

KATARZYNA SZEWCZYK

## Znaczenie konsorcjów w sektorze usług leśnych na przykładzie RDLP w Zielonej Górze

Importance of consortia in forest service sector – Zielona Góra Regional Directorate of the State Forests case study

### ABSTRACT

Szewczyk K. 2020. Znaczenie konsorcjów w sektorze usług leśnych na przykładzie RDLP w Zielonej Górze. Sylwan 164 (11): 942-950. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylwan.2020030>.

A consortium is one of the forms of cooperative activity often chosen in situations where technical, financial or human resources of companies are limited. The study attempts to assess the role of consortia in the forest service sector in Regional Directorate of the State Forests in Zielona Góra (western Poland) in years 2011-2018. In order to carry out the research, a database of enterprises was created. It consisted of entities listed as 'contractors who submitted their offers' in 'notification of the best bid selection' derived from the procedures of public procurement in the field of forestry (forest management, forest protection including fire prevention, harvest and skidding of timber, soil preparation, nursery works and seed collection) for years 2012-2020. The database consisted of 333 firms that participated in 169 tender procedures in 20 forest districts. Basing on the analysis of tenders for forest services, an activity of forest companies was assessed. The detailed analysis included the participation of companies in consortia, including the number and composition of consortia. In addition, the number of bids submitted by consortia and individual companies was analyzed, as well as the criteria for the evaluation of bids in terms of number, type and weight. It was found that more than 80% of companies operated in consortia. The vast majority of consortia were created for the needs of a given proceeding. The dynamics of cooperative activity was influenced by non-price criteria used in proceedings on forest services along with their weight, as well as the introduction of harvesting packages.

### KEY WORDS

forest market, enterprise, tenders, public procurement

### ADDRESSES

Katarzyna Szewczyk – e-mail: [katarzyna.szewczyk@up.poznan.pl](mailto:katarzyna.szewczyk@up.poznan.pl)

Katedra Techniki Leśnej, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu; ul. Wojska Polskiego 71c, 60-625 Poznań

## Wstęp

Konsorcjum jest jedną z form działalności kooperacyjnej opartą na nienazwanej umowie cywilnoprawnej. Zawarcie umowy konsorcjum nie powoduje powstania osobowości prawnej, jak również nie stanowi odrębnego podmiotu gospodarczego. W praktyce oznacza to, że konsorcjum nie wymaga rejestracji, zaś podmioty wchodzące w jego skład zachowują odrębność. Najczęstszymi przesłankami do tworzenia konsorcjów są kumulacja doświadczenia, kapitału i potencjału technicznego czy ludzkiego. W postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego konsorcjum

umożliwia złożenie wspólnej oferty [Cempura, Kasolik 2014; Gawrońska-Baran i in. 2015; Muchowska-Zwara 2015; Sieradzka 2015; Stronczek 2015; Czerwiński 2016; Ratajczak 2018].

W przypadku firm leśnych zainteresowanie przyjęciem strategii kooperacji obserwuje się w sytuacjach, gdy ich zasoby techniczne, finansowe bądź ludzkie są ograniczone. Formulowanie przez nadleśnictwa coraz większych pakietów w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego na usługi leśne uniemożliwia drobnym przedsiębiorcom spełnienie wymogów zawartych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia [Zastocki i in. 2012; Kocel 2013]. Wspólne ubieganie się o udzielenie zamówienia stawia członków konsorcjów na zdecydowanie lepszej pozycji niż podmioty składające oferty indywidualnie [Ratajczak 2018].

Celem pracy była ocena znaczenia konsorcjów działających w sektorze usług leśnych na przykładzie RDLP w Zielonej Górze.

