



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 14, Nr 2/2010
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia

Agnieszka Predygier¹

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI INWESTYCYJNYMI W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM NA PRZYKŁADZIE STUDIUM PRZYPADKU GMINY GNOJNO W LATACH 2003 - 2009

Wstęp

Budowanie przewag konkurencyjnych stanowi główny problem strategii² zarówno przedsiębiorstw jak i gmin województwa świętokrzyskiego. W toku przeprowadzonych badań wyróżniono kilka wskaźników wzrostu konkurencyjnego gmin: rozwój przedsiębiorczości, aktywizacja mieszkańców, wzrost inwestycji, dynamiczny rozwój gminy³. W ramach badań lokalnych przewag konkurencyjnych gmin regionu świętokrzyskiego⁴ powstały pytania: Jak w warunkach konkurencyjności mogą radzić sobie gminy słabe? Czy gminy takie jak Gnojno poczyniły postęp w latach 2003-2008? Jak gmina gospodaruje zasobami? Jakie inwestycje udało się zrealizować z funduszy europejskich? Jakie czynniki stanowią przewagę konkurencyjną słabych gmin? Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na te pytania.

¹ Dr Agnieszka Predygier, asystent, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 10; M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjnej*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008; *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, K. Bilińska-Reformat (red.), Placet, Warszawa 2009.

³ Z. Olesiński, A. Predygier, M. Leśniewski, A. Rzepka, *Organizowanie w rozwoju lokalnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

⁴ Metodologia badań i wnioski zostały zaprezentowane w artykule: A. Predygier, M. Leśniewski, *Zarządzanie Rozwojem Lokalnym na przykładzie studium przypadku gminy Morawica i Masłów w latach 2003 – 2010*, Miscellanea Oeconomicae WZiA UJK, Kielce 2010.

1. Charakterystyka gminy Gnojno

Gmina Gnojno leży w południowo-wschodniej części województwa świętokrzyskiego, około 45 km od Kielc, stanowi najbardziej wysuniętą na północ część powiatu buskiego. Gmina położona jest w ciekawym przyrodniczo i atrakcyjnym turystycznie pagórkowatym terenie Pogórza Szydłowskiego i Niecki Połanieckiej, przy drodze wojewódzkiej 765 Chmielnik – Szydłów – Staszów. Przez teren gminy przebiega też linia kolejowa LHS, która obecnie wykorzystywana jest głównie do dostarczania paliwa dla elektrowni Połaniec. Gmina zajmuje powierzchnię 95,6 km², co stanowi 9,89% powierzchni powiatu i 0,8% powierzchni województwa. Pagórkowaty teren i dużo lasów bogatych w runo, przeciętych nitkami trzech rzek – Wschodniej, Radni i Sanicy oraz zabytkowe kościoły i budowle stwarzają dogodne warunki do biwaków, wycieczek rowerowych i pieszych, przejazdów konnych, a zimą do organizacji kuligów. Gnojno jest gminą wiejską. Liczba mieszkańców gminy wg stanu na 31.12.2008 r. wynosiła 4386. Gmina jest małą jednostką samorządu terytorialnego, a liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych wg stanu na 31.12.2008 r. wynosiła 142. Stan bezrobocia kształtuje się na poziomie stopy bezrobocia równej 4,9%. Użytki rolne zajmują ponad 75% jej powierzchni, co przesądza o rolniczym charakterze gminy. Skala działalności gospodarstw rolnych jest stosunkowo niewielka (często produkcja na własne potrzeby), ale różnorodna: warzywa, owoce, zboża. Produkowana jest zdrowa, ekologiczna żywność, której nadwyżki sprzedawane są w okolicznych miastach. W ostatnich latach zaczyna przeważać produkcja ziemniaka. Na terenie gminy działają liczne podmioty gospodarcze, które najczęściej zajmują się handlem, transportem oraz budownictwem. Przeważająca większość zarejestrowanych podmiotów prowadzi działalność jako osoby fizyczne i są to najczęściej małe firmy rodzinne, nie oferujące miejsc pracy. Tylko około 30 firm prowadzi działalność na szerszą skalę, zatrudniając od jednej do kilkunastu osób. Bliskie sąsiedztwo Buska-Zdroju oraz zalesione, ciekawe przyrodniczo tereny sprawiają, że gmina Gnojno jest atrakcyjnym miejscem do rozwoju budownictwa indywidualnego. Niewygórowane ceny nieruchomości sprawiają, że wiele osób decyduje się na zakup gospodarstw i przeprowadzkę z miasta.

