



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
we Wrocławiu



# Możliwość zastosowania controllingu w zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych

Edward Nowak

*Konferencja ekonomiczno-leśna „Ekonomiczne aspekty realizacji ekonomicznych,  
społecznych i gospodarczych funkcji lasu”  
Kołobrzeg, 09-11 października 2019 r*

# Plan prezentacji

- **Wprowadzenie**
- **Uwarunkowania prawne działalności LP**
- **Zakres podmioty i przedmiotowy**
- **Gospodarka leśna a controlling**
- **Czym jest controlling?**
- **Ośrodki odpowiedzialność w controllingu LP**
- **Planowanie i budżetowanie w controllingu LP**
- **Ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności**
- **Wnioski końcowe**

# 1. WPROWADZENIE

**Cel referatu** – ukazanie możliwości i zasadności zastosowania koncepcji controllingu w zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych.

**Teza referatu** – controlling dysponuje odpowiednimi metodami i instrumentami, które mogą wspomagać skuteczne zarządzanie jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych.

**Problem badawczy**– zidentyfikowanie problemów i obszarów zarządzania jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych, w których mogą być zastosowane rozwiązania z zakresu controllingu przedsiębiorstw.

## 2. UWARUNKOWANIA PRAWNE DZIAŁALNOŚCI LP

### I. Przepisy prawne:

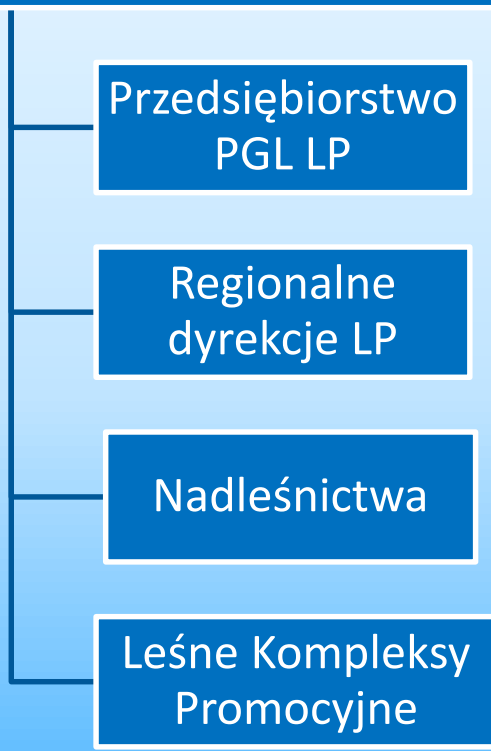
1. Ustawa o lasach (ze zmianami).
2. Ustawa o rachunkowości.
3. Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe.

### II. Regulacje wpływające na controlling:

1. Lasy Państwowe są państwową jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej.
2. PGL LP zarządza lasami stanowiącymi własność Skarbu Państwa.
3. Nadzór nad gospodarką leśną w lasach stanowiących własność Skarbu Państwa jest sprawowany przez ministra środowiska.

# 3. ZAKRES PODMIOTOWY I PRZEDMIOTOWY

Zakres podmiotowy –  
jednostki organizacyjne LP



Zakres przedmiotowy – rodzaje  
działalności jednostek organizacyjnych LP



# 4. GOSPODARKA LEŚNA A CONTROLLING

1. Lasy Państwowe prowadzą gospodarkę leśną, gospodarują gruntami i innymi nieruchomościami oraz nieruchomościami związanymi z gospodarką leśną.
2. **Trwale zrównoważoną gospodarkę leśną** prowadzi się według planu urządzenia lasu z uwzględnieniem określonych **celów**.
3. **Plan urządzenia lasu** – podstawowy dokument gospodarki leśnej opracowany dla określonego obiektu, który zawiera opis i ocenę stanu lasu oraz cele, zadania i sposoby prowadzenia gospodarki leśnej.
4. **Zasady gospodarki leśnej:**
  - a) powszechna ochrona lasów,
  - b) trwałość utrzymania lasów,
  - c) ciągłość i zrównoważone wykorzystanie funkcji lasów,
  - d) powiększanie zasobów leśnych.

# 5. CZYM JEST CONTROLLING?

Controlling w ujęciu **funkcjonalnym**:

- funkcja koordynacji,
- funkcja zasilania w informacje,
- forma kierowania.

**Definicja controllingu** (P. Horvath):

*Controlling* jest podsystemem zarządzania, zajmującym się ukształtowaniem i koordynowaniem procesów planowania i kontrolowania oraz zasilania w informacje, ukierunkowanym na sterowanie całą organizacją z punktu widzenia wyznaczonych celów.

**Cel controllingu:**

- podniesienie skuteczności osiągania celów,
- poprawa efektywności działalności.

**Zadania controllingu:**

- wspomaganie realizacji funkcji zarządzania,
- poprawa trafności podejmowanych decyzji.

# 6. OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI W CONTROLLINGU LP

## ISTOTA I RODZAJE OŚRODKÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI

### Definicja

Wewnętrzne jednostki organizacyjne o określonych zakresach uprawnień i odpowiedzialności, odpowiadające wyodrębnionym segmentom działalności.

### Kryteria wydzielania

Organizacyjne, przestrzenne, przedmiotowe, funkcjonalne, zadaniowe, procesowe, projektowe.

### Rodzaje

Centra: kosztów, przychodów, wyników, inwestowania

### Parametry działalności

Kontrolowane i niekontrolowane





# 6. OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI W CONTROLLINGU LP

## 1. Układ podmiotowy:

- jednostki organizacyjne LP,
- wewnętrzne podmioty jednostek organizacyjnych.

## 2. Układ przedmiotowy:

- rodzaje działalności,
- zadania gospodarcze.

## 3. Układ podmiotowo-przedmiotowy:

- jednostki organizacyjne,
- rodzaje działalności, funkcje.

## 4. Układ procesowo-funkcjonalny:

- procesy,
- funkcje.

## 5. Układ projektowy: projekty

## 6. Parametry ekonomiczne:

- centra wyników – działalność uboczna i dodatkowa
- centra kosztów – działalność podstawowa i administracyjna
- centra przychodów – działalność podstawowa i pozostała



# 7. PLANOWANIE I BUDŻETOWANIE W CONTROLLINGU LP

## Rodzaje planowania w controllingu:

- planowanie rzeczowe (niefinansowe),
- budżetowanie, tj. planowanie w kategoriach wartościowych.

## Zakres podmiotowy budżetowania:

- budżet jednostki organizacyjnej LP,
- budżety ośrodków odpowiedzialność.

## Fazy budżetowania:

- sporządzenie budżetu,
- realizacja budżetu,
- kontrola wykonania budżetu.

## Metody budżetowania:

- budżetowanie przyrostowe,
- budżetowanie od zera.

## Sposoby budżetowania:

- budżetowanie odgórne (nakazowe),
- budżetowanie oddolne (partycypacyjne).

# 8. OCENA DOKONAŃ OŚRODKÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI

## Dokonania:

- postęp w osiągnięciu wytyczonych celów,
- stany zjawisk jako skutek wykonywanych działań.

## Pomiar dokonań:

- mierniki wartościowe (syntetyczne),
- mierniki ilościowe (szczegółowe).

## Kluczowe mierniki dokonań:

minimalny zestaw mierników dotyczących krytycznych czynników sukcesów.

## Punkty odniesienia wartości zrealizowanych:

- wartości planowane, normatywne, docelowe,
- wartości osiągnięte przez jednostki „benchmarki”.

## Ocena dokonań:

- wartość zrealizowana
- wartość wzorcowa

---

odchylenie wartości

# WNIOSKI KOŃCOWE

1. Controlling jest podsystemem zarządzania obejmującym metody i instrumenty, które po odpowiednich dostosowaniach mogą być zastosowane w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.
2. Najważniejszym elementem controllingu jest rachunek odpowiedzialności, na który składają się planowanie i budżetowanie oraz pomiar i ocena dokonań przeprowadzane według ośrodków odpowiedzialności w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.
3. Ograniczenia zastosowań koncepcji controllingu w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych są spowodowane dużym stopniem prawnego uregulowania ich działalności, co przyczynia się do biurokratycznego stylu zarządzania tymi jednostkami.
4. Różnorodność rodzajów działalności jednostek organizacyjnych powoduje, że ich dokonania są kategorią wielowymiarową a ocena dokonań ma charakter wielokryterialny, co wymaga zastosowania specyficznych rozwiązań.
5. Dla praktycznych zastosowań controllingu w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych ważne jest stworzenie zestawu instrumentów dostosowanych do specyfiki ich działalności.

*Dziękuję za uwagę*

