

ZBIGNIEW LAUROW

Organizacja i metody zarządzania leśnictwem w Jugosławii

Организация и методы управления лесным хозяйством в Югославии

Organization and methods of administration of forestry in Jugoslavia

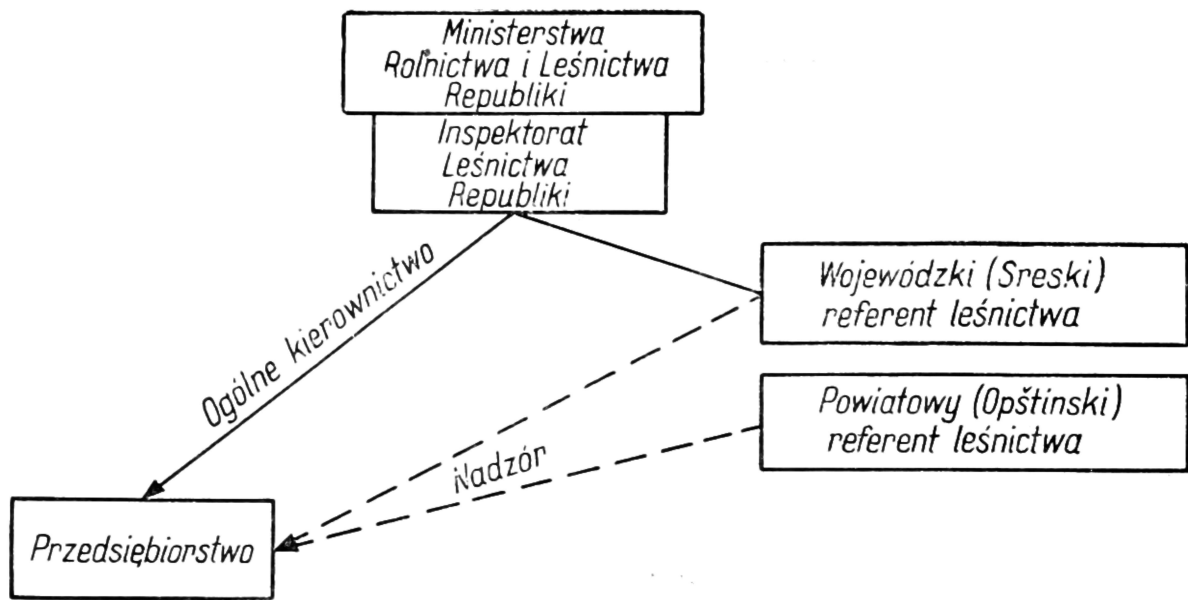
Przedstawienie organizacji i metod zarządzania leśnictwem w Jugosławii w krótkim artykule jest zadaniem bardzo trudnym. Związane jest to z prawie całkowitą niemożnością bezpośredniego porównywania polskich i jugosłowiańskich systemów organizacyjnych. Trudności wynikają również ze znacznych różnic w organizacji i w metodach zarządzania poszczególnych przedsiębiorstw. Z tego powodu zagadnienie to omówię w zasadzie na przykładzie trzech wybranych przedsiębiorstw.

Zarządzanie leśnictwem odbywa się zgodnie z ogólnymi zasadami przyjętymi dla całej gospodarki narodowej Jugosławii. Cechą charakterystyczną stosowanych metod jest bardzo daleko posunięta decentralizacja i przyznanie szerokich uprawnień poszczególnym przedsiębiorstwom. Właściwie wszystkie podstawowe problemy produkcji rozwiązywane są na szczeblu przedsiębiorstwa.

Ministerstwo Rolnictwa i Leśnictwa Federacji i Republiki kieruje wyłącznie ogólną polityką produkcji drewna i jego przerobu. W związku z tym nastąpiła bardzo silna redukcja administracji na tych szczeblach. Problemami produkcji zajmują się przede wszystkim przedsiębiorstwa leśne lub leśno-przemysłowe. Organizowane są również przedsiębiorstwa zajmujące się wyłącznie przerobem drewna. Do takich należy, między innymi, fabryka zapalek w Trawniku położona na terenie ŠIP „Sebešić”. Poszczególne przedsiębiorstwa są całkowicie samodzielne. Organizacja produkcji w nich opiera się na znajomości popytu na rynku. Istnieje więc w procesie wytwarzania i dystrybucji konkurencja między producentami.

Nadzór (ogólna kontrola) nad produkcją w przedsiębiorstwach spoczywa w ręku wojewódzkiego (sreski) i powiatowego (opštinski) referenta leśnego (komórki jednoosobowe, ryc. 1). Może on dawać tylko wskazówki, do których przedsiębiorstwo nie musi się stosować.

Szczegółową kontrolę jednostki gospodarczej dokonuje wyłącznie bank przez analizę stanu konta oraz wewnętrzna komórka kontroli.



