



Agnieszka Predygier, Michał Adam Leśniewski¹

**ZARZĄDZANIE ROZWOJEM LOKALNYM
NA PRZYKŁADZIE STUDIUM PRZYPADKU
GMINY MORAWICA I MASŁÓW
REGIONU ŚWIĘTOKRZYSKIEGO
W LATACH 2003-2010**

Część 1.

Wstęp

Współczesne organizacje konkurują o zasoby, kapitał finansowy i ludzki w warunkach globalnej konkurencji. W warunkach tych innowacyjność, relacje z otoczeniem² i wysoki kapitał wiedzy determinują ich sukces. Organizacje budują strategie wykorzystując krajowe i lokalne przewagi konkurencyjne. Proces konkurowania w warunkach gospodarki globalnej nie dotyczy tylko podmiotów gospodarczych, w takim samym stopniu konkurencyjnością muszą wykazać się organizacje wsparcia biznesu, organizacje nauki i samorządy terytorialne. Przewaga konkurencyjna tych organizacji zależy od umiejętności wdrożenia pięciu przykazań dobrego stratega: „Zaangażować ludzi z organizacji do zmiany przez skuteczne przywództwo. Przekładać strategię na zadania operacyjne. Dopasować organizację do realizacji strategii. Motywować by strategia stała się zadaniem dla każdego. Sprawić by strategia (zarządzanie strategiczne) stała się procesem ciągłym”³. Zagadnienie konkurencji było szeroko opisywane przez autorów zagranicznych,

¹ Dr Agnieszka Predygier, asystent, dr Michał Adam Leśniewski, adiunkt, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, K. Bilińska-Reformat (red.), Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.

³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 10.

takich jak: M.E. Portera⁴, L. Faheya⁵, D.A. Aakera⁶, L.W. Rue, Ph.G. Hollanda⁷, J.A.F. Stonera⁸, J.B. Barneya⁹, R. Griffin¹⁰ oraz grupy autorskiej Strategora¹¹. Polscy autorzy również analizowali to zjawisko, czego dowodem jest literatura z zakresu zarządzania G. Gierszewskiej¹², M. Romanowskiej¹³, A.K. Koźmińskiego¹⁴, K. Obłója¹⁵, W.M. Grudzewskiego¹⁶, M. Gorynii¹⁷, Z. Pierścionka¹⁸, J. Penc¹⁹, K. Perechudy²⁰. Globalna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw polega na stosowaniu instrumentów konkurowania w skali ogólnoświatowej²¹. Lokalna przewaga konkurencyjna polega na efektywnym konkurowaniu tylko na pewnych, określonych rynkach. Definiowanie zagadnienia konkurencyjności w obszarze podmiotów gospodarczych wydaje się zjawiskiem starym i znanym w literaturze przedmiotu. Zupełnie inaczej sprawa wygląda z próbą definicji konkurencyjności regionów, którą w polskim wymiarze zajmowali się autorzy tacy jak B. Wawrzyniak²², I. Pietrzyk, M. Klamut, Z. Olesiński²³, B. Plawgo²⁴ i A.K. Koźmiński²⁵. Na

⁴ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 15.

⁵ L. Fahey, *Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages*, in: *The Strategic Planning Management Reader*, ed. L. Fahey, Prentice-Hall, New Jersey, Englewood Cliffs 1989, s. 18.

⁶ D.A. Aaker, *Managing Assets bank and liabilities*, Euromoney Publication, London 2007, s. 91-106.

⁷ L.W. Rue, Ph.G. Holland, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Book Company, New York 1986, s. 432.

⁸ J.A.F. Stoner, *Management*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982, s. 113.

⁹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 1, s. 102.

¹⁰ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997, s. 232-266.

¹¹ Strategor, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s. 56-76.

¹² G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 223-255.

¹³ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżerskiej, Warszawa 1998, s. 15-73.

¹⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 123-169.

¹⁵ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1993.

¹⁶ *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Wydawnictwo ORGMASZ Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2002.

¹⁷ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 106.

¹⁸ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 143-144.

¹⁹ J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 201-218.

²⁰ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, Modele, Metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

²¹ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 137-141.

²² B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.

²³ Z. Olesiński, *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*, Wydawnictwo Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.

²⁴ *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, B. Plawgo (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2008.

²⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo KiW, Warszawa 2000.

potrzeby analizy konkurencyjności regionu możemy przyjąć, iż konkurencyjność gmin to zdolność do sprawnego i skutecznego realizowania celów strategicznych. Zdolność tę determinują czynniki takie jak: strategia, finanse, inwestycje, innowacje wyodrębnione na podstawie badań²⁶. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym determinują zachowania organizacji, stąd istotne jest obserwowanie zmian we wszystkich wymiarach otoczenia, korzystanie z nadarzających się szans innowacyjnych i sprawne zarządzanie procesami innowacyjnymi w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Niepewność i zmienność otoczenia, w którym funkcjonują gminy wymusza potrzebę tworzenia nowych elementów przewag konkurencyjnych, inwestycji, innowacji. Nowoczesne zarządzanie gminą wymaga nie tyle administrowania obszaru, co umiejętności menedżerskich, sprawnego gospodarowania środkami i skutecznego korzystania z szans, eliminowania zagrożeń, co wiąże się z przyjęciem nowej roli przez wójtów.

Metodyka badań

Metodyka badań obejmowała wyselekcjonowanie 24 najbardziej rozwiniętych gmin województwa świętokrzyskiego w ramach projektu; „Kompetentna gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym” realizowanego na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych przy współpracy z prof. B. Plago oraz Białostocką Fundacją Kształcenia Kadr w ramach projektu współfinansowanego przez fundusze Unii Europejskiej z POKL Narodowa Strategia Spójności, Europejski Fundusz Społeczny. Wymagania merytoryczne przyjętej metodologii wskazywały na zbadanie stopnia rozwoju gmin regionu świętokrzyskiego pod względem następujących wskaźników:

- Wzrost wskaźnika przedsiębiorczości.
- Poprawa efektywności potencjału ludzkiego.
- Przeprowadzenie znacznych inwestycji.
- Wzrost wskaźnika zaludnienia.
- Wzrost zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy.
- Możliwość korzystania z obiektów sportowych.

Badania 24 gmin spośród 102 wszystkich funkcjonujących w województwie świętokrzyskim zostały przeprowadzone za pomocą następujących narzędzi: kwestionariusz informacyjny, 3 kwestionariusze wywiadów pogłębionych z Wójtem, Sekretarzem, Skarbnikiem i Studium przypadku gminy. Kwestionariusz informacyjny o gminie podobnie jak Studium przypadku zawierał następujące informacje: Wpływ otoczenia na procesy rozwojowe (polityka rządu, integracja europejska itd.), Wpływ czynników wewnętrznych na procesy rozwojowe, rola przedsiębior-

²⁶ Niepublikowana praca doktorska mgr Agnieszki Predygier, *Wskaźniki konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw na przykładzie województwa świętokrzyskiego*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; Projekt pt: „Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego”, Działanie 2.6 ZPORR realizowany w latach 2006-2007 przez zespół Instytutu Zarządzania Akademii Świętokrzyskiej pod kierownictwem dra hab. Zbigniewa Olesińskiego.

ców lokalnych, inwestorów zewnętrznych, instytucji otoczenia „liderów lokalnych i innych podmiotów (poza samorządem gminnym) wpływ samorządu na rozwój lokalny”, Wpływ planowania, formalnego i nieformalnego, wyznaczania celów, określania wizji rozwoju i innych działań planistycznych na procesy rozwojowe gminy, Wpływ przywództwa liderów samorządowych na procesy rozwojowe w gminie, Wpływ ukształtowanych struktur organizacyjnych gminy i współpracy z innymi podmiotami w gminie i na zewnątrz na procesy rozwojowe, Wpływ promocji, marketingu na procesy rozwojowe, Wpływ gospodarki finansowej gminy na procesy rozwoju lokalnego.

Informacje zawarte w odpowiedziach na poprzednie pytania zostały bliżej scharakteryzowane w Kwestionariuszu wywiadu pogłębionego z Wójtem, Sekretarzem i Skarbnikiem:

