AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Zeszyty Naukowe
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

PROBLEMY ROLNICTWA ŚWIATOWEGO

Tom 16 (XXXI)
Zeszyt 3

Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2016

Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Problemy Rolnictwa Światowego tom 16 (XXXI), zeszyt 3, 2016: 382–392

Emilia Wysocka-Fijorek[1]
Instytut Badawczy Leśnictwa

Analizy ekonomiczne w średniookresowym planowaniu leśnym

Economic Analysis in the Medium-Term Forest Planning

Synopsis. Trwały i zrównoważony rozwój zasadza się na trzech filarach: przyrodniczym, społecznym i ekonomicznym. Analizy ekonomiczne dotychczas nie były dostatecznie uwzględniane w gospodarce leśnej, stąd też m.in. wynika potrzeba sporządzania specjalistycznych ekspertyz – biznesplanów do planu urządzenia lasu. Wprowadzenie do praktyki średniookresowego planowania w Lasach Państwowych w postaci ekspertyzy ekonomicznej i jej konsekwentna analiza w dłuższym okresie powinna przyczynić się podniesienia efektywności ekonomicznej poszczególnych nadleśnictw, a w szerszej perspektywie całej organizacji gospodarczej Lasy Państwowe. Ekspertyza ekonomiczna nadleśnictwa może stanowić skuteczne narzędzie poprawy sprawności funkcjonowania nadleśnictw oraz planowania na różnych szczeblach organizacji i zarządzania w Lasach Państwowych. Dane tam zawarte pozwolą na śledzenie dynamiki zjawisk ekonomicznych w poszczególnych jednostkach Lasów Państwowych. Pośrednio analizy takie – przeprowadzane na podstawie zadań zawartych w planie urządzenia lasu – będą również prowadzić do optymalizacji struktury funkcji lasu.

Słowa kluczowe: leśnictwo, biznesplan, analizy ekonomiczne, funkcje lasów

Abstract. Sustainable development rests on three pillars/dimensions: natural, social and economic. Economic analysis so far has not been sufficiently taken into account in forest management, which is why, among others reasons, economic experts need to produce business plans for forest management. Introducing an economic aspect to the practice of medium-term planning for State Forests by incorporating economic expertise to the management plan and its consequent analysis in the long term should contribute to the enhanced economic efficiency of individual forest districts and in the wider perspective to the whole economic organization of State Forests. Economic expertise for the forest district can be an effective tool to improve the efficiency of the district and planning at various levels of the organization and management of the State Forests. The data contained therein will allow for tracking the dynamics of economic phenomena in the individual units of State Forests. Indirectly, such analysis – carried out on the basis of the tasks included in the plan of forest management – will also lead to an optimized structure of forest functions.

Key words: forestry, business plan, economics analysis, forest function

Wprowadzenie

Trwały i zrównoważony rozwój zasadza się na trzech filarach: przyrodniczym, społecznym i ekonomicznym. Analizy ekonomiczne dotychczas nie były dostatecznie uwzględniane w gospodarce leśnej, stąd też m.in. wynika potrzeba sporządzania specjalistycznych ekspertyz – biznesplanów do planu urządzenia lasu (dalej PUL) (Wysocka-Fijorek, 2015). Podstawowymi informacjami podczas przygotowania biznesplanu jest analiza gospodarki w minionym okresie gospodarczym, najczęściej roku. Jest to zasadnicza różnica między klasycznym układem takiego dokumentu a biznesplanem dla gospodarki leśnej, który powinien być uzupełnieniem

[1] dr inż., Zakład Zarządzania Zasobami Leśnymi, Instytut Badawczy Leśnictwa, ul. Braci Leśnej 3, Sękocin Stary, 05-090 Raszyn, e-mail: e.wysocka-fijorek@ibles.waw.pl

planu gospodarczego zawierającego rozmiar i zakres rzeczowy zadań w średniookresowej perspektywie (najczęściej 10-letnim okres planowania urządzeniowego). Co więcej, plany oraz zakres zadań gospodarczych w okresie 10 lat są tylko częścią ciągłego procesu produkcji gospodarstwa leśnego.

Biznesplan jest pojęciem różnie definiowanym w literaturze (ang. business plan, corporate plan). Najczęściej można go zaliczyć do jednej z trzech grup dokumentów, powiązanych z:

- planami gospodarczymi przedsiębiorstwa,
- planem przedsięwzięcia biznesowego,
- bądź zarówno planami przedsiębiorstwa, jak i przedsięwzięcia gospodarczego.