Ryc. 1. Schemat organizacji leśnictwa w Jugosławii

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa bank przeprowadza początkowo rozmowy wyjaśniające z dyrekcją. Jeżeli nie dają one rezultatów, bank zawiadamia o stanie rzeczy „komorę”, w której pracuje zespół specjalistów ze wszystkich dziedzin. Specjaliści komory, po przeprowadzeniu szczegółowej analizy działalności przedsiębiorstwa, opracowują wskazówki odnośnie metod wyjścia z trudności gospodarczych. Do wskazówek tych przedsiębiorstwo nie musi się jednak zastosować.

Jeżeli działalność przedsiębiorstwa w dalszym ciągu nie ulega poprawie, bank zawiadamia o stanie rzeczy władze federalne, które mogą zawiesić w działalności jednostkę gospodarczą. W przypadku zawieszenia w działalności, ulegają rozwiązaniu wszystkie władze przedsiębiorstwa, a całością zarządzania zajmują się komisarze rządowi. Po przeprowadzeniu analizy sytuacji komisarze mogą rozwiązać przedsiębiorstwo lub je zreorganizować i unowocześnić z funduszy federalnych. O ile zapadnie decyzja, że dana jednostka ma być utrzymana i po przeprowadzeniu jej modernizacji, komisarze angażują nową załogę, przekazując jej zarówno całe przedsiębiorstwo jak i zarządzanie nim.

Wszystkie środki trwałe przedsiębiorstwa stanowią własność państwa i są jakby przekazane w dzierżawę i użytkowanie kolektywowi. Do środków trwałych nie wchodzi jednak wartość drzewostanów. Kolektyw jest więc najwyższą władzą danej jednostki i do niego należy ustalenie podstawowych kierunków jej działalności przez referendum. Kolektyw wybiera radę przedsiębiorstwa, która wyłania ze swego grona prezydium.

Rada przedsiębiorstwa ustala i zatwierdza wytyczne bieżącej działalności przedsiębiorstwa. W szczególności w zakres jej obowiązków wchodzi zatwierdzenie statutu przedsiębiorstwa, podział dochodów, zatwierdzenie planów rocznych i perspektywicznych, zatwierdzanie gospodarki finansowej oraz zmian organizacyjnych. Do rady należy również ustalenie wysokości zarobków załogi i cen na produkty.

Struktura władz zarządzających niższego stopnia zależy ściśle od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (określonej przez radę w statucie). W przedsiębiorstwie bardzo jednolitym pod względem pro-

filu produkcyjnego jakim są lasy doświadczalne „Igman” w Ilidży należą do nich zebrania pracowników następujących jednostek ekonomicznych:

- a) ochrona lasu (przed czynnikami przyrody i szkodami od ludzi),
- b) pozyskania w uroczysku Tarčin,
- c) pozyskania w uroczysku Igman,
- d) warsztatów mechanicznych,
- e) budownictwa (drogi i budynki),
- f) dyrekcji przedsiębiorstwa,
- g) ochrony pracowników (hotele robotnicze, stołówki, bhp),
- h) szkolenia pracowników.

W przedsiębiorstwie o profilu produkcyjnym skomplikowanym odpowiednio zróżnicowane muszą być również władze zarządzania. Przykładem może tu być Przedsiębiorstwo Leśno-Przemysłowe (ŠIP) „Sebešic” w Trawniku. Dzieli się ono na wydziały, którym z kolei podlegają jednostki ekonomiczne. Z tego powodu jednostką niższą od rady przedsiębiorstwa jest rada wydziałowa (pogona), a następnie zebranie ogólne jednostek ekonomicznych, które wyłania swoich stałych przedstawicieli.