2. Procesy rozwojowe w latach 2003-2009

Na przestrzeni lat 2003-2009 w gminie Gnojno można zaobserwować następujące procesy rozwojowe:

- **wzrost wskaźnika przedsiębiorczości** – w roku 2008 na terenie gminy działało 142 podmioty gospodarcze w sektorze prywatnym. W porównaniu z rokiem 2000 oznacza to wzrost o ponad 16%. Dynamika tego zjawiska ostatnio spadła, choć inwestycje gminne skierowane na rozwój infrastruktury technicznej i uzbrojenie terenu dają nadzieję na znalezienie nowych inwestorów.
- **poprawa efektywności wykorzystania potencjału ludzkiego** – gdyż w I półroczu 2009 roku teren gminy zamieszkiwało 214 osób bezrobot-

nych, co stanowiło 4,9% wszystkich mieszkańców gminy. Stopa bezrobocia w gminie w latach 2003-2008 roku zmniejszyła się o 4,8 punktów procentowych.

- **specjalizacja i mechanizacja gospodarstw rolnych** – bliskie sąsiedztwo z miastami (Chmielnik, Szydłów, Staszów) daje możliwość sprzedaży wyprodukowanej żywności. W związku z tym rolnicy przedstawiają swoje gospodarstwa w kierunku produkcji sadowniczej (przede wszystkim jabłka i śliwki) i zwierzęcej (hodowla świń i drobiu), stopniowo doposażając je w specjalistyczny sprzęt mechaniczny.
- **realizacja inwestycji** w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej finansowanych ze środków własnych i zewnętrznych. Na przestrzeni lat 2003-2008 intensyfikowano działania przede wszystkim w zakresie rozwoju infrastruktury wodociągowej, drogowej i oświatowej. Obecnie dostępność do sieci wodociągowej w gminie Gnojno jest bardzo duża – tylko 4 z 26 sołectw nie ma jeszcze wody z wodociągu gminnego, ale w roku 2010 powinno zakończyć się wodociągowanie całej gminy. Znacznie gorzej jest z dostępem do sieci kanalizacyjnej. Tylko mieszkańcy jednej miejscowości (Gnojno) mają możliwość podłączenia się do sieci kanalizacyjnej, co niestety jest wynikiem zdecydowanie niezadowolającym. Względnie niskie wyposażenie gminy w kanalizację sanitarną oznacza konieczność odprowadzania ścieków do urzędów lokalnych. Niestety, zbiorniki, w których gromadzone są ścieki, tzw. szamba przydomowe ze względu na swoją częstą nieuszczelność stanowią niebezpieczeństwo skażenia gleb i wody. Z tego względu od 2008 roku czynione są starania, by wybudować nowoczesną oczyszczalnię ścieków i sukcesywnie kanalizować poszczególne miejscowości w gminie. Gmina zrealizowała również znaczne inwestycje w zakresie infrastruktury oświatowej. Zbudowano salę gimnastyczną przy Gimnazjum w Gnojnie, nowe boiska wielofunkcyjne przy szkołach podstawowych w Balicach i Raczykach, wyremontowano budynki wszystkich szkół w gminie, a trzy szkoły wyposażone zostały w nowoczesne tablice multimedialne. Zmieniono nawierzchnię na asfaltową na drogach gminnych łączących poszczególne sołectwa w gminie.

