: „Nasza Wspólna Przyszłość” określił ZR jako „*rozwoj który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokolei możliwości zaspokajania ich potrzeb*” [Brundtland 1991]. Od 1987 r. pojęcie mocno ewoluowało – kojarzone początkowo wyłącznie z ekologią zyskiwało szersze ujęcie: społeczne i gospodarcze. Aktualnie ZR jest niezbędnym (i wiodącym) elementem różnorodnych strategii rozwoju – od poziomu globalnego po lokalny.

³ „Triple bottom line” (pol. koncepcja „potrójnego fundamentu”) została wprowadzona przez J. Ellingtona -zakłada, że na sukces firmy mają wpływ jej osiągnięcia w trzech wymiarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym.

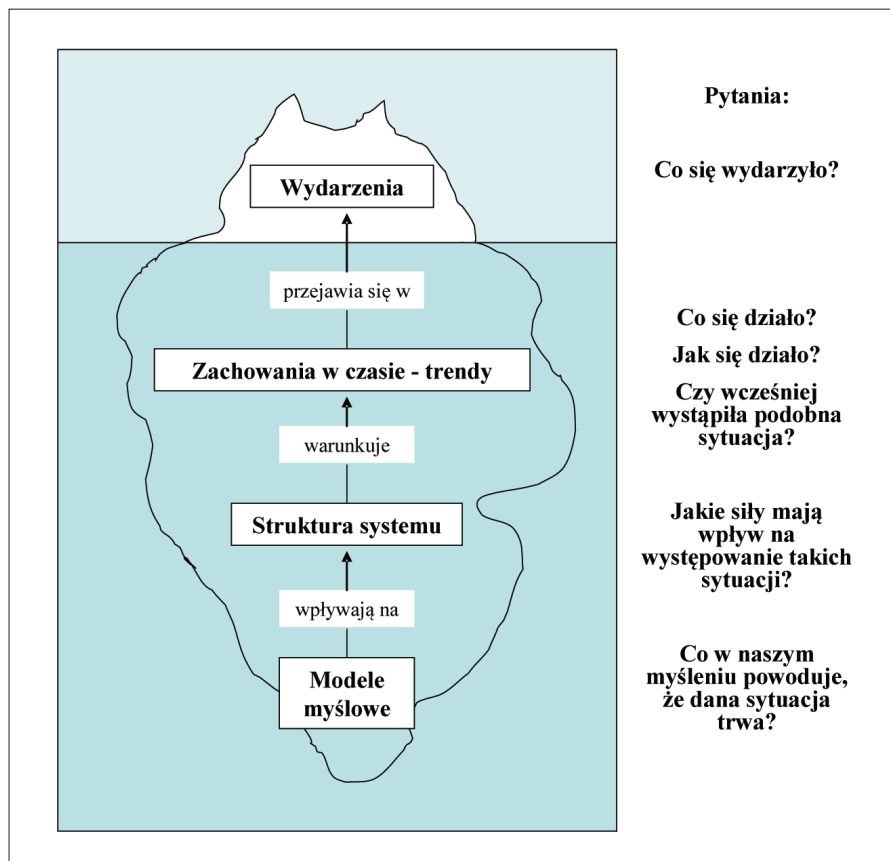
nymi planami (konceptcja ciągłego doskonalenia). Ciągłe doskonalenie wymaga powtarzania tego cyklu, tak, aby wciąż dostosowywać plany i działania do zmieniającego się otoczenia określającego warunki ich realizacji. SMS składa się z elementów, pokazanych na rysunku 1, takich jak [Kronenberg i Bergier 2010]: wizja, program ZR, wdrażanie, kontrola i ocena, innowacja, dialog z interesariuszami oraz raportowanie z zakresu zrównoważonego rozwoju.

Wdrożenie SMS powinno być poprzedzone fazą przygotowawczą, podczas której przeprowadza się szczegółową ocenę stanu wyjściowego. Mimo, iż celem pozostaje wdrożenie całego systemu, z uwagi na trudność jednoczesnego ukierunkowania wszystkich obszarów na ZR, konstrukcja SMS umożliwi to, by każdy komponent mógł być wdrażany niezależnie, w dowolnym momencie.