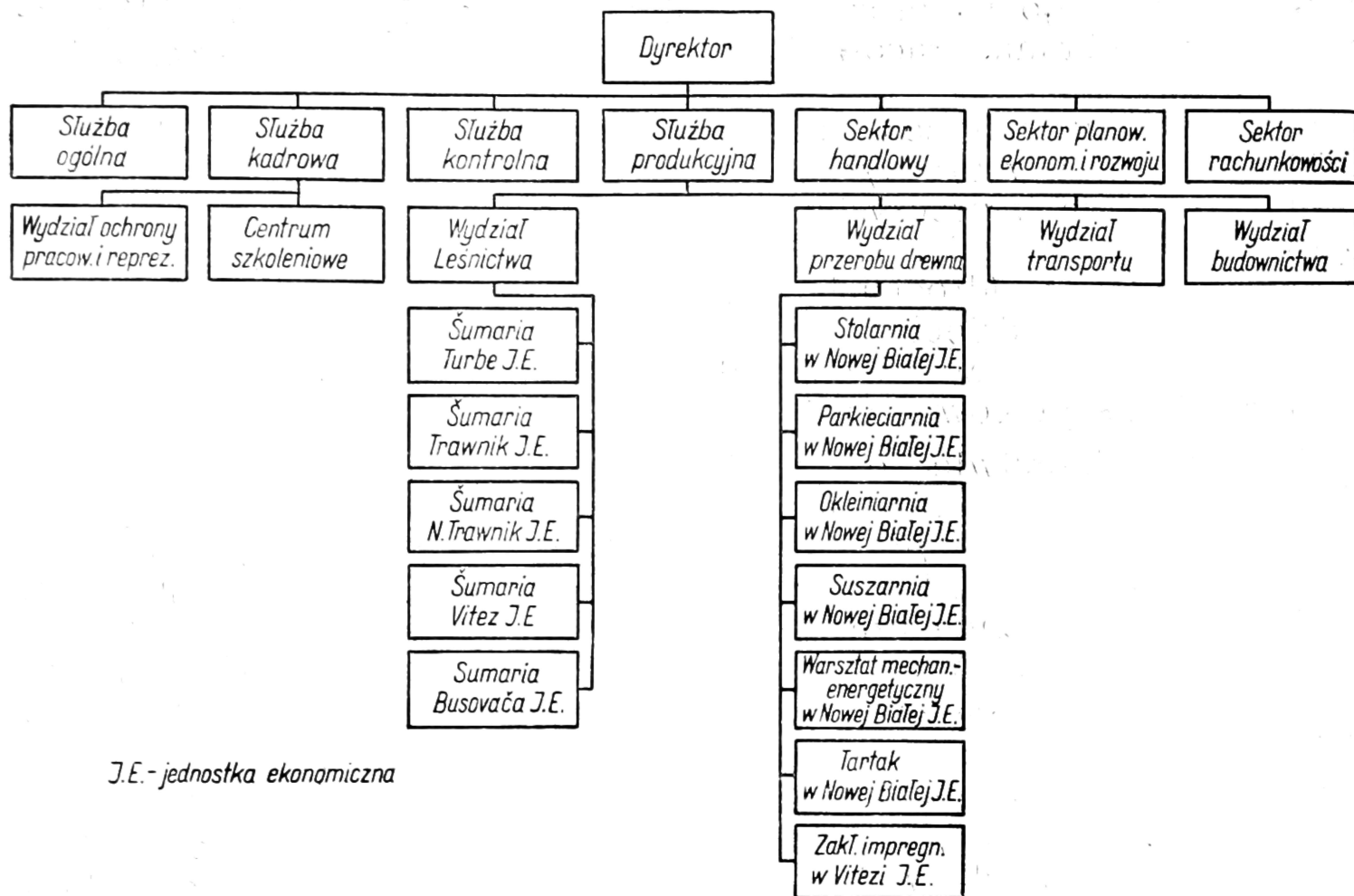
Organem kierującym bieżącą działalnością przedsiębiorstwa jest mianowany przez radę, na okres czterech lat, dyrektor przedsiębiorstwa. Swoje obowiązki wykonuje on przy pomocy dyrekcji oraz kierowników wydziałów i jednostek ekonomicznych.

Struktura organizacyjna poszczególnych przedsiębiorstw może się znacznie różnić zależnie od warunków miejscowych i potrzeb produkcyjnych. Określona jest ona ściśle w statucie. O możliwości istnienia różnych wariantów organizacyjnych świadczą schematy przedstawione na ryc. 2 — 4.

Większe jednostki produkcyjne zwykle są podzielone na wydziały (pogona). Są one jednostkami wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa będącymi na rozrachunku wewnętrznym. Obejmują one jedną, dającą się wyodrębnić część produkcji (np. mechaniczny przerób drewna, transport). Komórkami organizacyjnymi niższego szczebla są jednostki ekonomiczne. Podział na jednostki ekonomiczne jest typowy dla wszystkich wydziałów, które kierują podstawową produkcją danego przedsiębiorstwa. Cechą charakterystyczną jednostek ekonomicznych jest zwykle jednolity proces technologiczny i produkcja tylko jednego typu (np. leśnictwo, tartacznictwo, stolarnia).

W przypadku gdy jakiś typ produkcji w przedsiębiorstwie odznacza się dużym rozmiarem może on być kierowany przez wydział, a nie przez jednostkę ekonomiczną. Dla ułatwienia administrowania tym wydziałem może on być podzielony z kolei na jednostki ekonomiczne. Przykładem takiej organizacji jest ŠIP „Sebešic”, w którym leśnictwo zostało wyodrębnione w wydział podzielony następnie na jednostki ekonomiczne (ryc. 2). Obszar zajmowany przez lasy, rozmiar i rozdrobnienie produkcji były przyczyną takiego rozwiązania, mimo że proces technologiczny i produkt końcowy we wszystkich jednostkach ekonomicznych (szumariach) jest podobny.