W gminie Gnojno latach 2003-2008 zrealizowano największe inwestycje gminne w następujących obszarach zadań publicznych np. drogi publiczne, oświata, oczyszczalnia ścieków, itd. Analiza budżetów gminy Gnojno wykazała, iż wskaźniki kształtują się na następującym poziomie: wskaźnik długu (ogółem) 36,32% i wskaźnik spłat zadłużenia na poziomie 9,55%. W latach 2003-2008 udzielano najwięcej dotacji dla podmiotów spoza sektora finansów publicznych (w tym organizacjom pozarządowym) na zadanie z zakresu ochrony zabytków. W latach tych udzielono także najwięcej dotacji podmiotom należącym do sektora finansów publicznych (w tym własnym jednostkom organizacyjnym) takim jak: Zakład Gospodarki Komunalnej, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej.

Tabela 1. Kształtowanie się udziału wydatków inwestycyjnych w wydatkach budżetu Gminy Gnojno z uwzględnieniem części sfinansowanych z środków pochodzących z UE.

rok budżetowy	wydatki budżetu ogółem (w tys. zł)	wydatki inwestycyjne (w tys. zł), w tym:	
		łączna kwota wydatków inwestycyjnych	łączna kwota środków z UE uzyskanych na finansowanie inwestycji
2003	5911	549	-----
2004	5955	295	-----
2005	6769	296	110
2006	10156	1558	284
2007	11482	2867	-----
2008	10764	1006	-----

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet i wywiadów z Wójtem Panem Zbigniewem Janikiem, Sekretarzem – Panem Piotrem Bębas, Skarbnikiem – Panią Iwoną Piwowarską, obserwacji pracowników UG oraz dokumentów Program Rozwoju Lokalnego, Strategii Rozwoju Gminy Gnojno, Gnojno 2010.

Realizacja powyższych inwestycji była możliwa dzięki istotnemu zwiększeniu wydatków budżetu gminy oraz unijnemu wsparciu. Na przestrzeni lat 2003-2008 wydatki ogółem budżetu gminy wzrosły z 5 911 tys. PLN do 10 764 tys. PLN, co umożliwiło zwiększenie wartości inwestycji odpowiednio z 549 tys. PLN do 1 006 tys. PLN.

- **wzrost zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy** – z inicjatywy mieszkańców powołano stowarzyszenie LGD „Wspólna Przyszłość” oraz Stowarzyszenie ds. Integracji Europejskiej „EUROBalice”. Stowarzyszenia zrzeszają mieszkańców i sympatyków gminy i realizując działania mające na celu mobilizację lokalnej społeczności. Uczestniczą czynnie w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych na działania aktywizujące młodzież i osoby starsze organizując dla nich zajęcia sportowe, wyjazdy do kina i na basen, wycieczki do ciekawych miejsc w okolicy oraz spotkania w „klubie seniora”. Aktywnie działają również oddziały Ochotniczej Straży Pożarnej, które oprócz działań związanych z bezpieczeństwem pożarowym gminy podejmują również wyzwania związane z organizacją życia kulturalnego w miejscowościach, w których funkcjonują.
- **możliwość korzystania z obiektów sportowych** przez społeczność lokalną – budowa dwóch boisk wielofunkcyjnych (trzenie – do piłki nożnej obecnie w fazie budowy) oraz sali gimnastycznej pozwoliło mieszkańcom gminy, w tym szczególnie młodzieży, czynnie uprawiać dyscypliny sportowe. Powstały zespoły piłkarskie, które regularnie trenują. Tradycją stał się ich udział w Turnieju Piłkarskim im. Grzegorza Piechny, organizowanym corocznie na stadionie w Balicach. Możliwość skorzystania z obiektów sportowych rozszerzyła ofertę spędzania wolnego czasu przez mieszkańców gminy.
- **dostęp do informacji** – wszystkie szkoły na terenie gminy mają pracownię informatyczne. Dodatkowo w Gminnej Bibliotece Publicznej oraz Urzędzie Gminy w Gnojnie znajdują się centra edukacyjne, w których każdy chętny

ma możliwość skorzystania z programów multimedialnych, kursów e-learningowych oraz Internetu.