Pawlak (2001) biznesplan określa jako „długofalowy oraz kompleksowy plan jednostki gospodarczej (także grupy kapitałowej) lub przedsięwzięcia inwestycyjnego". Długofalowość oznacza, że biznesplan jest konstruowany na przynajmniej kilka lat, natomiast kompleksowość jest to całościowe ukazanie przyszłości przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia. W rozumieniu natomiast Korczyna (1998) biznesplan to „plan przedsięwzięcia dochodowego, niekiedy traktowany jako plan przedsiębiorstwa lub po prostu plan działania nacelowany na sukces, na efekt zysku i rentowności". Istota biznesplanu wynika z tego, iż jest on formalnym dokumentem (zestawem przemyśleń i dokumentów – analiz i prognoz), w którym na podstawie danych historycznych oraz diagnozy obecnej sytuacji (lub predykcji możliwości założenia i skutecznego funkcjonowania nowego przedsiębiorstwa) zamieszcza się projekcję celów przedsięwzięcia oraz prezentuje sposoby ich osiągnięcia. W działaniach tych należy uwzględnić wszelkiego rodzaju uwarunkowania natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej, z którymi firma ma obecnie do czynienia oraz z którymi przyjdzie się jej zmierzyć w przyszłości. W swojej istocie biznesplan ma wymiar strategiczny, głównie dlatego gdyż sporządza się go dla potrzeb pozyskania inwestora strategicznego. Z drugiej zaś strony jest on planem operatywnym, ponieważ zawiera charakterystykę obecnej/przyszłej działalności firmy oraz przedstawia obecne/przyszłe cele marketingowe, finansowe oraz ekonomiczne firmy. Ta dualność oznacza, że biznesplan służy podejmowaniu decyzji zarówno strategicznych, jak i operacyjnych.

Głównym celem tworzenia biznesplanu jest przedstawienie sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, celów, do których dąży i środków, za pomocą których zamierza je osiągnąć. Ponadto biznesplan jest narzędziem kontroli i planowania działalności. Ułatwia właściwe zarządzanie poprzez szczegółowe zdefiniowanie celów i pomaga dokonać przyszłej oceny ich realizacji. Gotowy biznesplan jest źródłem informacji dla innych osób i stanowi podstawę do opracowania ewentualnej propozycji zmian sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Główna rola biznesplanu wynika z tego, że służy on właścicielom i/lub kierownictwu firmy jako podstawowy dokument wspomagający zarządzanie wszystkimi przedsięwzięciami firmy. Dlatego też biznesplan powinien zawierać odpowiedzi na 3 kluczowe pytania:

1. Co i kiedy przedsiębiorstwo chce osiągnąć?
2. Jak chce tego dokonać i kto ma to zrobić?
3. Skąd na to wziąć środki finansowe?

Chcąc stworzyć biznesplan należy mieć na uwadze, że nie ma jednego sprawdzonego wzorca. Zarówno koncepcja, układ jak i treść planu zależą od autora, wymagań odbiorcy oraz specyfiki przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo może mieć swój model

biznesplanu. W przypadku gospodarki leśnej ze względu na jej specyfikę, biznesplan nadleśnictwa może pomijać szczegółową analizę organizacyjną firmy, jak również wskazania dotyczące poszukiwania rozwiązań strategicznych. W obu przypadkach ustawowe regulacje, istniejące sprawdzone rozwiązania oraz jednolitość struktury organizacyjnej Lasów Państwowych mocno ograniczają możliwości poszukiwania innowacyjnych rozwiązań.

Aby w sposób maksymalnie obiektywny ocenić działalność przedsiębiorstwa, a następnie opracować kierunki jego dalszego rozwoju (biznesplan) konieczne jest przeprowadzenie w pierwszej kolejności analizy ekonomicznej gospodarki w minionym okresie (Sierpiński, Jachna, 2000). Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa powinna spełniać pięć następujących wymagań formalnych i merytorycznych:

1) zawierać właściwe oraz obiektywne stwierdzenia i oceny;
2) uwzględniać wszystkie rozpoznane elementy determinujące określony stan przedsiębiorstwa lub wybrane zjawisko ekonomiczne;
3) opierać się na zweryfikowanych danych liczbowych, po doprowadzeniu ich do porównywalności;
4) przedstawiać wyniki badań w sposób zwięzły i zrozumiały;
5) zawierać wyniki bliskie chwili powstaniu zjawiska i podjęcia decyzji.

Przedmiotem analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa są jego wyniki ekonomiczne, stan i pozycja w stosunku do innych jednostek oraz organizacja i metody działania w przedsiębiorstwie.

Leśne biznesplany – wybrane przykłady

Analizy ekonomiczne oraz biznesplany stają się coraz popularniejszym narzędziem ułatwiającym zarządzanie gospodarstwem leśnym. W zależności od specyfiki lasów w danym regionie świata biznesplany mają różnych charakter. Biznesplany wykonywane są dla przedsiębiorstw, dla których leśnictwo jest tylko jednym z elementów funkcjonowania (jak np. Coillte), z drugiej zaś strony dla konkretnych przedsięwzięć leśnych jak np. budowa i prowadzenie szkółki leśnej. Coraz liczniej opracowane są biznesplany dla całych gospodarstw leśnych, czy odpowiedników naszych nadleśnictw, jak np. w lasach Kanady, Ugandy.