W przypadku gdy jakiś wydział ma charakter usługowy, a rozmiar jego produkcji jest stosunkowo mały może on nie być podzielony na



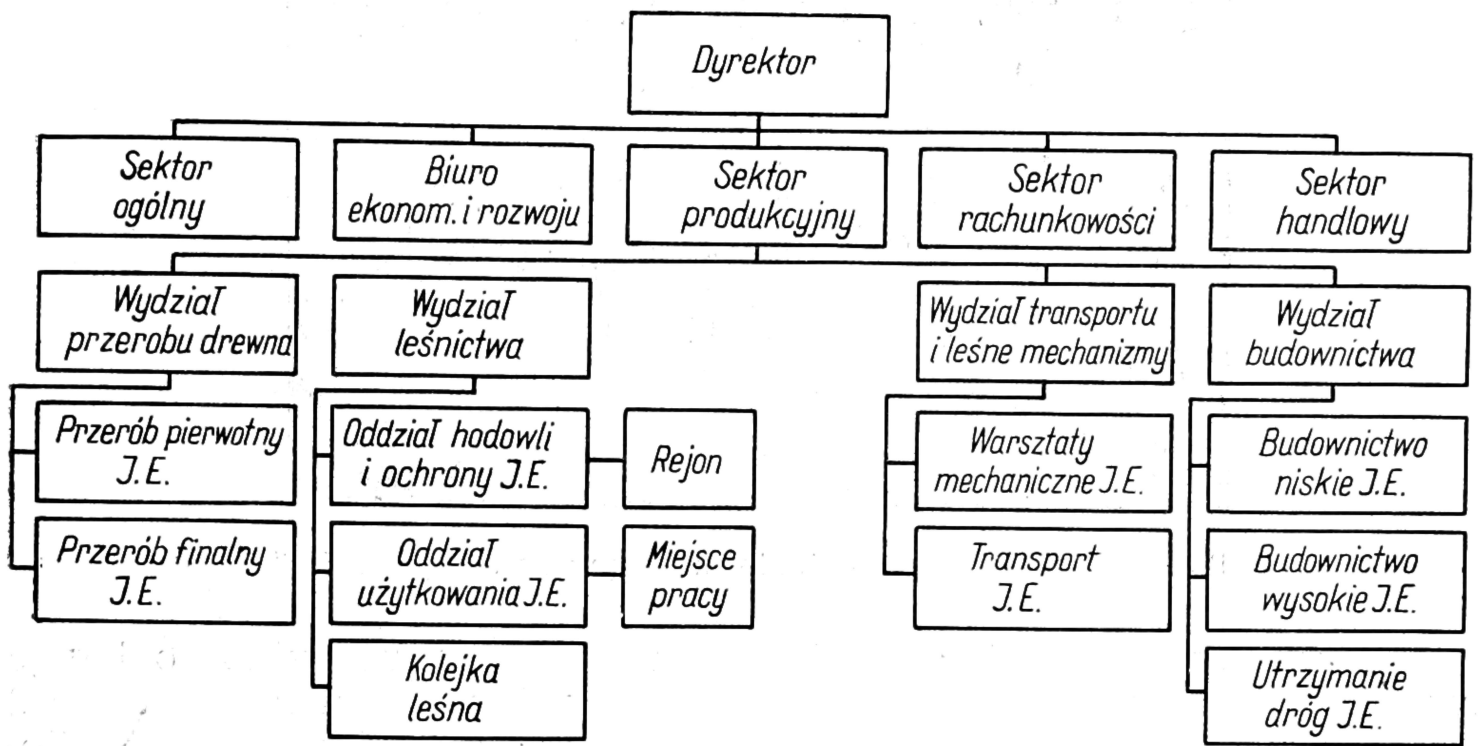
J.E. - jednostka ekonomiczna

Ryc. 2. Schemat organizacji wewnętrznej ŚIP „Sebešič”

jednostki ekonomiczne. Na przykład w ŚIP „Sebešič” wydział budownictwa, mimo dużej różnorodności produkcji (kamieniołomy, budowa dróg i mostów, budowa budynków) nie został podzielony na jednostki niższego rzędu. Zupełnie inne rozwiązanie zostało przyjęte w ŚIP „Vranica”, gdzie wydział ten został podzielony na trzy jednostki niższego stopnia (ryc. 3).

