Acta Sci. Pol.
Silv. Colendar. Ratio Ind. Lignar. 24(3) 2025, 319–326
ACTA FORESTRY
www.forestry.actapol.net pISSN 1644-0722 eISSN 2450-7997 https://doi.org/10.17306/J.AFW.2025.3.4

ORIGINAL PAPER

Received: 9.09.2025
Accepted: 30.09.2029

ANALIZA MAKRO- I MIKROOTOCZENIA LASÓW PAŃSTWOWYCH

Jakub Glura✉

Katedra Ekonomiki i Techniki Leśnej, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
ul. Wojska Polskiego 71C, 60-625 Poznań

ABSTRAKT

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP) funkcjonuje w złożonym środowisku zewnętrznym, które znacząco oddziałuje na jego działalność. Otoczenie nie tylko wpływa na decyzje podejmowane w ramach zarządzania LP, ale samo podlega oddziaływaniu ze strony tej organizacji. Celem pracy była wieloaspektowa analiza otoczenia PGL LP, przeprowadzona z podziałem na otoczenie dalsze (makrootoczenie) i bliższe (mikrootoczenie). Badanie obejmowało współczesny okres funkcjonowania firmy i dotyczyło przeglądu aktualnie obowiązujących przepisów legislacyjnych związanych z otoczeniem LP. W wyniku przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że zarówno makro- (w mniejszym stopniu), jak i mikrootoczenie charakteryzują się dużą dynamiką zmian (od dominującej funkcji produkcyjnej ku priorytetowemu traktowaniu funkcji ekologicznych czy społecznych), co w konsekwencji może prowadzić do eskalacji konfliktów społecznych związanych z realizacją gospodarki leśnej. Ponadto kluczowym wyzwaniem dla PGL LP jest konsekwentne budowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku w takich obszarach, jak: ochrona przyrody, rozwój turystyki, edukacja leśna czy współpraca z samorządami terytorialnymi.

Słowa kluczowe: lasy państwowe, makrootoczenie, mikrootoczenie, zarządzanie

WSTĘP

Otoczenie organizacji stanowi złożony system wzajemnych oddziaływań między organizacją a jej środowiskiem zewnętrznym. Oznacza to, że każdy podmiot gospodarczy funkcjonuje w określonym otoczeniu (Budzik i Zachorowska, 2016; Gierszewska i Romanowska, 2017). Oddziałując na otoczenie, utrzymuje się dzięki niemu, ale otoczenie stwarza mu również określone szanse i zagrożenia. Griffin (2017) definiuje otoczenie jako wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, które mają wpływ na jej funkcjonowanie, dzieląc je na otoczenie zewnętrzne (ogólne i zadaniowe) oraz otoczenie wewnętrzne (warunki panujące wewnątrz organizacji). Jednakże, jak podkreśla Kieżun (1997), klasyfikacja otoczenia nie powinna wynikać z kryterium przestrzennego (fizycznej odległości od organizacji), lecz opierać się na charakterze i naturze poszczególnych elementów otoczenia. W praktyce oznacza to podział na otoczenie dalsze (makrootoczenie) oraz na otoczenie bliższe (mikrootoczenie).

We współczesnym zarządzaniu powszechnie stosuje się analizę SWOT jako narzędzie oceny i charakterystyki otoczenia organizacji. Metoda ta dzieli otoczenie również na dwa poziomy (Griffin, 2017):

1. Otoczenie dalsze (makrootoczenie) – to wszystkie czynniki i systemy wywierające pośredni wpływ na organizację. Makrootoczenie jest w dużej mierze niezależne od działań organizacji, ale determinuje jej możliwości rozwoju.
2. Otoczenie bliższe (mikrootoczenie) – obejmuje podmioty mające bezpośredni wpływ na organizację. Między organizacją a tymi podmiotami zachodzi sprzężenie zwrotne, co oznacza, że zarówno

✉jakub.glura@up.poznan.pl, https://orcid.org/0000-0002-3494-4961

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu
BY-NC

organizacja, jak i jej otoczenie mogą wzajemnie na siebie oddziaływać.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP) funkcjonuje w złożonym środowisku zewnętrznym, które znacząco i bezpośrednio oddziałuje na jego działalność. Otoczenie to nie tylko wpływa na decyzje podejmowane w ramach zarządzania lasami, ale samo podlega oddziaływaniu ze strony tej organizacji. Kluczowym elementem efektywnego zarządzania jest uwzględnianie zarówno warunków makroekonomicznych (aspekty międzynarodowe, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe, technologiczne i przyrodnicze), jak i relacje z bezpośrednimi interesariuszami (kadra pracownicza, zakłady usług leśnych, klienci, organy regulacyjne, organizacje pozarządowe czy samorządowe).