1. Jak najkrócej można scharakteryzować Gminę Morawica?
2. Jakie pozytywne zmiany nastąpiły w sferze rozwoju społeczno-gospodarczego w Gminie w ciągu ostatnich 6 lat (od roku 2003 roku) i co było ich przyczyną?
3. Jaki był Pani/Pana zdaniem wpływ polityki rządu, integracji europejskiej, ogólnych procesów rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce i tym podobnych czynników zewnętrznych na rozwój Państwa Gminy?
4. Jaki był Pani/Pan zdaniem wpływ czynników wewnętrznych na procesy rozwojowe, rola przedsiębiorców lokalnych, inwestorów zewnętrznych, instytucji otoczenia, liderów lokalnych i innych podmiotów (poza samorządem gminnym)? Jakich największych przedsiębiorców tutaj mamy?
5. Jak można ocenić wpływ aktywnych działań samorządu lokalnego na rozwój Gminy, jakie działania w największym stopniu przyczyniły się do sukcesu Gminy?
6. Jak ocenia Pani/Pan wpływ planowania zarówno sformalizowanego w formie odpowiednich dokumentów, jak i nieformalnego wyznaczania celów, określania wizji rozwoju i innych działań planistycznych na procesy rozwojowe Gminy? Jakie działania planistyczne okazały się najważniejsze?
7. Jak ocenia Pani/Pan rolę przywództwa liderów samorządowych w procesach rozwojowych gminy? Jakie znaczenie miały kompetencje pracowników urzędu gminy? Jakie cechy lidera, pracowników okazały się kluczowe?
8. Jaki był wpływ przyjętych struktur organizacyjnych gminy (komisji Rady Gminy, komórek organizacyjnych Urzędu Gminy, sieci zakładów budżetowych, spółek komunalnych i innych podmiotów) na dynamizowanie rozwoju? Jakie rozwiązania przyniosły najbardziej pozytywne skutki?
9. Jaki był wpływ współpracy samorządu gminnego z innymi podmiotami w gminie i na zewnątrz (inne samorządy, agencje rozwoju, uczelnie, ośrodki szkoleniowo-doradcze, eksperci, itd.) na procesy rozwojowe? Jak wpłynęła ta współpraca na procesy rozwojowe? Proszę podać najbardziej owocne przykłady takiej współpracy.
10. Jakie znaczenie Pana/Pani zdaniem miała dla procesów rozwojowych aktywność Gminy w zakresie promocji, marketingu? Jakie przedsięwzięcia okazały się najbardziej skuteczne?

11. Jaki był wpływ gospodarki finansowej Gminy na procesy rozwoju lokalnego, w tym prowadzenie inwestycji komunalnych, stosowanie obniżonych stawek podatkowych i ulg, oszczędne gospodarowanie środkami na zadania publiczne, itp.? Proszę podać pozytywne przykłady działań w tym zakresie.
12. Jakie widzi Pan/Pani potrzeby w zakresie doskonalenia Zarządzania Rozwojem Lokalnym we własnej gminie i gminach Polski Wschodniej?

Badania w okresie od listopada do marca były realizowane jednocześnie w 5 województwach Polski Wschodniej przy zastosowaniu identycznej metody.

Charakterystyka gminy Morawica

Gmina Morawica położona jest w centralnej części województwa świętokrzyskiego. Swoim obszarem obejmuje północną część Niecki Nidziańskiej. Gmina zajmuje powierzchnię 140,45 km², z czego 37,3 km² stanowią lasy i grunty leśne (około 27%). Sąsiaduje z parkami krajobrazowymi na Ponidziu i w Górach Świętokrzyskich. Na terenie gminy znajduje się rezerwat przyrody „Radomice” z kompleksem lasów cisowych oraz podziemne źródła wód mineralnych – rezerwat przyrody o częściowej ochronie utworzony w 1953 r. na powierzchni 22,89 ha. Powołany w celu zachowania fragmentu lasu z cisem i gatunkami roślin charakterystycznych dla Gór Świętokrzyskich.

Tabela 1. Analiza SWOT gminy Morawica

Mocne Strony	Słabe Strony
Dostępność do ważnych szlaków komunikacyjnych np. droga krajowa nr 73. Atrakcyjne miejsca do lokalizacji zakładów przemysłowych. Grunty przemysłowe leżące w Specjalnej Starachowickiej Strefie Przemysłowej. Dobre przygotowanie gminy do korzystania ze środków z UE. Przychylność władz gminy dla inwestorów. Korzystne kontakty z gminami w Polsce i za granicą np. w USA, Ukrainie, Niemczech.	Zły stan sieci drogowej. Słabe rolnicze ziemie. Brak sieci gazowej. Zły stan sieci energetycznej. Ograniczona możliwość dostępu do Internetu.
Szanse	Zagrożenia
Dalszy pomyślny rozwój podmiotów gospodarczych działających na obszarze gminy. Przyciąganie nowych inwestorów m.in. zagranicznych. Rozwój branży gastronomiczno-hotelarskiej. Promocja gminy.	Niekontrolowany wzrost ruchu samochodowego na obszarze gminy. Upadek gospodarstw rolnych. Recesja gospodarcza w Polsce. Odpływ młodej, wykwalifikowanej kadry. Lokowanie zakładów przemysłowych w okolicznych gminach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet i wywiadów z: Wójtem Panem Marianem Burasem, Sekretarzem – Panią Anną Kowalską, Skarbnikiem – Panią Marią Adach, obserwacji pracowników UG oraz dokumentów Program Rozwoju Lokalnego, Strategii Rozwoju Gminy Masłów przygotowała dr Agnieszka Predygier, Morawica 2010, luty.