## Material i metody

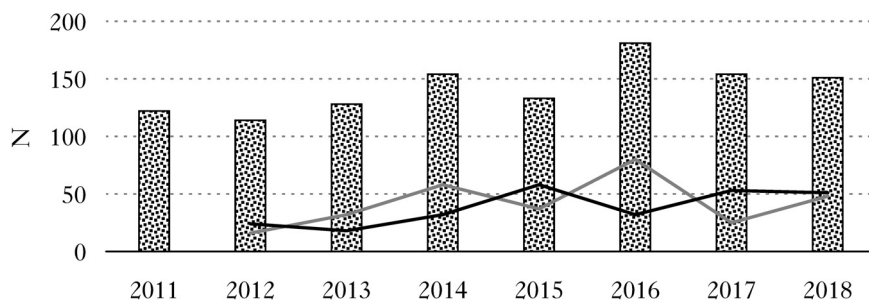
Analizę danych przeprowadzono z wykorzystaniem skonstruowanej w tym celu bazy przedsiębiorstw, w skład której wchodziły podmioty wyszczególnione jako „Wykonawcy, którzy złożyli oferty” w „Zawiadomieniach o wyborze najkorzystniejszej oferty”, pochodzących z postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na usługi w zakresie gospodarki leśnej (zagospodarowanie lasu, ochrona lasu, w tym ochrona przeciwpożarowa, pozyskanie, zrywka, przygotowanie gleby, prace szkółkarskie, zbiór nasion, gospodarka łowiecka i łąkarska) wykonywane w latach 2012-2020 na terenie RDLP w Zielonej Górze.

Bazę stanowiły 333 firmy, które uczestniczyły ogółem w 169 postępowaniach przetargowych organizowanych przez 20 nadleśnictw. Na podstawie analizy udziału w postępowaniach dokonano oceny aktywności firm na rynku usług leśnych na terenie RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018. Szczegółowa analiza obejmowała udział firm w konsorcjach, z uwzględnieniem liczby i składu konsorcjów. Dokonano analizy struktury konsorcjów, firm działających w konsorcjach oraz konsorcjów uczestniczących w więcej niż jednym postępowaniu ze względu na liczbę członków konsorcjów, ich udział w konsorcjach oraz liczbę postępowań. Ponadto dokonano analizy liczby ofert składanych przez konsorcja i firmy działające indywidualnie z uwzględnieniem pakietów obejmujących wszystkie prace z zakresu gospodarki leśnej (pakiet = leśnictwo) i pakietów specjalistycznych, obejmujących: zagospodarowanie lasu, ochronę przeciwpożarową, pozyskanie drewna, zrywkę drewna, w tym pozyskanie i zrywkę przy użyciu maszyn specjalistycznych, przygotowanie gleby, prace szkółkarskie, zbiór nasion, gospodarkę łowiecką i łąkarską oraz analizy postępowań, w których uczestniczyli przedsiębiorcy, oceniając kryteria wyboru ofert ze względu na ich liczbę, rodzaj i wagę. Średnie wagi kryteriów w danym postępowaniu określono, uwzględniając liczbę pakietów z zastosowaniem średniej ważonej. Średnie wagi kryteriów z uwzględnieniem wszystkich postępowań w danym roku określono z zastosowaniem średniej arytmetycznej.

## Wyniki

Oferty w postępowaniach na usługi leśne na terenie RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018 składały średnio 142 firmy rocznie (ryc. 1). Najwięcej nowych firm (nieskładających ofert w roku poprzednim) odnotowano w roku 2016 (80 firm). Z kolei największą liczbę firm nieaktywnych (nieskładających ofert w kolejnym roku) stwierdzono w roku 2015 (58 firm). Trzon sektora usług leśnych na obszarze RDLP w Zielonej Górze stanowiło 36 firm (ryc. 2). Najwięcej firm składających oferty tylko w jednym z analizowanych lat było w roku 2018 (33 firmy).