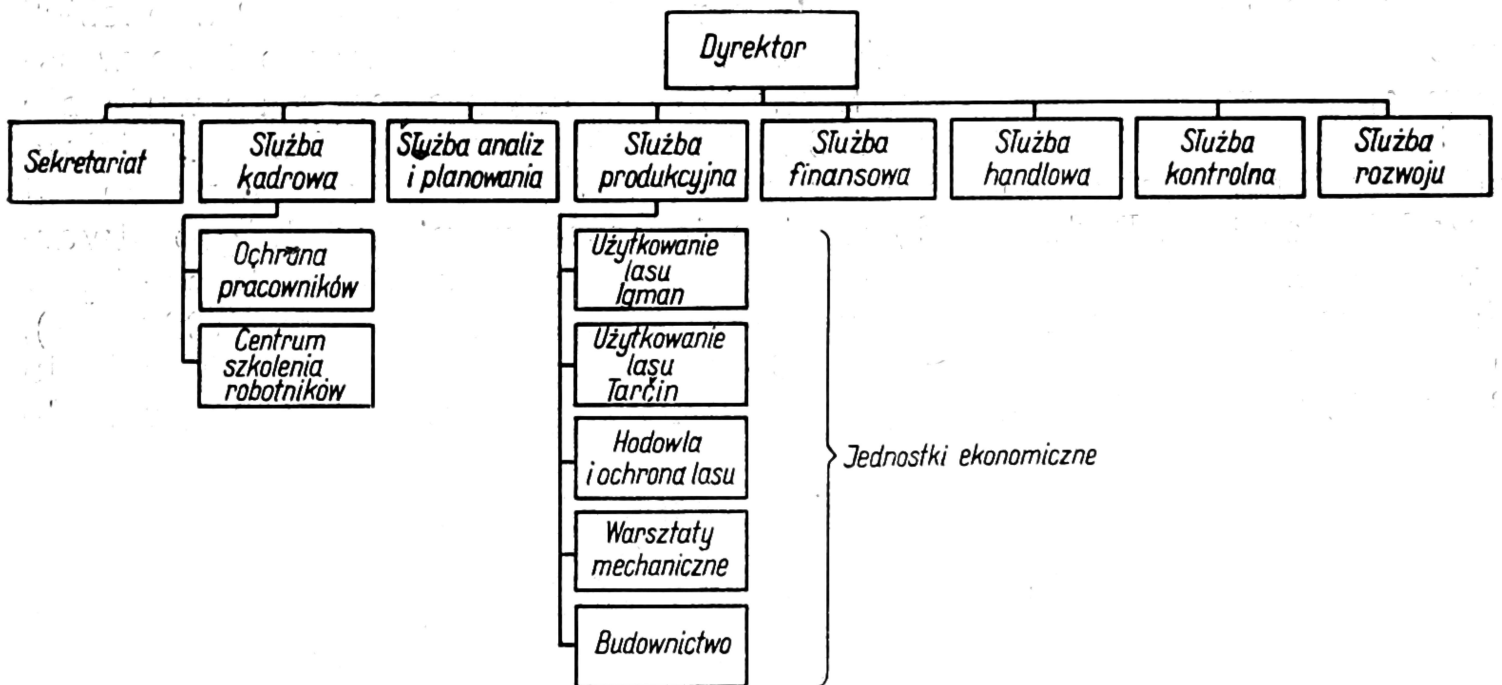
W małych jednostkach, szczególnie o bardziej jednolitej produkcji może nie być podziału na wydziały, a jednostki ekonomiczne są wówczas podporządkowane bezpośrednio dyrekcji. Przypadek ten występuje w FŠOD „Igman” (ryc. 4).

Zakres działalności i obszar lasów poszczególnych przedsiębiorstw jest bardzo różny. FŠOD „Igman” ma około 20 tys. ha lasu, a podstawą jego działalności jest produkcja surowca drzewnego, który zostaje sprzedany do przerobu innym przedsiębiorstwom. Zupełnie inaczej przedstawia się sprawa w ŚIP „Sebešič”. Obejmuje ono zarówno lasy (74 tys. ha) jak i wiele zakładów przemysłowych przerabiających drewno (ryc. 2). O wielkości zakładów drzewnych świadczy fakt, że sam tartak przerabia 32 tys. m³ drewna gatunków iglastych i 20 tys. m³ buczyny (ryc. 5). Mimo stosunkowo dużego pozyskania (etat rębny gatunków iglastych wynosi rocznie około 80 tys. m³, a buczyny 110 tys. m³) zakłady drzewne odczuwają brak niektórych sortymentów. Zjawisko to występuje szczególnie w Zakładach Impregnacji Drewna w Witezi, które przerabiają rocznie około 35 tys. m³ buczyny. Dążąc do wy-



J.E. - jednostka ekonomiczna

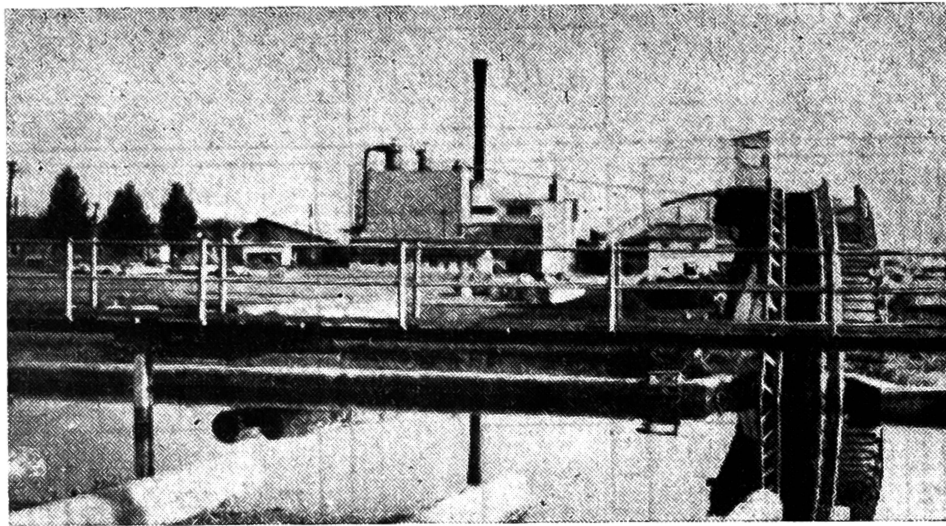
Ryc. 3. Schemat organizacji wewnętrznej ŠIP „Vranica”



Ryc. 4. Schemat organizacji wewnętrznej FŠOD „Igman”

korzystania bazy surowcowej własnych lasów ŠIP „Sebešic” projektuje budowę nowych zakładów przemysłowych.