Procesy rozwojowe w latach 2003-2009

- **Wzrost wskaźnika przedsiębiorczości.** W roku 2008 działało na obszarze gminy 994 podmioty gospodarcze. W porównaniu z rokiem 2003 oznacza to wzrost o ok. 9%, kiedy to istniało 908 podmiotów gospodarczych. Dynamika tego zjawiska może zostać utrzymana dzięki dużej ilości wolnych terenów przeznaczonych pod inwestycje – ok. 100 ha na obszarze Bilcza, Wola Morawicka. Ponadto zjawisko to występuje dzięki dogodnemu położeniu gminy – bliskość miasta wojewódzkiego – Kielc, a także szlaku komunikacyjnego – drogi krajowej nr 73.
- **Poprawa efektywności potencjału ludzkiego.** W 2009 roku obszar gminy zamieszkiwało 655 bezrobotnych. Stanowiło to 4,5% wszystkich bezrobotnych w powiecie kieleckim. Stopa bezrobocia w stosunku do 2003 roku spadła o około 57%, kiedy to w gminie zarejestrowanych było 1151 bezrobotnych – bezrobocie 8%, na tle powiatu udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym wynosił wtedy 28,5%. Przyczyną takiego spadku ww. zjawiska jest rozwój infrastruktury, powstanie nowych miejsc pracy, a także odpływ młodych mieszkańców do większych miast np. Kielc.
- **Przeprowadzenie znacznych inwestycji.** W zakresie rozwoju infrastruktury technicznej finansowanych ze środków publicznych, co mogło wywołać efekt mnożnikowy. Na przestrzeni lat 2003-2008 intensyfikowano działania przede wszystkim w zakresie rozwoju infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej, drogowej, oświatowej, ochrony środowiska. Łącznie na wszystkie inwestycje gmina wydała 46 497 900zł. Na przestrzeni lat 2003-2009 gmina została skanalizowana w 50%, co w stosunku do województwa jest dobrym wynikiem – woj. świętokrzyskie – 46%. Zbudowano oczyszczalnię ścieków, mogącą obsługiwać cały teren gminy. W 2008 roku zakończono II etap budowy sieci kanalizacyjnej - Brodzów, Zaborze, Kuby Młyny. W 2009 roku III etap – Lisów. W latach 2007-2009 uzbrojono tereny inwestycyjne w Dębskiej Woli w kanalizację i wodę. Do końca 2010 roku zostanie zakończona gazyfikacja miejscowości: Piaseczna Górka i Bilcza. Dość niski poziom kanalizacji gminy zmusza mieszkańców do odprowadzania ścieków do przydomowych zbiorników na nieczystości – szamb. Jest to zagrożenie dla środowiska, ponieważ duża część tych zbiorników jest nieszczelna. Gmina zrealizowała również znaczne inwestycje z zakresu rekreacyjno-wypoczynkowej. Wybudowano krytą pływalnię. W 2009 roku rozpoczęto budowę zbiornika retencyjno-rekreacyjnego na rzece Morawce. Razem po wybudowaniu zbiornika obiekty te tworzyć będą kompleks rekreacyjno-wypoczynkowy w skład którego wchodzi m.in. już wybudowany pełnowymiarowy stadion do piłki nożnej, siatkowej, z dwoma kortami tenisowymi, trybunami na 500 osób, oraz budynkiem gospodarczym. Oprócz tego gmina wraz z Powiatowym Zarządem Dróg przebudowała drogi Bieleckie Młyny – Łabędziów – długość 2,2 km; Chmielowice-Drochów Dolny o długości 2,7 km. Bardzo ważną inwestycją – zmianą było przekazanie szkół we władanie prywatnym stowarzy-

szeniom. Realizacja powyższych inwestycji była możliwa dzięki istotnemu zwiększeniu dochodów budżetu gminy oraz unijnemu wsparciu. Na przestrzeni lat 2003-2008 dochód ogółem budżetu gminy wzrósł z 1 862 000zł do 3 032 000zł. Pozwoliło to na zwiększenie inwestycji z 732 000zł do 1 033 000zł w 2009 roku.