Celem pracy była identyfikacja kluczowych elementów otoczenia zewnętrznego LP poprzez analizę oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Analiza otoczenia umożliwia zarówno formułowanie, jak i weryfikację celów strategicznych całego PGL LP oraz jego podstawowych jednostek organizacyjnych – nadleśnictw. Badanie obejmowało współczesny okres funkcjonowania firmy i dotyczyło przeglądu aktualnie obowiązujących przepisów legislacyjnych związanych z otoczeniem LP. W pracy wykorzystano materiały źródłowe w postaci analizy dokumentów LP dostępnych na stronach internetowych, aktów normatywnych wynikających z członkostwa w UE, opracowań i materiałów dostępnych w ramach prac i badań wykonywanych na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu. Wnioski wynikające z analizy zebranego materiału mogą mieć szczególne znaczenie dla tak rozbudowanej organizacji o ogólnokrajowym zasięgu, która podlega zróżnicowanej ocenie różnych środowisk.

ANALIZA MAKROOTOCZENIA LASÓW PAŃSTWOWYCH

Makrootoczenie, czyli otoczenie dalsze przedsiębiorstw, można uznawać za tło dla ich działalności. Otoczenie ogólne generuje określone zjawiska, tendencje czy siły, które przedsiębiorstwo musi znać oraz trafnie przewidywać, po to, aby umiejętnie i w odpowiednim czasie ustalić szanse i zagrożenia, do których musi się dostosować.

Wpływ członkostwa w Unii Europejskiej

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wiązało się z koniecznością przyjęcia unijnego dorobku prawnego oraz dostosowania krajowych regulacji do standardów wspólnotowych. Choć Unia Europejska nie prowadzi wspólnej polityki leśnej, kluczowym obecnie dokumentem wyznaczającym kierunki rozwoju jest inicjatywa „Nowa strategia leśna UE 2030" (COM, 2021). Strategia ta stanowi część Europejskiego Zielonego Ładu i unijnej Strategii na rzecz bioróżnorodności 2030 oraz uznaje centralną i wielofunkcyjną rolę lasów. W Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW 2021–2027) na leśnictwo przeznaczono środki w ramach Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW). Program ten wspiera również innowacyjne technologie i metody w leśnictwie, takie jak wykorzystanie nowych technik w gospodarce leśnej, digitalizacja procesów i wdrażanie najnowszych rozwiązań. Ponadto ma pomagać w rozwoju obszarów wiejskich poprzez zwiększenie roli lasów w tworzeniu miejsc pracy, rozwoju turystyki leśnej i zwiększanie świadomości społecznej na temat wartości lasów (Rozporządzenie…, 2021). Kolejny wdrożony w Polsce program sieci obszarów objętych ochroną przyrody na terytorium Unii Europejskiej (Natura 2000) z dyrektywami „ptasią" i „siedliskową" wprowadziły obowiązek tworzenia obszarów chronionych. Dla LP oznacza to m.in. przeprowadzanie ocen oddziaływania na środowisko, wprowadzanie planów ochrony i zadań ochronnych, podejmowanie działań zapobiegających degradacji chronionych siedlisk. Równocześnie systemy certyfikacji gospodarki leśnej, takie jak FSC i PEFC, są istotnym elementem w kontekście międzynarodowych oczekiwań dotyczących zrównoważonego leśnictwa.

Powyższe uwarunkowania pokazują, że członkostwo w UE znacząco wpłynęło na model funkcjonowania Lasów Państwowych, stawiając przed nimi nowe wyzwania w ochronie przyrody, przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonej gospodarki leśnej.