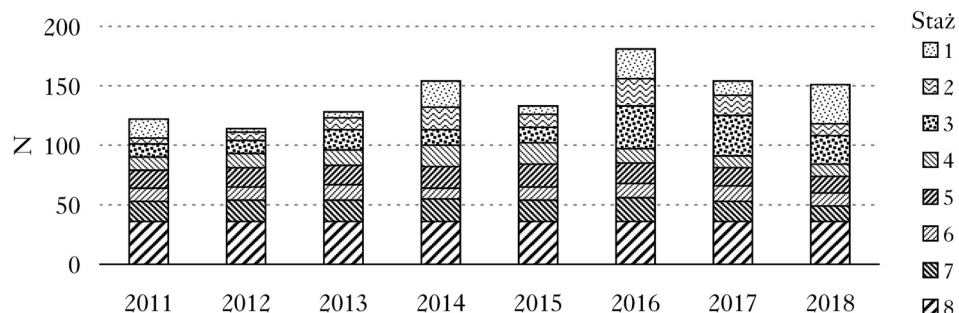
W analizowanym okresie z 333 firm uczestniczących w badaniach 268 firm (80%) działało w 322 konsorcjach. Zarówno w konsorcjach, jak i indywidualnie aktywnych było 51 firm (15%)



Ryc. 1.

Liczba (N) aktywnych (słupki), nowych (linia szara) i nieaktywnych (linia czarna) firm leśnych na obszarze RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018

Number (N) of active (bar), new (grey line) and inactive (black line) forest companies in Regional Directorate of the State Forests in Zielona Góra in years 2011-2018



Ryc. 2.

Liczba firm (N) na rynku usług leśnych RDLP w Zielonej Górze ze względu na staż [lata] w postępowaniach w latach 2011-2018

Number (N) of forest companies in Regional Directorate of the State Forests in Zielona Góra with the respect to the number of years of activity in tenders in years 2011-2018 (staż [years])

(tab. 1). Liczba działających konsorcjów wzrosła z 5 w roku 2011 do 114 w roku 2018. W skład konsorcjum wchodziło maksymalnie 12 członków. Najczęściej konsorcjum tworzyły 2 podmioty. W 50% przypadków liczba członków konsorcjum nie przekraczała 3 osób, a w 75% 4. Przeciętne odchylenie od średniej w połowie obszaru zmienności wyniosło 1, co daje podstawy do stwierdzenia, że analizowane ze względu na liczbę członków konsorcja były umiarkowanie zróżnicowane. Uzyskany zerowy współczynnik asymetrii kwalifikuje badany rozkład jako rozkład symetryczny, co oznacza, że taka sama liczba jednostek (128 konsorcjów) miała liczbę członków mniejszą, jak i większą od średniej, która stanowiła 3 członków. Spośród firm działających w konsorcjach 171 firm (64%) działało w więcej niż 1 konsorcjum. Uzyskany dodatni współczynnik asymetrii kwalifikuje badany rozkład jako rozkład o umiarkowanej asymetrii prawostronnej (tab. 2), co oznacza, że przeważały firmy działające w nie więcej niż 5 konsorcjach. Ponad 20% konsorcjów uczestniczyło w więcej niż jednym postępowaniu. Najczęściej były to 2 postępowania. W przypadku 75% konsorcjów liczba postępowań, w których uczestniczyły, nie przekraczała 4 (tab. 3). Pozostałe konsorcja były tworzone na potrzeby danego postępowania.

W analizowanym okresie udział ofert składanych na pakiety specjalistyczne przez podmioty indywidualne przewyższał w każdym roku procentowy udział ofert składanych przez konsorcja i stanowił średnio 40% (ryc. 3).

**Tabela 1.**

Udział [%] firm sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Zielonej Górze działających w latach 2011-2018 tylko w konsorcjach (Nk), tylko indywidualnie (Ni) oraz zarówno w konsorcjach, jak i indywidualnie (Nk+i)

Fraction [%] of forest service sector enterprises from Regional Directorate of the State Forests in Zielona Góra acting in years 2011-2018 only in consortia (Nk), only individually (Ni) and both as a consortium and individually (Nk+i)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011-2018
Nk	7	13	23	49	50	81	79	72	65
Ni	3	9	15	9	14	5	4	11	15
Nk+i	90	78	62	42	36	14	17	17	20

**Tabela 2.**

Charakterystyka sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018 ze względu na liczbę członków konsorcjów

Characteristic of forest service sector in Regional Directorate of the State Forests in Zielona Góra in years 2011-2018 with respect to the number of consortia members