W Irlandii firma Coillte opracowała zasady działania w 8 jednostkach administracyjnych. Biznesplan zawiera opis działań na okres 5 lat w zakresie całej działalności firmy (leśnictwa, turystyki, budowy dróg, i inne). W ramach planów strategicznych jednostek biznesowych (BAU…, 2015) opracowano podstawowe dokumenty ułatwiające zarzadzanie m.in. lasami Coillte. Określają one wizję lasów w jednostce powierzchni biznesowej, a także, w jaki sposób polityka firmy i cele będą realizowane na całym obszarze działalności jednostki w okresie planu. Biznesplan zawiera m.in. informacje dotyczące szerokiego zakresu celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych, a także informacje o tym, jak będzie zwiększała się powierzchnia lasów oraz w jaki sposób zostaną zrealizowane zalesiania i odnawiania powierzchni leśnej, jaka jest liczba gatunków na jednostkę powierzchni. Celem tego planu jest określenie wizji biznesowej na najbliższe 20 lat, a nawet w pewnych zakresach wykroczenie poza ten okres czasowy. Na okres 5 lat przyjęto natomiast cele szczegółowe oraz wyznaczono priorytetowe kierunki działań.

Typowe biznesplany w zakresie leśnictwa wykonywane są m. in. w Stanach Zjednoczonych. Takim przykładem może być Mendocino National Forest Business Plan (Mendocino…, 2006) zawierający nie tylko szczegółową analizę gospodarki minionego okresu, ale również najważniejsze problemy z jakimi gospodarka leśna spotka się w planowanym okresie. Dokument ten zawiera również ocenę słabych i mocnych stron oraz opracowane na jej podstawie cele strategiczne na najbliższy okres. Zarówno ten jak i analogiczne dokumenty dla innych obszarów administracyjnych przygotowany jest w sposób przystępny, łatwy w odbiorze, wzbogacony dużą liczbą rysunków.

W Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (dalej PGLLP) do tej pory brak jest dokumentu o charakterze biznesplanu zarówno na poziomie nadleśnictwa (PUL jest dokumentem gospodarczym, zawierającym opis zadań z wykorzystaniem jednostek naturalnych) jak i regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych (dalej RDLP) czy całych Lasów Państwowych, pomijając takie dokumenty jak „Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030" (Strategia…, 2013), który ma charakter programowy i kierunkowy a nie operacyjny. Zagadnienie to nie jest również poruszane w lasach prywatnych. Do tej pory nie dopracowaliśmy się dokumentu na wzór kanadyjskiego Forestry Business Planning Guide (Forestry…, 1998) czy amerykańskiego How to Write Business Plans for Forest Products Companies (Pepke, 1992).

Lasy Państwowe w Polsce

Nadleśnictwo jako przedsiębiorstwo charakteryzuje się zupełnie inną specyfiką organizacji i zarządzania, finansowania od innych form działalności gospodarczej. Podejmując próby porównywania parametrów (wskaźników) nadleśnictwa ze wskaźnikami dla innych przedsiębiorstw należy mieć na uwadze, iż nadleśnictwo jako takie nie jest przedsięwzięciem nastawionym na zysk, ale jednocześnie prowadzi działalność gospodarczą, a PGLLP jako całość jest organizacją samofinasującą się. Istotnym elementem funkcjonowania nadleśnictwa są uwarunkowania przyrodniczo-ekonomiczne produkcji. Specyficzność organizacji i wielość czynników (głównie pozaekonomicznych) wpływających na funkcjonowanie nadleśnictwa znajduje swoje odzwierciedlenie także w zasadach prowadzenia rachunkowości w nadleśnictwie. Przejawia się to m.in. poprzez (Buraczewski, Grygier, 2011; Dawidziuk, i in., 2015)

- trudności w dostosowana rachunkowości do specyfiki ekonomicznej gospodarstwa leśnego w zakresie długotrwałości produkcji leśnej i jej przyrodniczego uwarunkowania;
- dużązależność efektów gospodarowania od czynników przyrodniczych;
- przedmiot pracy czyli przyrost bieżący na pniu oraz jego odpowiednik w postaci wyrobionych w danym roku gotowych produktów;
- trudności w ograniczaniu rachunku kosztów własnych do jednorocznych okresów obrachunkowych (dotyczy to zwłaszcza produkcji na pniu - między nakładem a efektem upływa wiele lat);
- kapitał leśny charakteryzujący się swoistymi cechami;
- działanie gospodarcze na poszczególnych etapach decyzyjnych w rozwoju lasu odbywa się w warunkach dużej niepewności (ryzyka);
- brak związku przyczynowo skutkowego między nakładami na zagospodarowanie lasu a wartością pozyskanego drewna w rocznym okresie obrachunkowym;

- określanie właściwych relacji między przychodami a realizacją wielostronnych funkcji lasów oraz brakiem kompensacji poniesionych kosztów na kreowanie społecznych korzyści z lasu;
- brak narzędzi ekonomicznych umożliwiających poprawne przeprowadzenie kontroli procesu gospodarowania oraz norm do porównań i ocen.

Charakterystyka stanu obecnego i analiza uwarunkowań funkcjonowania gospodarstwa leśnego w Polsce

Gospodarka leśna nie dysponuje obecnie narzędziem pozwalającym powiązać rozmiar zadań gospodarczych (koszty ich realizacji) w określonych warunkach przyrodniczych, ekonomicznych oraz społecznych nadleśnictwa z efektami jego działalności (przychodami oraz wynikiem finansowym). Obowiązujące dotychczas wskaźniki ekonomiczno-gospodarcze, słabo skorelowane z projektowanymi zadaniami gospodarczymi, nie pozwalają przedstawić obiektywnego obrazu kształtowania się relacji między rozmiarem zadań i możliwością sfinansowania ich wykonania. Dzieje się tak, nie tylko z powodu braku adekwatnych miar pozwalających ustalić stan gospodarstwa leśnego, ale również dlatego, że gospodarka leśna:

- ma ustawowy obowiązek zachowania trwałości i ciągłości lasów,
- cykl produkcyjny gospodarki leśnej jest bardzo długi i wymaga w ciągu pierwszych 30-40 lat zaangażowania kapitału, aby uzyskać pierwsze przychody pochodzące ze sprzedaży drewna,
- w związku z długością cyklu produkcyjnego oraz biologicznymi właściwościami wzrostu drzew w gospodarce leśnej bardzo trudno w jednoznaczny sposób wskazać plon (produkcję) oraz zapas produkcyjny,
- zmieniające się otoczenie społeczne i gospodarcze sprawia, że rosną społeczne oczekiwania odnośnie do pozaprodukcyjnych funkcji lasu i gospodarki leśnej, co wiąże się z koniecznością ponoszenia wyższych koszty ich realizacji,
- gospodarka leśna prowadzona jest w warunkach dużego i nieznanego ryzyka efektów produkcji – brak jest możliwości przewidywania oraz przeciwdziałania zjawiskom klęskowym.

Należy, zatem dążyć do tego, aby, projektowane zadania w PUL w znacznym stopniu były powiązane z kosztami i przychodami nadleśnictwa, a prognoza elementów składowych rachunku finansowego stanowiła integralną część tego planu. Cele ekspertyzy ekonomicznej (dalej EEN), będącej biznesplanem w warunkach polskiego leśnictwa, można osiągnąć przez zaprojektowanie wskaźników dotyczących składowych przychodów i kosztów powiązanych z 10-letnim okresem planowania urządzeniowego. Zgodnie z Ustawą o lasach (Ustawa…, 1991), lasami stanowiącymi własność Skarbu Państwa (poza lasami w zarządzie parków narodowych, Zasobie Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz będących w użytkowaniu wieczystym na mocy odrębnych przepisów) zarządzają Lasy Państwowe, zobowiązane do prowadzenia gospodarki leśnej według planu urządzenia lasu. Ustawa definiuje zasadnicze elementy planu urządzenia lasu, do których należą m. in.: analiza gospodarki leśnej w minionym okresie gospodarczym oraz ilość przewidzianego do pozyskania drewna w postaci etatu–użytków rębnych, określającego maksymalną ilość drewna przewidzianego do pozyskania w okresie obowiązywania planu urządzenia lasu

w cięciach rębnych. Wielkość tę – według Ustawy o lasach (Ustawa…, 1991) – można przekroczyć tylko w związku z wystąpieniem szkody lub klęski żywiołowej w lasach.

Zgodnie z Ustawą o lasach (Ustawa…, 1991) Lasy Państwowe prowadzą działalność na zasadzie samodzielności finansowej i pokrywają koszty działalności z własnych przychodów, których głównym źródłem jest sprzedaż surowca drzewnego. Na zadania zlecone przez administrację rządową Lasy Państwowe otrzymują dotacje celowe z budżetu państwa. Ustawa o lasach określa źródła (art. 57) tworzenia funduszu leśnego, którego środki pochodzą głównie z odpisu podstawowego liczonego od wartości sprzedaży drewna obciążającego koszty działalności nadleśnictw. Wielkość odpisu, na wniosek Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych, corocznie ustala minister właściwy do spraw środowiska. Dyrektor Generalny Lasów Państwowych ustala wielkość tego odpisu dla poszczególnych regionalnych dyrekcji, a dyrektorzy poszczególnych regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych – dla nadleśnictw. Środki funduszu leśnego przeznacza się na zadania określone w art. 58 Ustawy, w tym przede wszystkim na wyrównywanie niedoborów powstających przy realizacji zadań gospodarki leśnej w poszczególnych nadleśnictwach wynikających w szczególności ze zróżnicowanych warunków przyrodniczych produkcji leśnej.

Dyrektor Generalny Lasów Państwowych, regionalni dyrektorzy Lasów Państwowych i nadleśniczowie uprawnieni są – zgodnie z Ustawą o lasach – do zaciągania w imieniu Skarbu Państwa kredytów bankowych lub pożyczek z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz z wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej do maksymalnej, rocznej wysokości 30% wartości sprzedaży LP w roku poprzednim.

Lasy Państwowe są zobligowane Ustawą o podatku leśnym z dnia 30 października 2002 r. (Ustawa…, 2002) do odprowadzania na rzecz samorządów gminnych podatku za każdy hektar gruntów sklasyfikowanych w ewidencji gruntów i budynków, jako las. Od podatku zwolnione są lasy w wieku do 40 lat, lasy wpisane indywidualnie do rejestru zabytków i użytki ekologiczne.

Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1994 r. w Lasach Państwowych (Rozporządzenie…, 1994), w ramach sprawowanego zarządu, możliwe jest prowadzenie następującej działalności:

1) administracyjnej – w Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, w regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych i w nadleśnictwach;
2) gospodarczej (w zakresie gospodarki leśnej) w nadleśnictwach, gdzie wyróżnia się:
   - działalność podstawową,
   - działalność uboczną (gospodarowanie zwierzyną, pozyskiwanie żywicy, choinek, karpiny, igliwia, płodów runa leśnego i sprzedaż tych produktów w stanie nieprzerobionym);
3) dodatkowej – produkcyjnej i usługowej na rzecz gospodarki leśnej.

Przychody z działalności ubocznej i dodatkowej nie powinny być mniejsze od kosztów poniesionych na jej prowadzenie. Wydatki związane z wytwarzaniem produktów i świadczeniem usług nie powinny być wyższe od ich zakupu poza Lasami Państwowymi. Działalność dodatkowa opodatkowana jest podatkiem dochodowym od osób prawnych (Zając i in., 2015). Sprzedaż wyrobów i usług wynikających z działalności dodatkowej pomiędzy jednostkami Lasów Państwowych odbywa się po kosztach ich wytworzenia. Nie można nabywać od zewnętrznych usługodawców produktów lub usług po cenach wyższych lub równych niż ceny oferowane przez jednostki PGL Lasy Państwowe. Część

zysku z działalności dodatkowej w nadleśnictwach przekazywana jest na rachunek Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych.

W myśl wyżej wymienionego rozporządzenia, podstawą gospodarki finansowej jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych są roczne plany finansowo-gospodarcze. Plany te powinny zawierać zadania rzeczowe, przychody ze sprzedaży, koszty działalności i wynik finansowy, który pozostaje w dyspozycji nadleśnictw z przeznaczeniem na zwiększenie funduszy własnych. Jest on pomniejszany o wartość niewykonanych zadań rzeczowych z tytułu działalności podstawowej i części zysku przekazywanego na rachunek Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych. Na podstawie planu finansowo-gospodarczego określana jest na dany rok wielkość odpisu podstawowego na fundusz leśny w postaci wskaźnika procentowego w stosunku do planowanych przychodów ze sprzedaży drewna.

Trwałe i zrównoważone gospodarowanie zakłada równorzędny rozwój i korzystanie z trzech kategorii wartości lasu: przyrodniczej, ekonomicznej i społecznej. Wymiar przyrodniczy oznacza trwałe i nieograniczone w czasie zachowanie zasobów naturalnych; ekonomiczny – produkcję dóbr i usług leśnych; natomiast społeczny wymiar oznacza – miejsca pracy oraz współuczestnictwo ludzi w procesach decyzyjnych dotyczących zagospodarowania oraz dystrybucji dóbr i korzyści z lasu. Gospodarstwo leśne, jako podmiot gospodarczy, w warunkach gospodarki rynkowej powinno osiągać choćby minimalną rentowność. Ze względu na specyficzne cechy lasu, jako kapitału, na ogół rentowność taka jest bardzo niska lub gospodarstwo leśne przynosi stratę. Specyficzną cechą lasu jest to, że dostarcza on wielu dóbr nieobjętych aktami kupna-sprzedaży, czyli dopuszcza produkcję dóbr i użyteczności nie przynoszących dochodów pomimo ponoszonych wydatków przez gospodarstwo leśne. Z dóbr tych korzysta ogół społeczeństwa. Funkcja produkcyjna lasu może być silnie ograniczona przez funkcje ekologiczne (ochrona bioróżnorodności, ochrona krajobrazu) oraz funkcje społeczne (przestrzeń dla społecznych potrzeb wypoczynku i rekreacji, poszukiwanie ciszy i spokoju).

Ekonomiczne uwarunkowania działalności poszczególnych nadleśnictw są bardzo zróżnicowane i zależą od wielu czynników (struktury wieku drzewostanów, ich zasobności, udziału lasów ochronnych, powierzchni drzewostanów wyłączonych z pozyskania, położenia względem obszarów o dużej gęstości zaludnienia, dostępnością lasów itp.). Dofinansowanie zadań rzeczowych w nadleśnictwach deficytowych następuje z funduszu leśnego.

Założenia teoretyczne oraz metodyczne ekspertyz ekonomicznych

Ekspertyza ekonomiczna nadleśnictwa (EEN) układem, zakresem oraz szczegółowością nawiązuje do zawartości Sprawozdania Finansowo-Gospodarczego LP. Wynika to z założenia o maksymalnych wykorzystaniu w opracowaniu informacji znajdujących się w Systemie Informatycznym Lasów Państwowych (dalej SILP) oraz generowanych przez istniejące raporty i zestawienia robocze jakie można uzyskać na poziomie nadleśnictwa. Wśród ogólnych założeń metodycznych należy wymienić:

1) Dane przedstawione w analizie gospodarki przeszłej jak i planie ekonomicznym powinny umożliwiać analizę wskaźników w całym okresie dziesięcioletnim dla każdego roku analizy.
2) Najważniejsze wskaźniki gospodarcze i ekonomiczne dla nadleśnictwa powinny być przedstawione na tle wyników jednostek podobnych oraz skrajnych w RDLP

w odniesieniu do analizowanego nadleśnictwa. Przyjęto, iż nadleśnictwo, dla którego będzie opracowywana EEN porównywane będzie z czterema nadleśnictwami z RDLP.

3) W celu przygotowania analiz planu ekonomicznego zostaną wykorzystane średnie ceny drewna i koszty gospodarki leśnej przyjęte na podstawie danych z ostatnich trzech lat oraz z w drugim wariancie z ostatniego roku.
4) Dane oraz zakres EEN musi stwarzać możliwość jej aktualizacji w dowolnym okresie obowiązywania PUL, szczególnie w sytuacjach wystąpienia zjawisk, które w sposób zasadniczy zmieniają planowany zakres, czas, miejsce oraz wielkość zadań gospodarczych.
5) Zbiór analiz ekonomicznych będzie miał charakter głównie opisowy i polegał będzie na wskazaniu kierunków dalszego działania nadleśnictwa.

W części wstępnej EEN, jak wszystkie opracowania o charakterze biznesplanu powinna rozpoczynać się przedstawieniem tła funkcjonowania nadleśnictwa, okresu funkcjonowania, zasad jego działania. Należy mieć na uwadze, że dokument ten nie jest przygotowywany wyłącznie dla środowiska leśnego, ale także dla osób niezwiązanych z leśnictwem.

W drugiej części ekspertyzy nazwanej „Analizę gospodarki przeszłej", przedstawione będą w syntetycznej formie przyrodnicze, organizacyjne, gospodarcze i ekonomiczne uwarunkowania realizacji gospodarki leśnej w nadleśnictwie w minionym okresie gospodarczym. Dla zachowania operacyjnego charakteru informacji, najważniejsze parametry ustalone dla nadleśnictwa porównane będą z wartościami tych cech dla wybranych nadleśnictw z RDLP.

Zbiór analiz ekonomicznych nadleśnictwa jest to zasadnicza część EEN. Jej jakość zależy przede wszystkim od poprawności przyjętych wskaźników i ustalonych wartości w części analizującej efekty gospodarki przeszłej. Znaczenie omawianej części EEN sprawia, że powinna ona zawierać najważniejsze elementy związane z możliwymi do zaplanowania wydarzeniami gospodarczymi oraz związanymi z nimi konsekwencjami ekonomicznymi. Do głównych elementów planu ekonomicznego powinny należeć:

- analiza kluczowych czynników sukcesu,
- strategia przedsiębiorstwa (wizja, misja, cele strategiczne);
- plan przychodów i kosztów na podstawie cen i kosztów produktów i zadań gospodarczych z ostatniego roku przed sporządzeniem PUL zgodnie z założeniem o proporcjonalnym wzroście kosztów produkcji i cen produktów (drewna), choć nie rozwiązuje to sprawy siły nabywczej przychodów;
- plan związany z remontami oraz inwestycjami;
- plan zatrudnienia.

Ekspertyza ekonomiczna nadleśnictwa (zamiennie EEN), wobec braku dokumentu o charakterze ekonomicznym w planowaniu średniookresowym, powinna stać się integralną częścią średniookresowego podstawowego dokumentu gospodarki leśnej, jakim jest plan urządzenia lasu. Podobnie jak plan urządzenia lasu, ekspertyza ta powinna być dokumentem o charakterze operacyjnym, który – dzięki oprogramowaniu informatycznemu – umożliwi m.in. analizę sytuacji nadleśnictwa w kolejnych latach obowiązywania planu urządzenia lasu.

Głównym celem Ekspertyzy ekonomicznej nadleśnictwa jest określenie ekonomicznych konsekwencji realizacji nowego planu urządzenia lasu na podstawie syntetycznej analizy wyników gospodarki przeszłej z uwzględnieniem aktualnych uwarunkowań w przyjętej ustawowo średniookresowej perspektywie planowania zadań gospodarczych w nadleśnictwie. EEN powinna, zatem zawierać opis i analizę najważniejszych wybranych elementów

gospodarki leśnej oraz otoczenia społecznego i gospodarczego, które decydowały o wynikach gospodarki leśnej w minionym okresie oraz będą miały istotny wpływ na jej funkcjonowanie w nowym okresie gospodarczym (na który został opracowany nowy plan urządzenia lasu). W opisie takich elementów powinny się znaleźć – w zależności od ich charakteru – zarówno wielkości rzeczywiste, jak również wskaźniki pozwalające ocenić sytuację ekonomiczną gospodarstwa leśnego oraz określić efektywność zarządzania zasobami nadleśnictwa.

Przyjęte cele oraz znaczenie EEN, jako dokumentu zawierającego najważniejsze ekonomiczne aspekty gospodarki leśnej sprawiają, że powinien on zawierać informacje użyteczne w codziennej pracy nadleśnictwa z zakresu oceny, porównywania i planowania rozmiaru zadań gospodarki leśnej, analizy i oceny aspektów ekonomicznych, czy też analizę produktów i usług leśnych, przychodów, nakładów i wyniku finansowego. EEN powinna także prezentować rolę i znaczenie gospodarki leśnej w rozwoju regionu (gmin, powiatów), jej znaczenie w tworzeniu nowych oraz utrzymaniu istniejących miejsc pracy, wielkość oraz strukturę podatków i danin, jakie gospodarka leśna odprowadza do budżetów lokalnych i budżetu centralnego, a także – w możliwie szerokim zakresie – informacje przedstawiające publiczną sferę działalności nadleśnictwa i gospodarki leśnej.

Podstawowymi źródłami danych wykorzystywanych do opracowania EEN powinny być najważniejsze dokumenty gospodarcze i ekonomiczne nadleśnictwa, w tym: poprzedni (stary) oraz aktualny (nowy) plan urządzenia lasu, ewidencja księgowa rejestrująca koszty i przychody w układzie rocznym, a także System Informatyczny Lasów Państwowych (SILP) w części dotyczącej rozmiaru, zakresu oraz lokalizacji wszystkich realizowanych zadań gospodarczych. Ogólnie cele oraz zadania ekspertyzy ekonomicznej nadleśnictwa można ująć następująco:

- wprowadzenie tradycji średniookresowego planowania ekonomicznego, a w rezultacie poprawa efektywności ekonomicznej nadleśnictwa;
- kompleksowa wycena majątku nadleśnictw (uwzględniająca grunty leśne i drzewostany) oraz włączenie wartości lasu do analiz ekonomicznych;
- ocena ekonomiczna realizacji wybranych zadań ubiegłego okresu gospodarczego;
- ocena przepływów środków funduszu leśnego w warunkach ubiegłego okresu gospodarczego (starego planu urządzenia lasu);
- przeprowadzenie wieloaspektowej analizy warunków realizacji zadań nowego planu urządzenia lasu (analiza SWOT, wskaźniki struktury powierzchni, struktury zapasu itp.);
- prezentacja świadczeń publiczno-prawnych dostarczanych przez lasy;
- optymalizacja wydatkowania środków przez nadleśnictwo (narzędzie dla nadleśniczego umożliwiające ocenę wydatkowania środków w dłuższej perspektywie zarówno w ubiegłym okresie gospodarczym, jak i w okresie realizacji nowego planu urządzenia lasu);
- opracowanie narzędzia dla nadleśniczego do prezentowania nadleśnictwa w porównaniu z innymi jednostkami (benchmarking);
- optymalizacja rozdziału środków pomiędzy jednostkami (nadleśnictwami);
- określenie elementów składowych wskaźnika efektywności funkcjonowania nadleśnictwa – koszty/przychody w warunkach realizacji nowego planu urządzenia lasu;
- oszacowanie przepływu środków funduszu leśnego w warunkach realizacji nowego planu urządzenia lasu;

- określenie zalecanych przedsięwzięć organizacyjnych i ekonomicznych optymalizujących funkcjonowanie nadleśnictwa;
- obiektywizacja kryteriów przepływu środków pomiędzy jednostkami Lasów Państwowych.

Do zadań ekspertyzy ekonomicznej powinno należeć:

- przedstawienie w usystematyzowany sposób syntetycznych informacji o najważniejszych przyrodniczych i ekonomicznych zdarzeniach, jakie miały miejsce w minionym okresie gospodarczym w gospodarstwie leśnym;
- opracowanie wytycznych do analiz ekonomicznych dla nadleśnictwa na najbliższy okres gospodarczy, wspomagających efektywne zarządzanie gospodarstwem leśnym;
- dostarczenie narzędzi informatycznych umożliwiających tworzenie zdefiniowanych okresowych raportów ekonomicznych zawierających najważniejsze dane charakteryzujące zakres i strukturę działalności nadleśnictwa, które aktualizowane w sposób ciągły lub okresowy pozwolą na monitorowanie stanu gospodarstwa leśnego pod względem ekonomicznym;
- porównanie danych i ocen nadleśnictwa dotyczących zarówno wybranych elementów stanu nadleśnictwa, jak i analizy gospodarki przeszłej z danymi odnoszącymi się do wybranych (porównywalnych) jednostek w RDLP oraz w całych Lasach Państwowych.

Podsumowanie

Zadaniem ekspertyzy ekonomicznej, jako specyficznego dla polskiego leśnictwa biznesplanu, jest w miarę dostępnych informacji, ekonomiczne i społeczne ujęcie wszystkich aspektów prowadzenia gospodarki leśnej. Chcąc osiągnąć ten cel, przy zachowaniu jasności i przejrzystości ekspertyzy ekonomicznej nadleśnictwa przyjęto podział opracowania na trzy zasadnicze części:

I. Charakterystyka gospodarstwa leśnego – ze zwróceniem szczególnej uwagi na elementy różnicujące analizowane nadleśnictwo w skali RDLP oraz Lasów Państwowych ogółem.

II. Ocena/analiza gospodarki przeszłej, w tym szczegółowy opis i analiza najważniejszych zdarzeń przyrodniczych i ekonomicznych, jakie miały miejsce w minionym dziesięcioleciu, będących podstawą formułowania wniosków i zaleceń na okres obowiązywania nowego planu urządzenia lasu.

III. Wytyczne do analiz ekonomicznych w warunkach nowego planu urządzenia lasu nadleśnictwa uwzględniające wnioski z analizy gospodarki ubiegłego okresu oraz prognozę kształtowania się sytuacji ekonomicznej w okresie realizacji nowego planu urządzenia lasu.

Wprowadzenie do praktyki średniookresowego planowania w Lasach Państwowych aspektu ekonomicznego w postaci ekspertyzy ekonomicznej do planu urządzenia lasu i jej konsekwentna analiza w dłuższym okresie powinna – analogicznie jak w przypadku racjonalnego rozwoju zasobów drzewnych – przyczynić się podniesienia efektywności ekonomicznej poszczególnych nadleśnictw a w szerszej perspektywie całej organizacji gospodarczej Lasy Państwowe.

Ekspertyza ekonomiczna nadleśnictwa może stanowić skuteczne narzędzie poprawy sprawności funkcjonowania nadleśnictw oraz planowania na różnych szczeblach

organizacji i zarządzania w Lasach Państwowych. Dane tam zawarte pozwolą, bowiem na śledzenie dynamiki zjawisk ekonomicznych w poszczególnych jednostkach Lasów Państwowych. Pośrednio analizy takie – przeprowadzane na podstawie zadań zawartych w planie urządzenia lasu – będą również prowadzić do optymalizowana struktury funkcji lasu, w szczególności poprzez kompleksową ocenę skutków przyrodniczych, ekonomicznych oraz społecznych, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Literatura

BAU (2015). Coillte B1 Northwest Draft Strategic Plans 2016 to 2020.

Buraczewski, A., Grygier, P. (2011). Koszty gospodarki leśnej oraz potrzeby i kierunki ich racjonalizacji. W: Strategia rozwoju lasów i leśnictwa w Polsce do roku 2030. Zimowa Szkoła Leśna przy Instytucie Badawczym Leśnictwa III Sesja; Zimowa Szkoła Leśna (III Sesja), Sękocin Stary, 15-17 marca 2011 [...] / Sękocin Stary, Instytut Badawczy Leśnictwa, 267-291.

Dawidziuk, J., Zajączkowski, S., Wysocka-Fijorek, E. (2015). Aspekty ekonomiczne w planowaniu urządzeniowym W: Materiały piątego panelu ekspertów w ramach prac nad Narodowym Programem Leśnym. Rozwój. Lasy i gospodarka leśna jako instrumenty ekonomicznego i społecznego rozwoju kraju; Rozwój. Lasy i gospodarka leśna jako instrumenty ekonomicznego i społecznego rozwoju kraju (V). Sękocin Stary.

Forestry business planning guide. (1998). Natural Resources Canada, Canadian Forest Service, Pacific Forestry Centre, Victoria, BC, Indian Affairs and Northern Development Canada.

Korczyn, A. (1998). Jak opracować biznes plan? Wydawnictwo Sigma, Skierniewice.

Mendocino National Forest Business Plan. A Window of Opportunity. (2006). UDSA.

Pawlak, Z. (2001). Biznesplan zastosowania i przykłady. Wydawnictwo Poltex, Warszawa.

Pepke, E. (1992). How to Write Business Plans for Forest Products Companies. UDSA.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe. Dz.U. 1994 nr 134 poz. 692.

Sierpiński, M., Jachna, T. (2000). Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWN, Warszawa.

Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030. Warszawa 2013.

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach. Dz.U. 1991 nr 101 poz. 444.

Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym. Dz.U. 2002 nr 200 poz. 1682.

Wysocka-Fijorek, E. (2015). Zagadnienia ekonomiczne w planowaniu urządzeniowym. *Sylwan* 159 (10), 872-879.

Zając, S., Młynarski, W., Sikora, A.T., Wysocka-Fijorek, E. (2015). Podatki i opłaty obciążające państwowe gospodarstwo leśne w Polsce na przykładzie Nadleśnictwa Drewnica. *Sylwan* 159 (8), 693-704.