Uwarunkowania polityczno-prawne

Podstawowym aktem prawnym regulującym działalność Lasów Państwowych jest Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 roku (Dz.U. 2024 r., poz. 530). Kluczowe postanowienia ustawy koncentrują się wokół

kilku zasadniczych obszarów. Po pierwsze, szczegółowo regulują zasady udostępniania lasów społeczeństwu, określając prawa i obowiązki zarówno zarządcy, jak i użytkowników. Po drugie, precyzyjnie określają strukturę organizacyjną LP, z wyraźnym podziałem kompetencji między poszczególnymi szczeblami zarządzania. Po trzecie, ustawa wprowadza specyficzny model finansowy, oparty na zasadzie samodzielności finansowej, ale z możliwością otrzymywania dotacji budżetowych na realizację szczególnych zadań. Ważnym elementem systemu finansowego LP jest Fundusz Leśny, który pełni funkcję stabilizacyjną i inwestycyjną.

Obok ustawy zasadniczej, funkcjonowanie Lasów Państwowych kształtuje wiele innych aktów prawnych. Wśród nich szczególne znaczenie mają przepisy dotyczące ochrony środowiska i przyrody, które nakładają na zarządcę lasów liczne obowiązki w zakresie ochrony ekosystemów leśnych (Dz.U. 2001, poz. 627; Dz.U. 2004, poz. 880). Obecnie trwają prace nad nowym dokumentem – Narodowym Programem Leśnym, który ma wyznaczyć kierunki rozwoju leśnictwa do 2030 roku z perspektywą do 2080 roku. Program ten ma uwzględniać zarówno zróżnicowanie regionalne polskich lasów, jak i różnorodne oczekiwania społeczne wobec gospodarki leśnej.

Kontekst społeczno-kulturowy

Historycznie las postrzegany był przede wszystkim jako źródło surowców, jednak współczesny model wielofunkcyjnej gospodarki leśnej wprowadził istotną zmianę w tej percepcji. Obecnie obserwujemy rosnące znaczenie funkcji pozaprodukcyjnych, co prowadzi do wyraźnych napięć społecznych. Funkcja produkcyjna, choć mierzalna i konkretna, budzi coraz więcej kontrowersji. Współczesne społeczeństwo, szczególnie mieszkańcy miast, często postrzega las przez pryzmat wartości rekreacyjnych, nie zauważając związku między gospodarką leśną a dostępnością produktów drewnopochodnych. To zjawisko wynika częściowo z niedostatków edukacji przyrodniczo-leśnej, która nie potrafi skutecznie pokazać związku między zrównoważoną gospodarką leśną a codziennymi produktami. Wyzwaniem dla Lasów Państwowych staje się pogodzenie tych często sprzecznych oczekiwań. Albowiem rosnące znaczenie funkcji ochronnych i społecznych wprowadza istotne ograniczenia w gospodarce leśnej, wpływając na jej rentowność.

Uwarunkowania technologiczne w gospodarce leśnej

Infrastruktura techniczna Lasów Państwowych rozwija się w sposób zrównoważony, uwzględniając potrzeby gospodarki leśnej i ochrony przyrody. W ostatnich latach obserwuje się stopniową modernizację w zakresie mechanizacji technik pozyskania drewna, wdrażania systemów informatycznych ułatwiających zarządzanie gospodarką leśną, wprowadzania nowoczesnych metod ochrony przeciwpożarowej (np. wykorzystanie dronów) czy rozwijania systemów GIS i teledetekcji w planowaniu przestrzennym.

System kształcenia kadr dla leśnictwa jest ściśle dostosowany do potrzeb praktyki leśnej, co gwarantuje dobre przygotowanie merytoryczne przyszłych pracowników LP. Szkolnictwo leśne zapewnia stały dopływ kadr do Lasów Państwowych, choć w ostatnich latach obserwuje się pewne trudności w pozyskiwaniu pracowników fizycznych do prac leśnych.

Środowisko przyrodnicze

Obecnie Lasy Państwowe zarządzają około jedną czwartą powierzchni Polski, obejmując niezwykle zróżnicowane typy siedliskowe – od żyznych lasów liściastych w dolinach rzecznych po ubogie bory na sandrach i wydmach śródlądowych. Lasy w przeważającej mierze zajmują gleby o mniejszej przydatności rolniczej, z dominacją siedlisk borowych. Ta specyfika znalazła odzwierciedlenie w składzie gatunkowym naszych drzewostanów, gdzie dominującym gatunkiem drzew jest sosna zwyczajna, zajmująca około 58% powierzchni leśnej.

Środowisko naturalne, będące podstawą działalności LP, stanowi jednocześnie źródło licznych wyzwań. Ekstremalne zjawiska atmosferyczne, takie jak huragany, długotrwałe susze czy gradacje szkodników, potrafią w krótkim czasie wyrządzić znaczące szkody. W ubiegłych w latach wiatry huraganowe uszkodziły ponad 10 milionów metrów sześciennych drewna w lasach zarządzanych przez LP, wymuszając podjęcie kosztownych i złożonych działań zabezpieczających, odnowieniowych i logistycznych (Dybiak i Kosiarski, 2025). Wyzwania dotyczące stopniowego przesuwania się stref klimatycznych i związane z tym zmiany w strukturze gatunkowej fauny i flory wymagają od LP wdrażania kompleksowych programów adaptacyjnych, obejmujących dostosowanie składów

gatunkowych drzewostanów do tych zmian. Środowisko naturalne, mimo swojej zmienności i nieprzewidywalności, pozostaje fundamentem działalności Lasów Państwowych. Jego specyfika i dynamika zmian wymuszają ciągłą ewolucję metod gospodarowania, łączącą tradycyjną wiedzę leśną z najnowszymi osiągnięciami nauki i techniki.

ANALIZA MIKROOTOCZENIA LASÓW PAŃSTWOWYCH

Otoczenie bliższe Lasów Państwowych tworzy złożoną sieć podmiotów i grup społecznych pozostających w bezpośrednich relacjach z organizacją. Charakter tych powiązań ewoluuje wraz ze zmianami społecznymi i gospodarczymi, przybierając coraz bardziej złożone formy.

Kadra pracownicza i związki zawodowe

Obecnie Lasy Państwowe zatrudniają na przestrzeni wielu lat około 25–26 tys. osób, co odzwierciedla znaczną stabilizację struktury kadrowej. Ustawa o lasach (1991) wprowadziła istotne rozróżnienie między służbą leśną a pozostałymi pracownikami. Do służby leśnej zaliczają się osoby odpowiedzialne za zarządzanie lasami, ochronę przyrody, zwalczanie szkodnictwa leśnego oraz nadzór nad lasami innych własności. Współczesne wyzwania kadrowe LP wynikają z kilku kluczowych czynników. Postęp technologiczny wymaga pracowników o wyższych kwalifikacjach, przy jednoczesnym zmniejszeniu zapotrzebowania na siłę roboczą. Zmieniające się oczekiwania społeczne wobec gospodarki leśnej oraz rosnące wymagania w zakresie ochrony przyrody stawiają przed kadrą nowe wyzwania merytoryczne i komunikacyjne.

Modernizacja systemu zarządzania kadrami w LP wymaga wypracowania spójnej strategii uwzględniającej zarówno specyfikę pracy w leśnictwie, jak i współczesne standardy zarządzania potencjałem pracowników w ramach realizacji swojej misji. Realizując te zadania, Dyrektor Generalny Lasów Państwowych wydał Zarządzenie nr 118 w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do opracowania jednolitych zasad określania potrzeb etatowych w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych (Zarządzenie GK.0070.2.2024). Ostatecznie zarządzenie wdrażające zasady ustalania potrzeb etatowych w nadleśnictwach i regionalnych dyrekcjach LP ma być przekazane do podpisania 30 stycznia 2026 roku.

W strukturze związkowej LP dominują dwie główne organizacje: Związek Zawodowy Leśników Polskich RP oraz Krajowa Sekcja Pracowników Leśnictwa NSZZ „Solidarność". Historycznie związki te odgrywały kluczową rolę w kształtowaniu polityki kadrowej, często będąc zapleczem dla różnych opcji politycznych. Choć ich bezpośredni wpływ na obsadę stanowisk zmalał, nadal pełnią ważną funkcję w ochronie praw pracowniczych i rozwiązywaniu konfliktów (Dybiak i Kosiarski, 2025).

Współpraca z Zakładami Usług Leśnych (ZUL)

Na początku lat 90. XX wieku doszło w Lasach Państwowych do prywatyzacji usług leśnych. Te reformy spowodowały drastyczne zmniejszenie zatrudnienia – z poziomu ponad 78 tysięcy pracowników w 1988 roku do około 25 tysięcy w 1996 roku, przynosząc jednocześnie 25% oszczędności w kosztach pracowniczych. Obecnie ponad 95% prac leśnych wykonywanych jest przez podmioty zewnętrzne. Struktura tej grupy podlega jednak znaczącym przekształceniom. Początkowo zdominowana przez małe, lokalne firmy, branża podlega procesowi konsolidacji. Współczesne wyzwania w relacjach LP–ZUL koncentrują się wokół kilku kluczowych kwestii: kryzysu kadrowego (zmniejszanie puli dostępnych pracowników), niedoskonałości systemu przetargowego (niedopasowane normy efektywności pracy) oraz potrzeby modernizacji samych zakładów usług leśnych.

Wydaje się, że konieczne są kompleksowe, systemowe działania inicjowane przez instytucje Lasów Państwowych, których celem powinno być podniesienie jakości pracy ZUL-ów poprzez zwiększenie stawek za godzinę pracy, konsolidację rozproszonych zakładów oraz ułatwienie im dostępu do funduszy unijnych na modernizację i zakup nowoczesnego sprzętu. W interesie Lasów Państwowych leży przynajmniej częściowe spełnienie oczekiwań ZUL-ów, które są podstawą realizacji zadań gospodarczych. Niezbędne jest także opracowanie długofalowej i wielowymiarowej strategii wobec przedsiębiorstw działających w branży usług leśnych (Bronikowski, 2025).

Przemysł drzewny

Odbiorcy drewna to grupa przedsiębiorstw, których obecność i aktywność na rynku handlowym stanowi fundament samodzielności finansowej Lasów Państwowych. Podmioty te wykorzystują drewno zarówno jako surowiec do produkcji półfabrykatów oraz gotowych wyrobów, jak i (coraz częściej) do zaspokajania potrzeb energetycznych. Obecne zasady sprzedaży drewna budzą liczne kontrowersje wśród odbiorców, głównie z powodu popytu na surowiec drzewny, który jest znacznie wyższy niż możliwość jego dostarczenia przez Lasy Państwowe. Drewno, jakie nie zostało wcześniej rozdysponowane, trafia do sprzedaży przez platformę e-drewno, gdzie oprócz przedsiębiorców zarejestrowanych w systemie możliwość zakupu mają również nowi uczestnicy rynku. Klienci o niewielkim zapotrzebowaniu, najczęściej na cele opałowe, mogą korzystać z puli sprzedaży detalicznej (Zarządzenie EMK.800.4.2024).

Wyzwaniem dla LP pozostaje pogodzenie sprzecznych interesów różnych grup odbiorców drewna z ograniczonymi możliwościami zwiększenia pozyskania. Restrykcyjne przepisy dotyczące użytkowania lasu oraz rosnące oczekiwania społeczne w zakresie ochrony przyrody tworzą bariery dla rozwoju branży drzewnej, generując jednocześnie napięcia w relacjach z kontrahentami (Dybiak i Kosiarski, 2025). W tej sytuacji kluczowe staje się wypracowanie efektywnych mechanizmów dystrybucji ograniczonych zasobów surowca, które uwzględnią zarówno potrzeby przemysłu drzewnego, jak i wymogi zrównoważonej gospodarki leśnej.

Relacje z organizacjami proekologicznymi

Lasy Państwowe jako instytucja państwowa podlegają ścisłym regulacjom i kontrolom, natomiast organizacje pozarządowe dysponują znaczną swobodą działania przy jednoczesnym łatwym dostępie do mediów. Ta nierównowaga często prowadzi do sytuacji konfliktowych, w których argumenty merytoryczne ustępują miejsca ideologii. Główne obszary napięć koncentrują się wokół koncepcji ochrony przyrody – LP preferują ochronę czynną, a wiele organizacji ekologicznych opowiada się za ochroną bierną, pomijając fakt, że w warunkach Polski (z wyjątkiem najwyższych partii gór) praktycznie nie ma ekosystemów wolnych od antropopresji. Organizacje często zawężają koncepcję zasady zrównoważonego rozwoju wyłącznie do ochrony środowiska, pomijając aspekty społeczne i gospodarcze, co stoi w sprzeczności z konstytucyjną zasadą zrównoważonego rozwoju. Ponadto część aktywistów nie posiada odpowiednich kwalifikacji w dziedzinie leśnictwa czy ekologii, co prowadzi do uproszczonych ocen i postulatów (Dybiak i Kosiarski, 2025).

Wewnętrzne przepisy Lasów Państwowych umożliwiają organizacjom ekologicznym aktywne uczestnictwo w zarządzaniu lasami zgodnie z zasadą społecznego udziału. To cenne narzędzie, pozwala społeczeństwu na realny wpływ na ochronę środowiska. Dlatego pogodzenie potrzeb ochronnych, społecznych i gospodarczych wymaga odejścia od skrajnych stanowisk na rzecz zrównoważonego, opartego na wiedzy naukowej podejścia do zarządzania zasobami leśnymi.

Współpraca z samorządami

Relacje między samorządami a Lasami Państwowymi charakteryzują się licznymi powiązaniami i wspólnymi obszarami zainteresowań. Samorządy oczekują zarówno świadczeń ustawowych (podatki), jak i współpracy w rozwiązywaniu problemów lokalnych. Najsilniejsze powiązania występują na poziomie gmina – nadleśnictwo. Lasy Państwowe odprowadzają do gmin podatek leśny, który w przypadku gmin o wysokiej lesistości często stanowi znaczną część ich dochodów. Kolejnym ważnym aspektem współpracy jest uzgadnianie i opiniowanie planów zagospodarowania przestrzennego, gdzie ujawniają się oczekiwania władz lokalnych wobec Lasów Państwowych jako dysponenta atrakcyjnych terenów (Dybiak i Kosiarski, 2025). Władze samorządowe często zwracają się do Lasów Państwowych z prośbami dotyczącymi udostępnienia dróg leśnych, współpracy przy projektach turystycznych czy wsparcia materialnego (np. drewno na opał). Na poziomie powiatowym współpraca koncentruje się głównie na nadzorze nad lasami niepaństwowymi. Ustawa o lasach (1991) umożliwia staroście delegowanie tych zadań na nadleśniczych Lasów Państwowych, co stanowi praktyczne rozwiązanie organizacyjne.

Istotnym krokiem w regulowaniu współpracy między LP a samorządami było powołanie Forum Leśno-Samorządowego. W ramach jego działalności Dyrektor Generalny LP podpisał ważne Zarządzenie nr 26,

które uregulowało zasady uczestnictwa jednostek LP w realizacji wspólnych przedsięwzięć infrastrukturalnych (Zarządzenie EI.770.5.2016). Utrzymywanie dobrych stosunków leży w interesie obu stron. Coraz większa świadomość społeczna dotycząca roli lasów w rozwoju regionalnym stanowi ważny atut, który Lasy Państwowe powinny wykorzystać w budowaniu swojego wizerunku i pozyskiwaniu społecznego poparcia.

Turystyka i edukacja

Zgodnie z Ustawą o lasach (1991) społeczeństwo ma zagwarantowany powszechny dostęp do lasów, co wymaga od LP odpowiedniego dostosowania infrastruktury i zasad korzystania z tych obszarów. W zakresie infrastruktury turystycznej LP zapewniają odpowiednią liczbę parkingów leśnych i pól biwakowych. Jednak w przypadku bardziej specjalistycznych obiektów, takich jak szlaki konne czy trasy biegowe, oferta wciąż pozostaje niewystarczająca w stosunku do potrzeb. Obserwując zmieniające się trendy w turystyce, Lasy Państwowe powinny rozwijać nowoczesne formy udostępniania lasów, które pozwolą pogodzić potrzeby rekreacyjne społeczeństwa z wymogami zrównoważonej gospodarki leśnej (Bronikowski, 2025). Ponadto edukacja turystów, dotycząca zasad odpowiedzialnego korzystania z lasów, pozostaje istotnym elementem działań LP. Wzrost świadomości społeczeństwa w zakresie ochrony przyrody i zasad przebywania w lesie może znacząco ograniczyć konflikty i szkody w ekosystemach leśnych.

Działania edukacyjne LP obejmują szerokie spektrum placówek oświatowych (od przedszkoli po szkoły średnie), docierając rocznie do kilku milionów dzieci i młodzieży oraz ich nauczycieli. Specyfika edukacji prowadzonej przez leśników polega na jej aktywnym charakterze poprzez bezpośredni kontakt z przyrodą, połączony z fachowym komentarzem specjalistów, co znacznie podnosi efektywność przekazu. Działania edukacyjne LP pełnią podwójną funkcję: z jednej strony kształtują właściwe postawy wobec przyrody, z drugiej zaś budują zrozumienie dla zasad zrównoważonej gospodarki leśnej.

PODSUMOWANIE

Współczesne otoczenie biznesu charakteryzuje się silną dynamiką i złożonością, niezależnie od tego, czy mowa jest o gospodarce krajowej czy też globalnej. Otoczenie współczesnych organizacji musi być analizowane w ujęciu dynamicznym, przy wykorzystaniu rożnych metod. Metody te dostarczają informacji ułatwiających przystosowanie się do zmian zachodzących w środowisku rynkowym, podejmowanie stosownych działań zapobiegawczych lub dostosowawczych (Kowalczuk, 2015; Niemiec i Sierpińska-Sawicz, 2024).

PGL Lasy Państwowe jako podmiot zarządzający znaczną powierzchnią kraju prowadzi gospodarkę leśną w oparciu o model wielofunkcyjny, co w konsekwencji generuje liczne konflikty interesów pomiędzy różnymi grupami interesariuszy. Analiza tematu wykazała istotne rozbieżności w oczekiwaniach poszczególnych grup społecznych wobec funkcji lasów, w szczególności w zakresie trudnego do pogodzenia napięcia między funkcjami produkcyjnymi a ekologicznymi. Współcześnie obserwuje się wyraźną tendencję wzrostu społecznych oczekiwań wobec LP przy jednoczesnej niechęci do partycypowania w kosztach funkcji pozaprodukcyjnych, takich jak ochrona przyrody czy zagospodarowanie turystyczne. Dodatkowym wyzwaniem są liczne ograniczenia prawne wynikające zarówno z regulacji unijnych, jak i krajowych (Dybiak i Kosiarski, 2025).

Z przeprowadzonych badań wynika, że otoczenie LP charakteryzuje się wysoką dynamiką zmian, co wymaga stałego monitoringu i analiz w celu efektywnego odpowiadania na ewoluujące oczekiwania społeczne. Niestety należy spodziewać się eskalacji konfliktów społecznych związanych z realizacją wielofunkcyjnej gospodarki leśnej. Stąd kluczowym wyzwaniem dla Lasów Państwowych jest konsekwentne budowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku poprzez działania w takich obszarach jak: edukacja leśna, rozwój turystyki, ochrona przyrody oraz współpraca z samorządami terytorialnymi. Skuteczne zarządzanie, oparte na współpracy z szerokim spektrum interesariuszy oraz adaptacji do zmian technologicznych i prawnych, będzie kluczowe dla zapewnienia trwałości i rozwoju leśnictwa w najbliższych latach.

Można stwierdzić, że analiza otoczenia musi prowadzić do określenia przyszłych szans i ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Dokonuje się tego prowadząc m.in. skomplikowane, regularne studia nad istotnymi tendencjami, zjawiskami oraz procesami, z którymi mamy do czynienia w otoczeniu,

ale również gromadząc wiele nieformalnych danych (Hadrian, 2006). Analiza otoczenia dotyczy przede wszystkim przyszłości, co sprawia, że wyniki takich analiz są obarczone wysokim stopniem niepewności. Narzuca to konieczność właściwego doboru metod badania i pozyskiwania informacji z wiarygodnych źródeł (Hämäläinen, 2003).

PIŚMIENNICTWO

Bronikowski, A. (2025). Analiza otoczenia Nadleśnictwa Józefów. Praca końcowa na studiach podyplomowych „Zarządzanie przedsiębiorstwem w leśnictwie i ochronie przyrody". Poznań: UPP.

Budzik, T., Zachorowska, A. (2016). Rola otoczenia w strategii organizacji [The function of environment in organization strategy]. Zesz. Nauk. P. Częst., 24, Zarządzanie, 1, 90–98 [in Polish].