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011-2018
N	5	13	23	47	45	77	76	114	322
Min	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Max	4	3	8	10	8	12	12	10	12
Mo	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Me	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Q <sub>1</sub>	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Q <sub>3</sub>	3	3	4	3	4	6	5	4	4
D <sub>Q</sub>	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	2,0	1,5	1,0	1,0
V <sub>Q</sub>	25	25	50	25	50	67	50	33	33
A <sub>s</sub>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,33	0,0	0,0

N – liczba konsorcjów, Min – minimum, Max – maksimum, Mo – moda, Me – mediana, Q<sub>1</sub> i Q<sub>3</sub> – kwartył 1 i 3, D<sub>Q</sub> – odchylenie ćwiartkowe, V<sub>Q</sub> [%] – współczynnik zmienności, A<sub>s</sub> – współczynnik asymetrii

N – number of consortia, Min – minimum, Max – maximum, Mo – mode, Me – median, Q<sub>1</sub> and Q<sub>3</sub> – 1<sup>st</sup> and 3<sup>rd</sup> quartile, D<sub>Q</sub> – quartile deviation, V<sub>Q</sub> [%] – coefficient of variation, A<sub>s</sub> – skewness

**Tabela 3.**

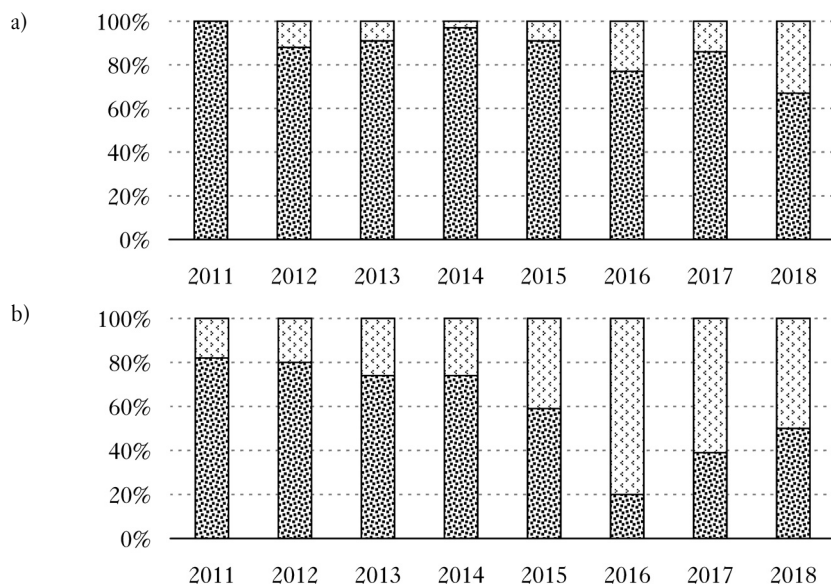
Charakterystyka sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018 ze względu na udział firm w konsorcjach (%F) oraz liczbę postępowań (Np)

Characteristics of forest service sector in Regional Directorate of the State Forests in Zielona Góra in years 2011-2018 with respect to companies participation in consortia (%F) and number of tender procedures (Np)

	%F	Np
Nf/Nk	268	67
Min	1	2
Max	86	18
Mo	1	2
Me	2	2
Q <sub>1</sub>	1	2
Q <sub>3</sub>	5	4
D <sub>Q</sub>	2	1
V <sub>Q</sub>	100	50
A <sub>s</sub>	50	1

Nf – liczba firm, Nk – liczba konsorcjów biorących udział w więcej niż jednym postępowaniu; pozostałe oznaczenia jak w tabeli 2

Nf – number of firms, Nk – number of consortia taking part in more than 1 tender; other denotes as in table 2



Ryc. 3.

Udział [%] ofert na pakiety specjalistyczne (jasny) i pakiety = leśnictwo (ciemny) składanych przez konsorcja (a) i podmioty indywidualne (b) aktywne w sektorze usług leśnych na obszarze RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018

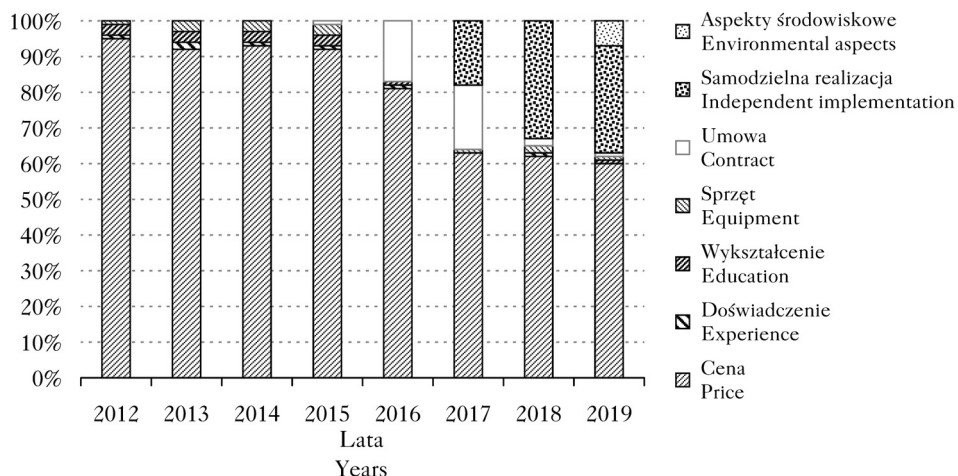
Fraction [%] of offers on specialized (light) and general (dark) suites submitted by consortia (a) or individual companies (b) active in forest service sector from Regional Directorate of the State Forest in Zielona Góra in years 2011-2018

Średnia liczba kryteriów pozacenowych stosowanych w postępowaniach na usługi leśne w latach 2012-2019 w nadleśnictwach RDLP w Zielonej Górze wahała się między 1 a 2. Przy wyborze ofert kierowano się następującymi kryteriami: cena, realizacja przedmiotu zamówienia za pomocą osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę (pozyskanie i zrywka, drwale i operatorzy, pracownicy nadzoru), osoba nadzorująca z wykształceniem leśnym, doświadczenie własne (wartość usługi), własny sprzęt specjalistyczny (maszyny wielooperacyjne, wiek maszyny) i aspekty środowiskowe (oleje biodegradowalne), którym przypisywano określone wagi. W postępowaniach na rok 2019 po raz pierwszy pojawiło się kryterium dotyczące aspektów środowiskowych związanych ze stosowaniem olejów biodegradowalnych do układów tnących pilarek i głowic ścinkowych (w pięciu nadleśnictwach ze średnią wagą około 30%). Z kolei wprowadzone w postępowaniach na roku 2017 kryterium samodzielnej realizacji przyczyniło się do obniżenia wagi kryterium ceny średnio o około 30% (ryc. 4).

## Dyskusja

W analizowanym ośmioletnim okresie, przy średniorocznej aktywności na poziomie 142 firm składających oferty w postępowaniach na usługi w zakresie gospodarki leśnej, trzon sektora usług leśnych na obszarze RDLP w Zielonej Górze stanowiło 36 firm. W analogicznych badaniach prowadzonych na obszarze RDLP w Gdańsku w latach 2011-2014 trzon ten stanowiło 39 podmiotów, przy średniorocznej aktywności na poziomie 70 firm [Głazar, Polowy 2017].

Jak pokazują przeprowadzone badania, 80% firm działających w sektorze usług leśnych na terenie RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018 działało w konsorcjach. Najczęściej składy konsorcjów liczyły 2 członków. Do podobnego wniosku doszli Głazar i Polowy [2015], analizując



Ryc. 4.

Średnia waga kryteriów w postępowaniach na usługi leśne na terenie RDLP w Zielonej Górze w latach 2012-2019

Average weight of criteria in tenders for forest services in Regional Directorate of the State Forest in Zielona Góra in years 2012-2019

działalność kooperacyjną firm leśnych w latach 2012-2015 na terenie wybranych nadleśnictw RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie.

Spośród firm działających w konsorcjach 64% działało w więcej niż jednym konsorcjum. W zdecydowanej większości konsorcja tworzone były na potrzeby danego postępowania, co potwierdzają uzyskane wyniki: tylko 20% konsorcjów uczestniczyło w więcej niż jednym postępowaniu. Najczęściej były to 2 postępowania. Uzyskane wyniki korespondują z wynikami Glazar i Polowego [2015].

Procentowy udział ofert składanych na pakiety specjalistyczne przez podmioty indywidualne przewyższał w każdym roku procentowy udział ofert składanych przez konsorcja i stanowił średnio 40%. W przypadku konsorcjów było to 13%. Podobne wyniki uzyskali Glazar i Polowy [2015], analizując procentowy udział ofert składanych w latach 2011-2013 na obszarze wybranych nadleśnictw RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie na pakiety specjalistyczne przez firmy działające indywidualnie i konsorcja w odniesieniu do wszystkich składanych ofert (średnio: podmioty indywidualne – 33%, konsorcja – 11%).

W prowadzonej analizie uwagę zwracają trzy ostatnie lata, w których liczba działających konsorcjów była najwyższa w całym analizowanym okresie, a udział firm działających w konsorcjach przekroczył 80%. Przyczyn tego można upatrywać m.in. we wprowadzonych w tym okresie w postępowaniach na usługi leśne kryteriach pozacenowych. Dominującymi kryteriami pozacenowymi na obszarze RDLP w Zielonej Górze były wówczas realizacja przedmiotu zamówienia za pomocą osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę oraz samodzielna realizacja zamówienia (oba najczęściej z wagą 20%).

W roku 2016 udział podmiotów decydujących się na działalność kooperacyjną na skutek przegranego w roku poprzednim przetargu stanowił zaledwie 4%. Dużo większy udział w działalności kooperacyjnej miały firmy nowe, wchodzące na rynek (32%). Jedni i drudzy najczęściej podejmowali współpracę z firmami, które w poprzednim roku wygrały przetarg, tworząc nowe konsorcja. Firmy nowe podejmujące działalność kooperacyjną stanowiły 74% wszystkich firm

nowych na rynku usług leśnych w 2016 roku. W postępowaniach na rok 2018 waga kryterium samodzielnej realizacji wzrosła w większości nadleśnictw do 40%, mimo to na rynku usług leśnych nie zaobserwowano szczególnych zmian. Liczba konsorcjów w roku 2017 utrzymywała się na tym samym poziomie, a liczba firm nowych pojawiających się na rynku spadła z 80 w roku poprzednim do 25. Około 25% tych firm podjęło działalność w ramach konsorcjum. Z kolei w roku 2018 liczba firm nowych na rynku wzrosła do 48, z czego 69% to firmy pojawiające się w analizowanym ośmioletnim okresie na obszarze RDLP w Zielonej Górze po raz pierwszy. Liczba konsorcjów w tym roku wzrosła o połowę w stosunku do roku poprzedniego i była najwyższa w analizowanym okresie (114). W postępowaniach na rok 2019 waga kryterium samodzielnej realizacji zamówienia w większości nadleśnictw została utrzymana na poziomie 40%. Pojawiły się natomiast pakiety harwesterowe, stanowiące 40% wszystkich pakietów specjalistycznych. Przyczyniło się to do jeszcze większej konsolidacji firm. Mimo że liczba przedsiębiorstw działających na rynku utrzymała się na tym samym poziomie, z rynku odeszło 51 firm działających w roku poprzednim, a pojawiło się 48 firm nowych, w tym 33 po raz pierwszy na obszarze RDLP w Zielonej Górze w latach 2011-2018. Niecała połowa z nich (48% – 16 podmiotów) składała oferty na pakiety dotyczące maszynowego pozyskania surowca, z tego 75% (12 podmiotów) stanowiły firmy mające swoją siedzibę poza RDLP Zielona Góra i działające w konsorcjach.

Samodzielna realizacja zamówienia wymaga od podmiotu startującego w przetargach m.in. odpowiedniego potencjału technicznego i kadrowego. Ograniczone zasoby techniczne, finansowe czy kadrowe rodzą potrzebę współdziałania podmiotów. Jak pokazują badania Glazar i Iwanickiego [2016], jedną z szans płynących z otoczenia dla firm leśnych jest właśnie możliwość działania w konsorcjach. W badaniach prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wspólne ubieganie się o zamówienie było przede wszystkim uzasadnione brakiem samodzielności w spełnianiu kryteriów dotyczących postępowania, brakiem możliwości samodzielnej realizacji zamówienia bądź brakiem finansowego przygotowania do startu w postępowaniu (brak środków na zapłacenie wadium). Badania ujawniły także rosnącą zdolność przedsiębiorców z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) do kooperacji w ramach realizacji zamówień publicznych, choć nie była ona podejmowana powszechnie. Posiadanie doświadczeń konsorcyjnych zadeklarowała jedynie 10-procentowa grupa przedsiębiorców z sektora MSP aktywnych na rynku zamówień publicznych [Kowalewska, Szut 2012].

Firmy leśne cechuje pewna odmiennosc w stosunku do firm zaliczanych do sektora MSP. Odmiennosc ta sprowadza się między innymi do tego, że głównym odbiorcą ich usług są jednostki organizacyjne Lasów Państwowych. Fakt ten kształtuje określone otoczenie rynkowe, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w przyjętej przez firmy strategii działania [Runo, Kocel 2015]. Przedsiębiorstwa leśne traktują powiązania kooperacyjne najczęściej jako alternatywę samodzielnego działania lub niejednokrotnie jako niechcianą rzeczywistość gospodarczą w kontaktach biznesowych z Lasami Państwowymi. Cenią sobie niezależność, jednak niekiedy sytuacja gospodarcza zmusza ich do współpracy z innymi podmiotami, przez co są bardziej skłonne do tworzenia związków kooperacyjnych z konkurencją [Kocel 2013].

Prawnie zagwarantowana możliwość wspólnego ubiegania się o zamówienie publiczne, a także jego późniejszej wspólnej realizacji stanowi niewątpliwie jeden z instrumentów wsparcia funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych [Horubski, Kocowski 2011; Horubski 2012]. W przypadku konsorcjów brak formalizmu odnośnie do wspólnego ubiegania się o udzielenie zamówienia stanowi istotny element pozwalający przedsiębiorcom na zwiększenie swoich szans przy ubieganiu się o zamówienie publiczne [Przewodnik... 2012]. Chęć

do współpracy i stworzenia układu konsorcjalnego może bowiem przynieść wszystkim firmom biorącym w nim udział wymierne korzyści: zarówno organizacyjne, jak i finansowe [Borowiec 2013].

Niekiedy jednak skutki kooperacji mogą być niekorzystne. Przeważnie ma to miejsce wtedy, gdy małe, często jednoosobowe firmy, łącząc się, umacniają swoją pozycję na rynku, co z kolei powoduje reakcję większych firm konkurencyjnych walczących o udziały w rynku usług leśnych [Kocel 2013].

Pojmując konsorcjum jako rodzaj współdziałania gospodarczego, nie można pominąć istoty jego tworzenia, czyli faktu realizacji określonego celu, a co się z tym wiąże, wytworzenia określonych wartości [Stronczonek 2015; Jak... 2016]. Konsorcjum jest przykładem sieci wartości, w której organizacje ją tworzące są powiązane wspólnym celem. W zakresie konsorcjum wartość tworzona w ramach realizowanego projektu jest dzielona między konsorcjantów, którzy dany projekt realizują. Podział wytworzonej wartości, często utożsamiany z wypracowanym zyskiem, oparty jest na przypisanych danym podmiotom ryzykach, które ponoszą w ramach konsorcjum [Stronczonek 2015].

## Wnioski

- ♣ Liczba firm działających w konsorcjach oraz liczba tworzonych konsorcjów wzrastają.
- ♣ Większość konsorcjów tworzona jest na potrzeby danego postępowania.
- ♣ Stosowane w postępowaniach na usługi leśne kryteria pozacenowe wraz z ich wagą, a także wprowadzenie pakietów harvesterowych mają wpływ na dynamikę działalności kooperacyjnej.
- ♣ Podmioty składające oferty indywidualnie, w odniesieniu do konsorcjów, częściej wybierają pakiety specjalistyczne.

## Literatura

- Borowiec A. 2013. Kluczowe czynniki dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku zamówień publicznych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 752. *Ekonomiczne Problemy Usług* 102: 22-30.
- Cempura A., Kasolik A. 2014. *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*. LexisNexis, Warszawa.
- Czerwiński M. 2016. Udział konsorcjum w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego na przykładzie Polski, Wielkiej Brytanii i Francji. *Przebieg Prawniczy Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza* 6 (1): 307-338. DOI: <https://doi.org/10.14746/ppuam.2016.6.20>.
- Gawrońska-Baran A., Skóra M., Hryc-Ląd A. 2015. Konsorcjum, podwykonawstwo, użycie zasobów podmiotu trzeciego. Wskazówki dla zamawiających i wykonawców. *Wiedza i Praktyka*, Warszawa.
- Glazar K., Iwanicki P. 2016. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa sektora usług leśnych z obszaru RDLP w Poznaniu, Pile i Szczecinie. *Sylvan* 160 (1): 11-20. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylvan.2015058>.
- Glazar K., Polowy K. 2015. The organisational and legal forms of enterprises in forestry sector in selected state forests directorates. *Acta Sci. Pol. Silv. Colendar. Rat. Ind. Lignar.* 14 (1): 15-30.
- Glazar K., Polowy K. 2017. Determinanty korzystania z usług audytu w sektorze leśnym. *Sylvan* 161 (7): 600-608. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylvan.2017024>.
- Horubski K. 2012. Zmiany składu konsorcjum w postępowaniu o udzielenie zamówienia oraz na etapie wykonywania zamówienia. W: *Zamówienia publiczne – stan obecny i perspektywy*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 270: 24-37.
- Horubski K., Kocowski T. 2011. Konsorcjum jako instrument wsparcia małych i średnich przedsiębiorców w systemie zamówień publicznych. W: *Niezporok J., Sadowy J., Urbanek M. [red.]. Nowe podejście do zamówień publicznych – zamówienia publiczne jako instrument zwiększenia innowacyjności gospodarki i zrównoważonego rozwoju*. Doświadczenia polskie i zagraniczne. Część I. Warszawa. 45-58.
- Jak ugryźć konsorcjum. 2016. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Kocel J. 2013. *Firmy leśne w Polsce*. CILP, Warszawa.
- Kowalewska A., Szut J. 2012. *Nowe podejście do zamówień publicznych*. Raport z badań 2012. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa.
- Muchowska-Zwara K. 2015. *Prawne problemy funkcjonowania konsorcjów uczestniczących w obrocie regulowanym przez Prawo zamówień publicznych*. *Monografie Prawnicze*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.



- Przewodnik po nowym podejściu do zamówień publicznych. Zagadnienia prawne oraz praktyka stosowania instrumentów nowego podejścia do zamówień publicznych.** 2012. PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa.
- Ratajczak M. S.** 2018. Konsorcjum w prawie zamówień publicznych – solidarność czynna i bierna wobec osób trzecich – w postępowaniu i na etapie realizacji umowy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria prawnicza* 102, Prawo 23: 210-228.
- Runo E. G., Kocel J.** 2015. Wpływ czynników zewnętrznych na wielkość inwestycji w prywatnych firmach leśnych w Polsce. *Sylvan* 159 (7): 549-557. DOI: <https://doi.org/10.26202/sylvan.2015013>.
- Sieradzka M.** 2015. Antykonkurencyjny czy prokonkurencyjny cel udziału konsorcjum w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego – analiza i ocena. *Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny* 5 (4): 36-49.
- Stronczek A.** 2015. Konsorcja w zamówieniach publicznych jako przykład współpracy międzyorganizacyjnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 224: 209-219.
- Zastocki D., Moskalik T., Sadowski J., Mokrzyński Ł., Dytkowski M.** 2012. Lokalne uwarunkowania rozwoju prywatnych firm leśnych na przykładzie wybranego nadleśnictwa. *Studia i Materiały CEPL* 32: 231-237.