W porównaniu z dwoma poprzednimi przedsiębiorstwami ŠIP „Vranica” zajmuje miejsce pośrednie. Całkowita powierzchnia jego lasów wynosi ponad 35 tys. ha, w tym drzewostany pełnowartościowe zajmują około 26 tys. ha. Rozmiar produkcji zakładów przemysłu drzewnego jest tu mniejszy niż w ŠIP „Sebešic”, o czym świadczy choćby podział tego działu produkcji na mniejszą ilość jednostek ekonomicznych.



Ryc. 5. Tartak w Nowej Białej należący do ŠIP „Sebešić”

Wszystkie wydziały i jednostki ekonomiczne produkcyjne podlegają dyrektorowi przedsiębiorstwa, który stoi na czele służby (sektora) produkcyjnej w dyrekcji. Bardzo duży nacisk kładzie się na prawidłową działalność i rozwój jednostek produkcyjnych będących usługowymi w stosunku do jednostek bezpośrednio związanych z profilem produkcyjnym przedsiębiorstwa. Do takich zaliczyć należy te niższe komórki organizacyjne, które zajmują się transportem, budownictwem i naprawami sprzętu. Osiągnięcia w tej dziedzinie są prawie całkowicie zasługą nowych władz Jugosławii w okresie powojennym.

Dowodem postępu w tej dziedzinie może być to, że w ŠIP „Sebešić” całość, a w FŠOD „Igman” 60% pozyskanego drewna wywozi się własnym sprzętem mechanicznym. Szczególnie duży postęp obserwuje się w budowie dróg leśnych (ryc. 6). Wszystkie prace w tej dziedzinie od minowania skał po prace uprzętające wykonuje się siłami własnymi przedsiębiorstwa. Podczas gdy w okresie przedwojennym dróg o utwardzonej powierzchni praktycznie nie było, obecnie w FŠOD „Igman” jest ich 5 km (1000 ha lasu) w uroczysku „Igman” 12 km (1000 ha), a w ŠIP „Sebešić” — 4,5 km (1000 ha lasu) w uroczysku „Turbe” do 8 km (1000 ha). Długość dróg w każdym z tych przedsiębiorstw stale



Ryc. 6. Droga leśna (w budowie) w ŠIP „Sebešić”

się powiększa. Niektóre z nich udostępnione są (za opłatą) ruchowi publicznemu.

Dużą wagę przywiązuje się do ochrony pracowników. Zagadnienia z tym związane należą zwykle do obowiązku dwóch służb: kadrowej i budownictwa. Pierwsza z nich zajmuje się organizacją wyżywienia w stołówkach, hotelami robotniczymi, bhp i innymi sprawami bytowymi; do niej również należą wszystkie sprawy związane z zatrudnieniem. Do obowiązku służby budownictwa należy przygotowanie odpowiednich budynków na hotele robotnicze i stołówki (ryc. 7). Robotników do pracy dowozi się często specjalnymi autobusami będącymi pod zarządem służby transportowej. ŚIP „Sebešic” ma trzy autokary przystosowane do tego celu. Służba kadrowa zajmuje się również organizacją szkolenia robotników.



Ryc. 7. Hotel robotniczy w ŚIP „Sebešic”

Plany produkcyjne przedsiębiorstwo określa samo. Podlegają one zatwierdzeniu przez radę przedsiębiorstwa. Zasadniczo podstawą do opracowania planu produkcyjnego jest znajomość rynku i własne możliwości techniczne. Państwo może ingerować tu wyłącznie pośrednio przez stwarzanie odpowiednich bodźców. Rozmiar pozyskania drewna jest regulowany przez elaborat opracowany na zlecenie przedsiębiorstwa przez wyspecjalizowane biuro. W elaboracie, na podstawie pomiarów drzewostanu, podany jest etat rębny dla wszystkich lasów danej jednostki na okres dziesięciu lat. Miejsce pozyskania i jego rozmiar w danym roku ustala przedsiębiorstwo; nie może ono jednak przekroczyć etatu dziesięcioletniego, nawet w przypadku klęski żywiołowej (np. wiatrołomów). Plany produkcyjne przedsiębiorstw uzależnione są w wysokim stopniu od możliwości zbytu danego produktu.