Dybiak, G., Kosiarski, B. (2025). Analiza otoczenia Lasów Państwowych. Praca końcowa na studiach podyplomowych „Zarządzanie przedsiębiorstwem w leśnictwie i ochronie przyrody", Poznań: UPP.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/147/WE z dnia 30 listopada 2009 r. w sprawie ochrony dzikiego ptactwa – tzw. Dyrektywa Ptasia (2010). Dz.U. L 20 z 26.1.2010 [in Polish].

Dyrektywa Rady 92/43/EWG z dnia 21 maja 1992 r. w sprawie ochrony siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory – tzw. Dyrektywa Siedliskowa (1992). Dz.U. UE L 1992.206.7) [in Polish].

Gierszewska, G., Romanowska, M. (2017). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa: PWE [in Polish].

Griffin, R.W. (2017). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN [in Polish].

Kieżun, W. (1997). Sprawne zarządzanie organizacją. Warszawa: Ofic. Wyd. SGH [in Polish].

Komitet Regionów „Nowa strategia leśna UE 2030". COM (2021) 572 final (2021). Dz.U. L z 16.07.2021 [in Polish].

Kowalczuk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności [Economic environment as a determinant of competitiveness]. Przeds. Reg., 7, 38–52 [in Polish].

Hadrian, P. (2006). Analiza otoczenia dalszego przedsiębiorstwa [An analysis of the broader environment (macro-environment) of enterprises]. Zesz. Nauk. AE Krak., 720, 7–22 [in Polish].

Hämäläinen, T.J. (2003). National competitiveness and economic growth. Edward Elgar Publ.

Niemiec, A., Sierpińska-Sawicz, A. (2024). Metody monitorowania makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa [Methods of monitoring the macro- and microenvironment of a company]. Poznań: Wyd. Uniw. Ekon. https://doi.org/10.18559/978-83-8211-225-2 [in Polish].

Rozporządzenie (UE) 2021/2117 z dnia 2 grudnia 2021 r. zmieniające rozporządzenia (UE) nr 1308/2013 (Dz. U. L 435 z 6.12.2021) [in Polish].

Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 marca 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o lasach (Dz. U. z 2024 r. poz. 530) [in Polish].

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (2001). Dz.U. 2001, nr 62, poz. 627.

Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (2004). Dz.U. 2004, nr 92, poz. 880.

Zarządzenie nr 58 Dyrektora Generalnego LP (EI.770.5.2016) z dnia 19 maja 2016 r. w sprawie uczestnictwa jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych w realizacji infrastrukturalnych przedsięwzięć wspólnych na rzecz prowadzenia gospodarki leśnej i z nią związanych oraz mających wpływ na jej realizację, w tym zintegrowanego ze współdziałaniem z jednostkami samorządu terytorialnego [in Polish].

Zarządzenie nr 20 Dyrektora Generalnego LP (EMK.800.4.2024) z dnia 1 października 2024 w sprawie sprzedaży drewna w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe na lata 2025–2026 [in Polish].

Zarządzenie nr 118 Dyrektora Generalnego LP (GK.0070.2.2024) z dnia 24.09.2024 w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do opracowania jednolitych zasad określania potrzeb etatowych w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych [in Polish].

ANALYSIS OF THE MACRO- AND MICROENVIRONMENT OF THE STATE FORESTS

ABSTRACT

The State Forests National Forest Holding (PGL LP) operates in a complex external environment that significantly impacts its operations. This environment not only influences decisions made within the State Forests' management, but is itself influenced by the organization itself. The aim of this study was a multifaceted analysis of the State Forests' environment, divided into its more distant (macroenvironment) and closer (microenvironment) environment. The study covered the company's current period of operation and included a review of current legislative provisions related to the State Forests' environment. The analysis revealed that both the macroenvironment (to a lesser extent) and microenvironment are characterized by a high dynamic of change (from a dominant production function to a prioritization of ecological or social functions), which can consequently lead to the escalation of social conflicts related to forest management. Furthermore, a key challenge for PGL LP is consistently building and maintaining a positive image in such areas as nature conservation, tourism development, forest education, and cooperation with local governments.

Keywords: state forests; macroenvironment; microenvironment; management