3. Wpływ otoczenia na procesy rozwojowe (polityka rządu, integracja europejska, itd.)

Wpływ oddziaływania otoczenia zewnętrznego na procesy rozwojowe w gminie Gnojno jest oceniany pozytywnie. Ta ocena jest wynikiem przede wszystkim dostrzegania korzyści wynikających z wstąpienia Polski do UE, a w konsekwencji z dostępu do unijnego wsparcia finansowego. Przedstawiciele gminy podkreślają dużą rolę odgrywaną przez wsparcie finansowe otrzymywane zarówno przez jednostkę samorządu terytorialnego, jak i indywidualnych rolników bądź przedsiębiorców. Możliwości edukacyjne, jakie otwały się dzięki dofinansowanym szkoleniom, pozwalające mieszkańcom na przekwalifikowanie się bądź podniesienie kompetencji, spowodowały zmniejszenie stopy bezrobocia w gminie. Na przestrzeni lat 2003-2009 gmina uzyskała pomoc finansową z zewnątrz na budowę sali gimnastycznej, boisk sportowych, wodociągu gminnego i gminnych dróg. W celu wykorzystania tej szansy gmina stworzyła specjalne stanowisko, zajmujące się poszukiwaniem możliwości i pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych. Dużą uciążliwością w aplikowaniu o środki unijne jest skomplikowana procedura, nadmiar biurokracji oraz opóźnienie czasowe w realizacji zadań (np. dofinansowanie zadania zrealizowanego w 2006 r. gmina otrzymała dopiero w 2009 r.). W gminie Gnojno projekty unijne nie odgrywały dużej roli, gdyż w badanych latach zrealizowano 3 projekty finansowane z funduszy europejskich, o łącznej wartości 552 tys. zł. Analiza danych o skali wykorzystanych przez gminę środków unijnych (tylko niewielki procent wszystkich inwestycji sfinansowano ze środków UE) pozwala wnioskować, że szanse, jakie niesie możliwość aplikowania o środki UE nie zostały w pełni przez gminę wykorzystane. Znaczącym hamulcem rozwoju są w dalszym ciągu (mimo częściowej poprawy) regulacje prawne, częste zmiany przepisów oraz ich nieprecyzyjność.

4. Wpływ czynników wewnętrznych na procesy rozwojowe, rola przedsiębiorców lokalnych, inwestorów zewnętrznych, instytucji otoczenia, liderów lokalnych i innych podmiotów (poza samorządem gminnym)

Potencjał rozwojowy Gminy Gnojno tworzony jest przez czynniki wynikające z położenia gminy i jej rolniczego charakteru. Cechy środowiska przyrodniczego oraz brak uciążliwego przemysłu sprzyjają rozwojowi rolnictwa ekologicznego. Przebiegająca w pobliżu droga wojewódzka umożliwia szybkie dotarcie do większych skupisk ludności w pobliskich miastach, a przebiegająca przez gminę linia kolejowa i LHS stwarza możliwość taniego transportu (nawet bezpośrednio z zagranicy). Zalesienie, wody powierzchniowe i podziemne oraz ciekawe ukształtowanie terenu daje szansę na rozwój turystyki i rekreacji, agroturystyki oraz budownictwa indywidualnego. Znaczący wzrost liczby nowych budynków, tworzących niekiedy nawet osiedla domków jednorodzinnych typowe dla miasta oraz

nabywanie nieruchomości gruntowych przez mieszkańców innych regionów kraju (głównie ze Śląska) z zamiarem osiedlenia się na terenie gminy przysparza gminie dochodów w postaci podatków oraz wymusza inwestycje związane z rozbudową infrastruktury technicznej. Niewykorzystana na razie szansa rozwoju jest agroturystyka. Mimo sprzyjających warunków i dobrych przykładów w sąsiedniej gminie, jak na razie brak jest chętnych, którzy odważyliby się podjąć działalność w tym zakresie usług. W latach 2003-2008 na terenie gminy nie podjął działalności żaden inwestor zewnętrzny, a lokalnie działające podmioty gospodarcze są niezrzeszone i zbyt słabe, by kreować procesy rozwojowe. Być może działania podjęte w 2009 r. przez spółkę „RAFIT” z Kielc, zagospodarowującą teren po byłym GS wymuszą pozytywne zmiany w tym kierunku.

5. Wpływ planowania, formalnego i nieformalnego, wyznaczania celów, określania wizji rozwoju i innych działań planistycznych na procesy rozwojowe Gminy

W opinii przedstawicieli gminy diagnoza potencjału gminy i warunków otoczenia oraz możliwych kierunków rozwoju ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gminy. Pozwala realizować wytyczone cele nie pozwalając na błędzenie lub marnotrawienie sił i środków. W gminie dostępny jest Plan Rozwoju Lokalnego oraz Plany Odnowy Miejscowości dla Gnojna, Balic i Raczyc. Choć dokumenty te zostały opracowane ze względu na wymogi stawiane przy aplikacji o środki unijne, to jednak nakreśliły główne kierunki rozwoju gminy. Często jednak podejmuje się działania niezapisane w dokumentach planistycznych, a wynikające z możliwości uzyskania dofinansowania na dane zadanie. Dzięki takiej polityce sfinalizowano wodociągowanie gminy, unowocześniono infrastrukturę drogową, oddano do użytku nowoczesną halę sportową oraz kompleks boisk sportowych w Balicach i Raczycach. Kontynuowane będą kolejne działania – skanalizowanie gminy i wybudowanie oczyszczalni ścieków, co uwzględniono w planie rozwoju lokalnego na kolejne lata.

6. Wpływ ukształtowanych struktur organizacyjnych gminy i współpracy z innymi podmiotami w gminie i na zewnątrz na procesy rozwojowe

Przyjęta struktura organizacyjna gminy i jej organów funkcjonuje już od kilkunastu lat i nie uległa gruntownym zmianom. Niewielkie modyfikacje struktury urzędu gminy (stworzenie nowego stanowiska pracy – podinspektor ds. poszukiwania i pozyskiwania funduszy zewnętrznych) zwiększyły skuteczność poszukiwania i pozyskiwania środków zewnętrznych. Jak na razie gmina nie uczestniczy w tworzeniu instytucji wsparcia biznesu i funduszy poręczeniowo-pożyczkowych. Nie podejmuje również prób nawiązania partnerskiej współpracy międzynarodowej, nie uczestniczy w pozyskiwaniu zagranicznych inwestorów oraz w tworzeniu sieci, stowarzyszeń i klastrów. Głównym obszarem aktywności gminy jest nawiązywanie współpracy z innymi gminami w ramach Stowarzyszenia „Białe Ługi” oraz współpraca z innymi gminami powiatu buskiego w ramach projektów mają-

cych na celu informatyzację urzędów gmin i wykorzystanie energii słonecznej w gospodarstwach domowych. Współpraca z organizacjami pozarządowymi w gminie przyniosła efekty w postaci pozyskanych środków na remonty budynków OSP, komputerowego centrum informacji i skomputeryzowania biblioteki gminnej.

7. Wpływ promocji, marketingu na procesy rozwojowe

Wielkość nakładów finansowych przeznaczonych na działania promocyjne z roku na rok wzrasta, choć nie można tym działaniom przypisywać większej roli w stymulowaniu rozwoju gminy. Gmina nie posiada wyodrębnionego, samodzielnego stanowiska do spraw promocji i marketingu oraz nie realizuje żadnej konkretnej strategii marketingowej, ani planu PR. Ponadto gmina nie uczestniczy w żadnych targach inwestycyjnych, czy misjach gospodarczych. Aktywność gminy sprowadza się przede wszystkim do uczestnictwa w organizowanych imprezach promocyjnych oraz docieraniu do lokalnego społeczeństwa poprzez publikacje w prasie. Gmina finansuje również publikacje i ulotki, które mają pełnić rolę promocyjną wśród gości odwiedzających gminę. Przedstawiciele urzędu gminy wskazują ważną rolę strony internetowej gminy, dzięki której najszybciej można uzyskać informacje o gminie.

Tabela 2. Łączna orientacyjna wartość nakładów na cele promocyjne gminy Gnojno i Masłów w latach 2003-2008.

Lata	Gmina Gnojno	Gmina Masłów
2004	7 000	20000
2005	11 000	20000
2006	27 000	20000
2007	27 000	30000
2008	32 000	40000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań dokumentów i wywiadów przeprowadzonych z Wójtem, Sekretarzem i Skarbnikiem Gminy Gnojno i Masłów wg projektu BFKK pt.: „Kompetentna gmina”, Kielce 2010.

Gmina Gnojno poczyniła olbrzymi postęp rozwojowy jeśli porównamy jej łączną orientacyjną wartość nakładów na cele promocyjne w latach 2004-2008 z krezusem konkurencyjności gminnej jakim jest trzy razy większy, dysponujący trzykrotnie większym budżetem Masłów. Oszczędne gospodarowanie środkami finansowymi pozwoliło oddalić wizję „bankructwa gminy”. Dzięki częściowemu dofinansowaniu z zewnątrz, udało się utrzymać wskaźniki zadłużenia na bezpiecznym poziomie. Do zarządzania sferą finansów wykorzystywany jest Wieloletni Plan Inwestycyjny, który został uchwalony na lata 2009-2012 i stanowi załącznik do uchwały budżetowej. Z powyższego wynika, że w ramach funkcji finansowej gmina stymulując rozwój w latach 2003-2009 realizowała przede wszystkim działania związane z finansowaniem znacznych inwestycji komunalnych, zachowując bezpieczny poziom zadłużenia.

Podsumowanie

Podstawowym czynnikiem zewnętrznym, który w znacznym stopniu wpłynął na rozwój gminy, było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i wynikające z tego możliwości uzyskania wsparcia finansowego. Drugim uwarunkowaniem zmian było wykorzystanie szans, promocja regionu jako ekologicznego i wdrożenie systemu ZRL, który uświadomił mieszkańcom gminy możliwości rozwoju przedsiębiorczości i wykorzystanie przewag konkurencyjnych. Do podstawowych czynników wewnętrznych determinujących rozwój w gminie należą: korzystne położenie geograficzne, korzystne warunki środowiska naturalnego, wzrost zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy i posiadanie lokalnego lidera w osobie Wójta. Jego zdecydowanie, umiejętność podejmowania decyzji, konsekwencja w dążeniu do osiągnięcia celu spowodowały realizację kilku istotnych dla gminy inwestycji – boisk, sali gimnastycznej, wodociągu czy też dróg. Szczególny wpływ na rozwój gminy miała aktywizacja i współpraca mieszkańców, którą zainspirował wójt pełniący rolę lidera – inicjatora większości działań w gminie, który umiejętnie kierując urzędem i gospodarując finansami doprowadził do realizacji inwestycji podnoszących poziom życia lokalnej społeczności. Funkcja przywódcza sprzyjała efektywnemu wprowadzeniu Zarządzania Rozwojem Lokalnym w wielu wymiarach gminy, które musiały ulec zmianie. Wdrożenie funkcji planistycznej umożliwiło realizację wielu zadań i projektów inwestycyjnych. Sprawne gospodarowanie zasobami inwestycyjnymi wymagało wdrożenia systemu usprawniającego funkcję finansową w gminie. Połączenie tych funkcji przyniosło sukces konkurencyjny gminie. Wzrost konkurencyjny wpłynął na kolejne działania aktywizujące społeczeństwo lokalne. Dzięki przyjętemu systemowi ZRL zostały zrealizowane znaczące inwestycje sprzyjające rozwojowi gminy, wzrostowi poziomu życia społecznego, zadowoleniu mieszkańców.

Bibliografia:

1. Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
2. Olesiński Z., Predygier A., Leśniewski M., Rzepka A., *Organizowanie w rozwoju lokalnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
3. Porter M.E., *Przewaga konkurencji*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
4. Predygier A., Olesiński Z., *Mechanism of the luster institutionalisation based on the example of Kielce Fairs Group [w:] "Clusters Politics Management Good Clustering Practices In The World"*, ed. E. Bojar, Wydawnictwo TNOiK i Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności "Dom Organizatora", Toruń 2009, s. 133-153.
5. Predygier A., Leśniewski M., *Zarządzanie Rozwojem Lokalnym na przykładzie studium przypadku gminy Morawica i Masłów w latach 2003 – 2010*, Miscellanea Oeconomicae WZiA UJK, Kielce 2010.
6. *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, K. Bilińska-Reformat (red.), Placet, Warszawa 2009.

Abstrakt

Budowanie przewag konkurencyjnych stanowi główny problem strategii zarówno przedsiębiorstw jak i gmin województwa świętokrzyskiego. W strategii istotne jest odkrycie głównych przewag konkurencyjnych obszarów problemowych. Gmina Gnojno należała do obszarów problemowych województwa świętokrzyskiego. W latach 2003 – 2009 gmina zanotowała postęp spowodowany rozwojem przedsiębiorczości i wzrostem konkurencyjności. Gmina Gnojno w 2010 spełniła warunki kompetentnej gminy i znalazła się wśród 24 najlepiej rozwijających się w województwie świętokrzyskim. Sukces konkurencyjny gminy Gnojno polega na wdrożeniu sprawnego Zarządzania Rozwojem Lokalnym, który polega na rozwoju inwestycji poprzez wdrożenie zmian w sferze przywódczej, finansowej, planistycznej i promocyjnej. Połączenie tych funkcji przyniosło sukces konkurencyjny gminie. Wzrost konkurencyjny wpłynął na kolejne działania aktywizujące społeczeństwo lokalne. Dzięki przyjętemu systemowi ZRL zostały zrealizowane znaczące inwestycje sprzyjające rozwojowi gminy, wzrostowi poziomu życia społecznego, zadowoleniu mieszkańców.

Management of Investment Resources in the Świętokrzyski Voivodship through the Case Study of the Commune Gnojno between 2003 and 2009

The development of competitive advantages creates a problem of strategy in both enterprises and communes in the Świętokrzyski Voivodship. The exposure of major competitive advantages in a strategy is crucial in problem areas. The commune called Gnojno belonged to such problem areas in the Świętokrzyski Voivodship. In the years of 2003 to 2009 the commune made progress resulting from the development of initiative and an increase in competition. In 2010 the commune Gnojno fulfilled the conditions of a competent commune and was included in the list of 24 best developing communes in the Świętokrzyski Voivodship. The competitive success of Gnojno consists in introducing the efficient Management of the Local Development which favours making investments bringing about changes in leadership, financial, planning and promotion spheres. The fusion of these functions accounts for a competition success of the commune. An increase in competition affected the subsequent activities encouraging the local community. Owing to accepting the system of the Management of the Local Development, substantial investments favouring the development of the commune, the improvement of living conditions and the inhabitants' satisfaction were carried out.

PhD Agnieszka Predygier, junior lecturer, The Jan Kochanowski University of Humanities And Natural Sciences in Kielce.