Roczny plan pozyskania drewna uzależniony jest od potrzeb rynkowych. Podaje się w nim zasadniczo ilość drewna projektowanego do pozyskania. Przewidywaną do pozyskania ilość poszczególnych sortymentów ustala się na podstawie tablic sortymentacyjnych. Plan sortymentowy nie jest jednak obowiązujący, a wykonanie uzależnione jest od możliwości zbytu drewna. Ceny na surowiec i produkty przedsiębiorstwo ustala samo na podstawie znajomości rynków zbytu.

W uzyskaniu dobrych wyników przedsiębiorstwa, mierzonych efektami finansowymi zainteresowana jest materialnie cała załoga. Zarobki

uzależnione są całkowicie od uzyskania odpowiednich środków na ich pokrycie.

Przy podziale funduszu przede wszystkim całkowitego przychodu przedsiębiorstwa odejmuje się wydatki związane z normalną jego działalnością. Wchodzą tu na przykład takie pozycje jak opłata za materiały, usługi obce, odpisy amortyzacyjne od wartości środków trwałych (amortyzacja I) itp. Z tych wszystkich wydatków jedynie fundusze wpłacane do banku w ramach amortyzacji I pozostają nadal w dyspozycji przedsiębiorstwa na cele inwestycyjne.

Pozostały fundusz, zwany produktem netto ulega dalszemu podziałowi na trzy grupy. Pierwszą z nich są wszystkie wydatki pośrednio związane z działalnością przedsiębiorstwa. Zalicza się tu procent od pożyczek bankowych, opłatę na fundusz postępu na rzecz państwa zwaną kamatę (określony procent od aktualnej wartości środków trwałych), opłatę dla komory, premie pracownicze itp.

Druga grupa wydatków związana jest z koniecznością zapewnienia ciągłości i trwałości produkcji. Wchodzą tu, między innymi, wydatki na szkolenia i opłaty na regenerację lasu w wysokości zależnej od wartości produkcji leśnej (amortyzacja II). Wydatki w tej grupie zasadniczo nie są wymagane przepisami. Bez nich jednak nie jest możliwa prawidłowa gospodarka. Wysokość sum na te cele ustala rada przedsiębiorstwa.

Różnica między całkowitym przychodem przedsiębiorstwa, a wydatkami związanymi z jego działalnością stanowi trzecią część produktu netto i nosi nazwę czystego dochodu. Podlega on podziałowi na płace robocze i na inne wydatki. Wzajemny stosunek tych dwóch grup czystego dochodu ustala rada przedsiębiorstwa. W FSOD „Igman” przyjęto podział w stosunku 70 : 30.

W skład grupy „inne wydatki” wchodzi rezerwa przedsiębiorstwa na płace, opłata na fundusz rezerwowy dla Opštiny, zasiłki chorobowe, mandaty karne itp. O ile dzięki umiejętnej gospodarce, pozostanie jakiś fundusz z tej grupy w końcu okresu obrachunkowego przeznacza się go na inwestycje produkcyjne (drogi i budynki produkcyjne) i nieprodukcyjne (stołówki, hotele, radia itp.). Stosunek wydatków na inwestycje produkcyjne i nieprodukcyjne ustala rada przedsiębiorstwa.

Wysokość premii wypłacanej pracownikom uzależniona jest od sprawności działania przedsiębiorstwa, a sposób rozdziału funduszu przeznaczonego na ten cel ustala rada. Sprawność w FSOD „Igman” obliczana jest według wzoru:

$$A = \frac{N_p \cdot 100}{S \frac{N_{p_0} - ULD_0}{S_0} + R \frac{ULD}{R_0}}$$

w którym:

- A — sprawność przedsiębiorstwa,
- N_p — produkt netto w danym okresie obrachunkowym,
- N_{p_0} — produkt netto w ubiegłym okresie obrachunkowym,
- ULD — płace razem w danym okresie obrachunkowym,
- ULD_0 — płace razem w ubiegłym okresie obrachunkowym,
- S — wartość środków trwałych i obrotowych w danym okresie obrachunkowym,

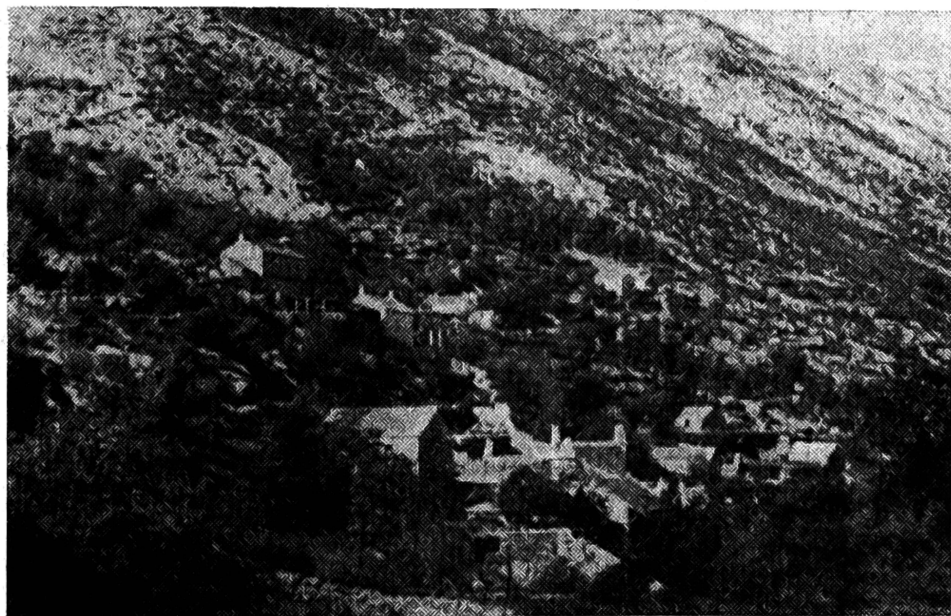
S_0 — wartość środków trwałych i obrotowych w ubiegłym okresie obrachunkowym,

R — liczba robotników w danym okresie obrachunkowym,

R_0 — liczba robotników w ubiegłym okresie obrachunkowym.

Ujemną stroną dużej samodzielności przedsiębiorstw, istniejącej między nimi wolnej konkurencji w połączeniu z dążeniem do maksymalnych zysków może być nie zawsze właściwe wykorzystanie społecznych środków przeznaczonych na cele produkcyjne. Nastąpi to szczególnie w tym przypadku, gdy przedsiębiorstwo leśne nie przerabia u siebie całości pozyskanego surowca drzewnego, a sprzedaje go zakładom drzewnym należącym do innego przedsiębiorstwa. Rada przedsiębiorstwa sprzedającego surowiec może zdecydować o budowie zakładów produkcyjnych na swoim terenie, gdyż tą drogą może uzyskać wzrost zysków. Zakłady drzewne, które dotychczas przerabiały ten surowiec będą miały nie wykorzystaną moc produkcyjną i przestoje maszyn.

W celu przeciwdziałania takim tendencjom przewiduje się uruchomienie przeciwbodźców finansowych. O ile jakieś przedsiębiorstwo odmówi dostawy surowca dotychczasowemu odbiorcy i będzie drewno przerabiało na swoim terenie, w nowo wybudowanym zakładzie, będzie musiało pokryć straty, jakie z tego tytułu poniesie dotychczasowy odbiorca. Decyzja o formie rozwiązania tych konfliktów między przedsiębiorstwami jeszcze dotychczas nie zapadła. Muszą one uwzględnić powszechnie stosowaną zasadę, że producent ma prawo swobodnego wyboru nabywcy i swobodnego ustalenia ceny za swoje produkty; odbiorca musi mieć również pełną swobodę wyboru dostawcy.



Ryc. 8. Wylesione i zerodowane zbocze górskie w okolicy Mostaru

Ze względu na to, że przedsiębiorstwo musi uzyskiwać zyski w jego skład zasadniczo nie wchodzi tereny dawno wylesione, nieprodukcyjne, których jest tu bardzo dużo (ryc. 8). Problem zalesień na tych terenach właściwie jeszcze dotychczas nie został rozwiązany. W miejscach żyzniejszych, gdzie można spodziewać się odpowiedniej produkcji drewna zalesienia mogą być prowadzone z funduszu zakładów drzewnych. Na żyznych gruntach porolnych w Opštinie Adžak (Bośnia) zalesienia terenu sosną pospolitą są finansowane przez fabryki celulozy.

Leśnictwo i przemysł drzewny w Jugosławii są zorganizowane na całkowicie innych zasadach niż w Polsce. Wiele rozwiązań organizacyjnych w Jugosławii jest bardzo ciekawych. Celowe byłoby dokładniejsze poznanie problematyki leśnej i drzewnictwa Jugosławii przez specjalistów polskich. Cel ten można osiągnąć wyłącznie na drodze bezpośredniej wymiany doświadczeń i kontaktów specjalistów naszych krajów. Wymiany takiej leśnicy i drzewiarze jugosłowiańscy oczekują zapewniając możliwie najlepsze warunki drugiej stronie. Kontakty tego typu nawiązali już oni z leśnikami Czechosłowacji, Bułgarii, Węgier i Rumunii.

Z Katedry Użytkowania Lasu Szkoły
Głównej Gospodarstwa Wiejskiego

LITERATURA

1. Bilten FŠOD „Igman”, nr 1/64, nr 3 — 5/65. Ilidža.
2. Informacija o FŠOD „Igman”. Maszynopis.
3. Izwieštaj uz polugodišni obračun za 1965 godinu. FŠOD „Igman”. Maszynopis.
4. Organizacija ŠIP „Vranica” u Fojnici. Maszynopis.
5. Pravilnik o raspodjeli ličnih dohodaka. FŠOD „Igman”, Ilidža, 1965.
6. Statuta FŠOD „Igman”. Ilidža 1964.
7. Statuta ŠIP „Sebešić”. Travnik 1964.

Fotografie w artykule autora.