Systemowe podejście do ZR w rolnictwie

W przypadku przedsiębiorstw rolnych trudno mówić o zaawansowanych systemach zarządzania ZR. Widocznym przejawem działań podejmowanych w tym kierunku jest podejście systemowe. Kluczowymi elementami podejścia systemowego są: mnogość i różnorodność czynników, wzajemne powiązania oraz zamknięte łańcuchy przyczyn i skutków. Owe łańcuchy tworzą tak zwane sprzężenia zwrotne, które mogą zarówno prowadzić do pożądanych (i szybko narastających) rezultatów, ale również wywoływać efekt tak zwanego błędnego koła. Jedną z nadrzędnych reguł myślenia systemowego jest zasada: „struktura systemu określa jego zachowanie”. W życiu codziennym (czego dowodem są chociażby doniesienia medialne) koncentrujemy się na tym, co się już stało (dyskusje toczą się wokół konkretnego zdarzenia), gdy tymczasem jest to jedynie widoczny wierzchołek całej góry lodowej (rysunek 2).

Spojrzenie z perspektywy systemowej poszerza świadomość związaną z danym wydarzeniem – umieszczając je w szerszym kontekście, pozwala na zrozumie-



Rys. 2. Perspektywa holistyczna – rola struktury systemu.
Źródło: na podst. Senge, 1998

nie przyczyn, odkrycie określonych wzorców. Wiedza ta pozwala na uzyskanie równowagi i harmonii w organizacji.

W tym miejscu można postawić hipotezę, iż właśnie wspomniane równowaga i harmonia warunkują długofalowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa rolnego oraz trwałość i zrównoważenie jego rozwoju. Aby mówić o równowadze sił, procesów i elementów składających się na przedsiębiorstwo rolne, trzeba z kolei przyjąć istnienie współzależności, powiązań, wzajemnego oddziaływania, itp. Bez tego, nie może być mowy o równowadze. Jest to zgodne z podstawową koncepcją teorii równowagi gospodarczej, według której żadna z wielkości ekonomicznych nie może podlegać zmianom, nie pociągając za sobą tym samym zmiany wszystkich pozostałych [Lange 1973].

Współczesne rolnictwo znajduje się pod silną presją uwarunkowań rynkowych i zatracca stopniowo swój naturalny, związany z przyrodą charakter. Rozwój intensywnych technologii produkcji, wzrost na-

kładów przemysłowych środków produkcji i inne cechy konwencjonalnego modelu gospodarowania prowadzą z jednej strony do wzrostu wydajności pracy, ale z drugiej niosą wiele negatywnych skutków, zwłaszcza dla środowiska przyrodniczego. Zagrożenia te uzasadniają propagowanie zrównoważonego rozwoju rolnictwa. W ramach tej koncepcji nawiązuje się coraz częściej do organicznego charakteru gospodarstwa rolnego, do podstawowej zasady racjonalnej organizacji gospodarstwa i produkcji rolniczej.

Idea gospodarstwa organicznego

Pojęcie „gospodarstwo organiczne”⁴ wywodzi się od słowa organizm, oznaczającego twór żywy, którego poszczególne części i struktury stanowią zharmonizowaną pod względem funkcjonalnym całość. Organiczny charakter gospodarstwa wynika z występujących związków i zależności pomiędzy poszczególnymi wyodrębnionymi elementami struktury

⁴ W tym przypadku termin „gospodarstwo organiczne” nie jest dosłownym przekładem angielskiego pojęcia „organic farm”, które przypomnijmy tłumaczone jest na język polski jako gospodarstwo ekologiczne (trzy pojęcia: rolnictwo ekologiczne, organiczne i biologiczne zostały uznane za równoważne na mocy Rozporządzenia Rady EWG nr 2092/91 z 24 czerwca 1991 r. w sprawie rolnictwa ekologicznego oraz oznakowania jego produktów i środków spożywczych).

organizacyjnej. Istotą utrzymania równowagi takiego „organizmu” – a w tym samym zrównoważonego charakteru jego rozwoju – jest wzajemne (i równomierne) oddziaływanie na siebie sił integrujących i różnicujących, o których mowa w dalszej części artykułu.

Zrównoważone i systemowe podejście do organizacji produkcji będzie polegało zatem na ustaleniu właściwych proporcji pomiędzy elementami składowymi gospodarstwa, a zwłaszcza działami produkcji roślinnej i zwierzęcej (które są ściśle związane z ziemią i uczestniczą w obiegu substancji organicznej oraz składników pokarmowych). Wymaga to przywrócenia należytej rangi w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolnym tak zwanym bilansom rolniczym. Niezwykle ważne jest zwłaszcza zrównoważenie bilansów: pasz, nawozów organicznych i ściółki. Trzeba stwierdzić, że z uwagi na te trzy bilanse łatwiejsze będzie zbilansowanie strony zapotrzebowania ze stroną pokrycia w gospodarstwach posiadających zarówno produkcję roślinną, jak i zwierzęcą⁵.

Jednoczesne występowanie produkcji roślinnej i zwierzęcej oraz odpowiedni dobór roślin i/lub zwierząt umożliwia ponadto pełniejsze i bardziej równomierne wykorzystanie posiadanych zasobów pracy (bilans pracy). Zróżnicowany profil produkcji poprawia również płynność finansową przedsiębiorstw rolnych. Odpowiedni dobór struktury produkcji ułatwia więc gospodarowanie przy ograniczonej ilości środków finansowych.

Spojrzenie systemowe na gospodarstwo rolne, kłóci się nieco z zasadą maksymalizacji zysku z każdej działalności. Organizując produkcję w gospodarstwie, w myśl podejścia systemowego, należy zwrócić uwagę nie tylko na opłacalność poszczególnych produktów, lecz także na wzajemne powiązania poszczególnych działów, gałęzi i odgałęzień, które tworzą strukturę (organizm) zależności przyrodniczo – technicznych. Wyróżnia się 4 rodzaje powiązań [Grontkowska, Klepacki 2006]:

- relacje konkurencyjne są wynikiem współzawodnictwa różnych rodzajów produkcji o wykorzystanie tych zasobów produkcyjnych, które są do ich dyspozycji (na przykład pszenica jara i jęczmień jary)
- relacje komplementarne (wzajemnie się uzupełniające, wspierające) polegają na tym, że jedna gałąź przyczynia się do zwiększenia efektywności drugiej i odwrotnie (na przykład uprawa buraka cukrowego i chów bydła)
- relacje suplementarne (neutralne) występują wówczas, gdy pomiędzy poszczególnymi działalnościami produkcyjnymi nie ma wyraźnych zależności (na przykład pastwiskowy opas bydła i chów trzody chlewnej żywionej paszami z zakupu)

⁵ W przedsiębiorstwach rolnych gdzie prowadzona jest gospodarka bezinwentarzowa, oparta wyłącznie na produkcji polowej lub w gospodarstwach prowadzących intensywną produkcję zwierzęcą (fermy drobiu czy trzody chlewnej) bez lub z ograniczonymi zasobami ziemi, zbilansowanie takie jest niemożliwe bez pomocy z zewnątrz polegającej na pozyskaniu lub zagospodarowaniu nawozów naturalnych.

- relacje sprzężone charakterystyczne dla działalności, w których obok produktu głównego, uzyskuje się bezpośrednio z nim związany produkt uboczny (na przykład ziarno i słoma).

Z kolei o charakterze gospodarstwa, o dominującym w nim systemie gospodarowania, decydują dwie grupy sił [Materiały Szkoleniowe 2004]:

- siły integrujące wynikają z powiązań, jakie istnieją wewnątrz gospodarstwa. Prowadzą one do wielokierunkowości gospodarstw. Ten sposób organizacji gospodarstwa wynika z dążenia do zrównowżenia poszczególnych bilansów gospodarstwa (pasz, nawożenia) głównie w oparciu o środki własne, zgodnie z zasadą zamkniętego obiegu materii
- siły różnicujące, mają swe źródła poza gospodarstwem (ich źródłem jest rynek). Wpływają one na strukturę zasiewów i stada zwierząt oraz na strukturę produkcji gospodarstwa poprzez opłacalność (ceny produktów i środków produkcji oraz usług) i skłaniają rolnika do podejmowania działalności produkcyjnych, które zapewniają odpowiedni poziom dochodów.

Należy zaznaczyć, że koncepcja ZR nie jest prostym powrotem do organicznej teorii gospodarstwa czy podstawowej definicji organizacji. W dzisiejszych uwarunkowaniach nie wystarcza już samo dążenie do zapewnienia równowagi wewnątrz gospodarstwa. Konieczne staje się dążenie do równowagi w układzie gospodarstwo – otoczenie. Znalezienie kompromisu pomiędzy racjonalnością indywidualną (rolnik) a racjonalnością społeczną (interesariusze lub szersze całe społeczeństwo) umożliwia podejście systemowe w zarządzaniu – tak zwane zarządzanie holistyczne. Wśród zaleceń z zakresu zarządzania holistycznego gospodarstwem można wymienić dążenia do:

- efektywnego a jednocześnie racjonalnego wykorzystania potencjału produkcyjnego ziemi poprzez odpowiedni wybór roślin i zmianowanie
- pełnego zaopatrzenia działu produkcji zwierzęcej i przetwórstwa we własne pasze i surowce
- równomierne wykorzystanie w ciągu roku zasobów pracy dzięki takiemu doborowi działalności, który nie prowadzi do sezonowych spiętrzeń prac

- ograniczenia ryzyka poprzez wielokierunkowość produkcji
- utrzymania płynności finansowej
- pełniejszego korzystania z profesjonalnego doradztwa oraz szkoleń
- przestrzegania zaleceń Kodeksu Dobrych Praktyk Rolniczych.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań dotyczących organicznego (systemowego) podejścia do gospodarowania, należy stwierdzić, że w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw rolnych ważne jest uwzględnienie powiązań naturalnie występujących pomiędzy działami i gałęziami (powiązanie przez obornik, przez bilans siły roboczej, przez środki finansowe, itp.). Prowadzenie działalności rolniczej zgodnie z wymogami ZR wymaga dokonywania racjonalnych wyborów w zakresie sposobów i poziomów wykorzystania posiadanych zasobów. Przed podjęciem decyzji zarządczej należy określić każdorazowo cele określonej działalności produkcyjnej (nie mogą to być wyłącznie kryteria ekonomiczne) i poszukiwać rozwiązań optymalnych, to jest zapewniających maksymalizację przyjętego kryterium celu.

Warunkiem prawidłowego zorganizowania i funkcjonowania gospodarstwa jest więc wewnętrzna równowaga pomiędzy czynnikami produkcji i procesami produkcyjnymi. Ponadto, zgodnie z konwencją ZR, oprócz celów ekonomicznych i ekologicznych należy spełnić określone funkcje ogólnospołeczne (na przykład zachowanie środowiska dla przyszłych pokoleń czy zapewnienie dobrych jakościowo i bezpiecznych dla zdrowia produktów żywnościowych).

Spełnienie wymogów i zadań rolnictwa zrównoważonego wymaga od zarządzających znacznych umiejętności, dużego zasobu wiedzy, dostępu do informacji oraz systematycznego prowadzenia dokumentacji.

Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem (ZR) w przedsiębiorstwach rolnych. Zwrócono uwagę na konieczność systemowego podejścia we wdrażaniu ZR oraz na analogie do idei gospodarstwa or-

ganicznego. Trwałe i zrównoważone gospodarowanie wymaga wykorzystania narzędzi zarządzania holistycznego, opartego na zachowaniu równowagi wewnętrznej (zrównoważeniu sił integrujących i różnicujących) i wykorzystaniu istniejących powiązań przyrodniczo – technicznych.

Summary

The paper presents the concept of sustainable development (SD) management system in agricultural enterprises. Attention was drawn to the need for a systemic approach in the implementation of SD and the analogies to the idea of a constitutional farm. Durable and sustainable farming requires the use of holistic management tools, based on maintaining internal balance (balance of integrating and differentiating forces), and leveraging existing natural and technical relationships.

LITERATURA

1. Brundtland G. H., 1991 *Nasza wspólna przyszłość*. PWE. Warszawa: 71.
2. Grontkowska A., Klepacki B., 2006 *Ekonomia i zarządzanie przedsiębiorstwem w agrobiznesie*. Format-AB, Warszawa: 56-57.
3. Isaksson R., Garvare R., 2003 *Measuring sustainable development using process models*. Managerial Auditing Journal. Volume 18, Number 8. MCB University Press: 649-656.
4. Kronenberg J., Bergier T. red., 2010 *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*. Fundacja Sendzimira. Kraków 2010: 96-97.
5. Lange O., 1973: *Dziela, tom 1 Kapitalizm*. PWE. Warszawa: 290.
6. Materiały szkoleniowe, 2004 *Organizacja i zarządzanie gospodarstwem rolnym*. Projekt SAPARD PL-6-05/00: „Konwencjonalne (intensywne) technologie a dbałość o środowisko naturalne i jakość żywności (racjonalne stosowanie plonotwórczych środków produkcji)”: 2-9.
7. Senge, P. M., 1998 *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC. Warszawa.
8. Witek-Crabb A., 2001 *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw jako droga do konkurencyjności* [w:] Moszkowicz M. (red), „Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji”. Cz. 1. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa: 246-251.