- **Wzrost wskaźnika zaludnienia.** Na przestrzeni lat 2003-2009 wskaźnik gęstości zaludnienia na obszarze gminy zwiększył się z 94 os/km² do 100 os/km², podczas gdy w skali województwa gęstość spadła o 2 os/km². Powiat kielecki dysponuje 55453 mieszkaniami, jest to 13% mieszkań całego województwa.
- **Wzrost zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy.** Z inicjatywy przedsiębiorców gminy Morawica powstało „Stowarzyszenie Przedsiębiorców Gminy Morawica”. Głównymi celami stowarzyszenia są: ochrona i reprezentacja interesów branżowych, przeciwdziałanie przejawom nieuczciwej konkurencji, popularyzacja i promocja wyrobów, produktów, wzorów użytkowych i projektów innowacyjnych, popularyzacja wiedzy fachowej w zakresie drobnej wytwórczości, pomoc w zakresie organizacji i zdobywania rynków zbytu, propagowanie idei ochrony środowiska, promocja Gminy Morawica. W ostatnich latach działalność stowarzyszenia koncentrowała się na współorganizowaniu uroczystości „Kowale” oraz spotkania opłatkowego dla przedsiębiorców. Co roku członkowie stowarzyszenia biorą czynny udział w szkoleniach organizowanych przez Staropolską Izbę Przemysłowo-Handlową w Kielcach, Zakład Ubezpieczeń Społecznych w Kielcach, Urząd Skarbowy w Kielcach, Świętokrzyską Agencję Rozwoju Regionu w Kielcach oraz inne instytucje. Zarząd stowarzyszenia aktywnie współdziała z władzami samorządowymi gminy Morawica. Członkowie organizacji wspierają finansowo imprezy kulturalne organizowane przez Urząd Gminy w Morawicy. Oprócz tego w gminie działa „Towarzystwo Ekorożwoju Radomic”. Jest to stowarzyszenie, które liczy 21 osób – mieszkańców Radomic. Główne cele stowarzyszenia to: współudział w prowadzeniu Szkoły Podstawowej w Radomicach, która funkcjonuje w oparciu o program „Mała Szkoła”, Wspieranie działań i dbałość o ochronę środowiska, inicjowanie i wspieranie działań mających na celu wszechstronny rozwój społeczny, kulturalny i gospodarczy wsi Radomice w gminie Morawica. Towarzystwo to prowadzi – zarządza następującymi obiektami: Szkołą Podstawową; Świetlicą Środowiskową dla dzieci i młodzieży z Radomic; Zaocznym Niepublicznym Liceum Ogólnokształcącym dla Dorosłych; Ośrodkiem Edukacji Przedszkolnej.
- **Możliwość korzystania z obiektów sportowych** – przez lokalną społeczność oraz osoby spoza gminy. W gminie wybudowano krytą pływalnię. W 2009 roku rozpoczęto budowę zbiornika retencyjno-rekreacyjnego na rzece Morawce.

Podsumowanie

Zarządzanie umiejscowione w realiach regionalnych, lokalnych stwarza nowe możliwości dla gmin (jednostek samorządu terytorialnego) rozwoju długoterminowego. Studium przypadku jest dobrym przykładem adaptacji nowych rozwiązań na gruncie różnych gmin. Przypadek danej gminy ma pokazać innym gminom zalety i wady działań prorozwojowych. Gmina Masłów i Morawica niech będą przykładami dobrych praktyk dla pozostałych jednostek samorządu terytorialnego regionu świętokrzyskiego.

Abstrakt

Artykuł przedstawia problem zarządzania rozwojem lokalnym w konwencji studium przypadku. Studium przypadku zostało zrealizowane w oparciu o projekt pt. „Kompetentna Gmina” realizowany przez BFKK²⁷ w Białymstoku. Autorzy artykułu byli współrealizatorami przeprowadzanych badań. Problematyka poruszana w artykule stanowi cenny materiał badawczy.

Management of local development on the example of case study in the Morawica and Masłów communes in 2003-2010. Part 1.

The article presents the problem of managing local development in the convention case study which was conducted on the basis of a project implemented by the “Competent Municipality” BFKK in Białystok. The authors were participants in the research carried out. The issues raised in the article provide a valuable research material.

PhD Agnieszka Predygier, junior lecturer; PhD Michał A. Leśniewski, assistant professor, The Jan Kochanowski University of Humanities and Natural Sciences in Kielce.

²⁷ BFKK- Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr.