

<http://dx.doi.org/10.16926/pto.2025.13.01>

Kamil JANIK

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

Ocena wpływu narzędzi zarządzania strategicznego w gminach wiejskich

Synopsis: Stale i turbulentnie zmieniające się otoczenie wywiera na jednostkach samorządu terytorialnego potrzebę dostosowywania swych założeń strategicznych w taki sposób, aby w rezultacie prowadziły one do stałego i sukcesywnego rozwoju gminy. Zarządzanie strategiczne stanowi jeden z fundamentów i bazę dobrego i skutecznego zarządzania gminą. W swej istocie polega ono na stałym nadzorowaniu występujących zmian w otoczeniu, przy jednoczesnym zwracaniu szczególnej uwagi na kwestie związane z posiadanym majątkiem. W procesie badawczym badaniu zostało poddanych 14 gmin wiejskich ułożonych na terytorium powiatu częstochowskiego. Sam przedmiot badania w swej istocie orientował się wokół kwestii związanych z identyfikacją narzędzi zadaniowych związanych z kształtowaniem zarządzania strategicznego, poprzez narzędzia zagospodarowania przestrzennego czynników strategicznych w wiejskich jednostkach samorządu terytorialnego powiatu częstochowskiego, aż kończąc na narzędziach finansowych kształtujących czynniki strategiczne. Uzyskane rezultaty badań prezentują, że głównymi determinantami kształtującymi poszczególne narzędzia są programy wsparcia przedsiębiorczości, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego oraz wieloletnia prognoza finansowa. Poznanie niniejszych narzędzi kreuje obraz dotyczący prezentacji najważniejszych i niezbędnych narzędzi w procesie strategicznego zarządzania wiejską jednostką samorządu terytorialnego powiatu częstochowskiego.

Słowa kluczowe: gminy wiejskie, zarządzanie strategiczne, wiejskie jednostki samorządu terytorialnego.

Wprowadzenie

W dobie stałych i dynamicznych zmian zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego stało się coraz to bardziej skomplikowane. Wynika to z faktu ciągłych zmian na podłożu prawnym. Spowodowane są one dynamicznymi zmianami w otoczeniu bliższym i dalszym gminy. Jednakże, aby zarządzanie gminą było łatwiejsze, dobrą tendencją jest opracowywanie

strategii. Pozwala ona na realizację działań według wcześniej opracowanych założeń. Dlatego można stwierdzić, iż zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego stanowi proces wsparcia podejmowania decyzji przez władarzy gminnych.

W niniejszym artykule zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego traktowane jest jako proces długo horyzontalny, który w swojej istocie nastawiony jest na rozwój gminy. Celem danego opracowania jest dokonanie oceny wpływu narzędzi zarządzania strategicznego na zarządzanie gminami funkcjonującymi na prawach wiejskich. Badania zostały przeprowadzone na próbie gmin wiejskich ulokowanych w powiecie częstochowskim. Zastosowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który został rozesłany do wszystkich respondentów, czyli czternastu jednostek samorządu terytorialnego na prawach wiejskich z powiatu częstochowskiego.

1. Istota zarządzania strategicznego w gminach

Na wstępie rozważań dotyczących zarządzania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego należy zdefiniować termin „zarządzanie”. Pod tym terminem należy pojmować zbiór zadań, które skupiają wokół siebie następujący zbiór cech charakterystycznych, a mianowicie: planowanie, organizowanie czy akceptowanie decyzji. Dodatkowo także zalicza się do zestawu cech kierowanie, które ściśle koreluje z dysponowaniem zasobami znajdującymi się pod kontrolą danego podmiotu [4, s. 36-39]. Należy także nadmienić, iż powyżej ukazane cechy zarządzania różnią się, co do obszarów ich zainteresowań, jak również do metod działań [3, s. 17].

Zagłębiając się w termin „zarządzanie”, można zauważyć, iż w literaturze przedmiotu wyszczególnić można różnego jego typy, jednakże na potrzeby danego opracowania naukowego rozważania teoretyczne zostaną zorientowane wokół zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji tego pojęcia. Generalnie definiując zarządzanie strategiczne, ukazane jest ono jako składowa pojmowania pozycji strategicznej oraz realizowania i podejmowania decyzji perspektywicznych, nastawionych na przyszłe korzyści [6, s. 32]. Natomiast zdaniem A. Zakrzewskiej-Bielawskiej termin „zarządzanie strategiczne” należy pojmować jako proces, który wiąże się ze stałym monitorowaniem otoczenia podmiotu, przy jednoczesnym kontrolowaniu posiadanych składników majątkowych. Dodatkowo także proces ten wiąże się z kreowaniem i implementowaniem skutecznej strategii, mającej zapewnić szeroko perspektywiczny i długofalowy rozwój jednostki [11, s. 87]. Natomiast termin „strategia” należy rozumieć jako cel, który jest opracowany przez podmiot, w celu odpowiedniego rozporządze-

nia posiadanym majątkiem, co w rezultacie ma prowadzić do osiągnięcia korzyści i stałego dążenia do rozwoju. Dlatego istotą strategii jest tworzenie przewagi konkurencyjnej w długim horyzoncie czasowym.

Definiując termin „zarządzanie strategiczne” należy także scharakteryzować zagadnienie „strategia”. Pojęcie to w głównej mierze orientuje się na sprecyzowaniu i określeniu celów, które zostają wyznaczone podmiotowi administracyjnemu do osiągnięcia. Poza tym należy zauważyć, iż strategię tworzone są z myślą o dłuższej perspektywie czasowej. W procesie realizacji założonych strategii ważną kwestię odgrywa racjonalne zarządzanie aktywami majątkowymi, które stanowią niezbędne źródło do produktywnego wykonania zamierzonych celów strategicznych [2, s. 38].

Rozpatrując zarządzanie strategiczne pod kątem jednostek samorządu terytorialnego, należy rozważać je w kontekście ich wielowymiarowego charakteru. Wiąże się to z faktem, iż „gminę samą w sobie”, w swej istocie należy rozpatrywać na podłożu wieloaspektowym. Wynika to z tego, iż jednostka samorządu terytorialnego składa się z różnych grup społeczności lokalnej, jak również różnych typów organizowania aktywności. Wyszczególnić można kilka głównych i fundamentalnych grup czynników odmienności realizacji zarządzania strategicznego w gminach. Orientują się one wokół działań gmin, które są normalizowane przez aktualnie panujące prawo administracyjne. Ponadto, dotyczą one grup czynników odmienności realizacji zarządzania strategicznego przez jednostki samorządu terytorialnego, które odnoszą się do kwestii z zakresu zaufania publicznego oraz kosztów związanych ze świadczeniem usług publicznych [1, s. 32].

W literaturze przedmiotu zarządzanie strategiczne jednostką samorządu terytorialnego często definiowane jest jako proces, który w swojej istocie zorientowany jest na planowanie, przy jednoczesnym określeniu celów rozwoju oraz realizowanych zadań w aspekcie strategicznym. Jednocześnie nieustannie należy monitorować oraz nadzorować (kontrolować) poziom ich realizacji [12, s. 167].

W kontekście zarządzania strategicznego powszechnie stosowanymi terminami w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego są: „publiczne zarządzanie strategiczne”, jak również często występujące „strategiczne zarządzanie publiczne” [8, s. 141]. Dodatkowo w literaturze przedmiotu można także odnaleźć takie sformułowania w odniesieniu do zarządzania strategicznego gmin wiążące się ściśle z rozwojem lokalnym [9, s. 90]. Dlatego w myśl literatury przedmiotu w jednostkach samorządu terytorialnego zarządzanie strategiczne ukazywane jest jako proces nastawiony na racjonalne planowanie oraz dobór optymalnych celów w perspektywie przyszłości, przy jednoczesnym realizowaniu założonych celów. Ponadto proces ten wiąże się z implementacją opracowanych założeń, sprawując jed-

nocześnie pieczę nadzorczą i kontrolując realizację zaplanowanych założeń [7, s. 182–184].

2. Charakterystyka próby badawczej

Realizowane badania zorientowane były na jednostki samorządu terytorialnego znajdujące się na terytorium powiatu częstochowskiego. Powiat częstochowski znajduje się w województwie śląskim w północnej jego części. W skład powiatu częstochowskiego wchodzi 16 jednostek samorządu terytorialnego. Dwie z tych gmin funkcjonują na prawach miejskich (gmina Blachownia, gmina Koniecpol). Natomiast 14 pozostałych gmin działa w oparciu o regulacje prawne dedykowane dla gmin wiejskich. W powiecie częstochowskim występują następujące wiejskie jednostki samorządu terytorialnego: Dąbrowa Zielona, Janów, Kamienica Polska, Kłomnice, Konopiska, Kruszyna, Lelów, Mstów, Mykanów, Olsztyn, Poczesna, Przyrów, Rędziny, Starcza. Badane jednostki samorządu terytorialnego na podstawie kryterium dotyczącego liczby ludności można podzielić na trzy grupy. Pierwszą z nich stanowią gminy małe, w których liczba ludności nie przekroczyła 5 000 mieszkańców. W poczet gmin małych powiatu częstochowskiego należy zaliczyć gminy: Dąbrowa Zielona, Kruszyna, Lelów, Przyrów, Starcza. Drugą grupę gmin stanowią jednostki samorządu terytorialnego, których liczba ludności znajduje się w przedziale 5 000 – 10 000 mieszkańców. Grupę takich gmin nazwać należy gminami średnimi. Zaliczyć tutaj należy następujące gminy: Janów, Kamienica Polska, Olsztyn, Rędziny. Ostatnią, trzecią grupę gmin należy określić mianem gmin dużych. Takie jednostki samorządu terytorialnego charakteryzują się tym, iż zamieszkane są przez ponad 10 000 mieszkańców. Dlatego w powiecie częstochowskim znajduje się pięć takich gmin, czyli: Kłomnice, Konopiska, Mstów, Mykanów, Poczesna. Faktem godnym zauważenia jest znacząca dysproporcja liczby sołectw znajdujących się na terytorium gmin powiatu częstochowskiego. Należy jednakże nadmienić, iż liczbę sołectw występujących w obrębie danej jednostki samorządu terytorialnego należy ściśle utożsamiać z liczbą występujących miejscowości w gminie. Przekładając to na wiejskie jednostki samorządu terytorialnego powiatu częstochowskiego, zauważono, iż najmniejsza liczba sołectw (5) znajduje się w gminie Starcza. Natomiast największa liczba sołectw (24) występuje w gminie Mykanów.

Za próbę badawczą zostały przyjęte wszystkie wiejskie jednostki samorządu terytorialnego ulokowane w powiecie częstochowskim. Na 14 badanych gmin wiejskich z danego powiatu odpowiedzi udzieliło 14 gmin (100% wszystkich odpowiedzi). Badanie realizowane było w oparciu o zastosowanie dwóch metod badawczych. Pierwszą z nich była metoda PAPI (ang. *Paper*

& Pen Personal Interview). Cechuje się tym, iż zbieranie danych odbywa się w momencie realizacji badań. Wówczas ankieter ma za zadanie realizacji niniejszego badania z respondentem przy zastosowaniu narzędzia w postaci tradycyjnego kwestionariusza ankiety, czyli jest to narzędzie badawcze charakteryzujące się bezpośrednim kontaktem z respondentem w trakcie procesu zbierania danych. W następnym etapie zastosowania metody PAPI dochodzi do umieszczenia pozyskanych informacji (danych) z badań w bazie danych. Następnie w trzecim etapie stosowania niniejszej metody celem jest stworzenie przez osobę realizującą badanie raportu dotyczącego uzyskanych rezultatów wraz z ich rzetelną analizą oraz przy uwzględnieniu wszelkich pozyskanych rekomendacji. Dlatego należy uznać, iż wiodącą zaletą tej metody badawczej jest to, iż daje ona realne narzędzia do realizacji poszerzonych wywiadów, w odniesieniu do złożonych zjawisk. [11] Drugą z zastosowanych metod badawczych jest metoda CAWI. Polega ona na zbieraniu danych w sposób pośredni, to znaczy przy zastosowaniu kwestionariusza wywiadu w formie elektronicznej. Generalnie definiując ową metodę, należy zauważyć, że realizowana jest ona w formie zdalnej. Metoda CAWI daje respondentowi poczucie większej anonimowości, jak również komfortu podczas realizacji badania. Jej główną zaletą jest fakt, iż respondent ma możliwość uzupełnienia formularza w terminie najdogodniejszym dla siebie, to znaczy nie posiada sztywno narzuconych ram czasowych dotyczących wypełnienia kwestionariusza ankiety. Kolejną z zalet stosowania metody CAWI w procesie badawczym jest zwiększona liczba odbiorców danej ankiety, a dane z niej pozyskane cechują się większą rzetelnością. Dlatego, w dobie cyfryzacji i stałego rozwoju Internetu metoda CAWI uznawana jest za metodę bardziej efektywną i niosącą za sobą więcej korzyści z perspektywy ankietera. Kolejną z wiodących zalet przemawiających za zastosowanie owej metody badawczej jest fakt, iż generuje ona niższe koszty w porównaniu do tradycyjnych sposobów ankietowania.

3. Charakterystyka wybranych narzędzi czynników strategicznych

W trakcie realizacji badań zostało przyjętych 12 czynników strategicznych dla gmin wiejskich powiatu częstochowskiego. Odnoszą się one w głównej mierze do aspektów strategicznych. Pierwszym narzędziem strategicznym przyjętym w procesie badawczym jest wieloletni plan inwestycyjny. Narzędzie to zostało przyjęte ze względu na fakt, iż jednostki samorządu terytorialnego opracowują swoje strategie rozwoju długo horyzontalnie. Drugim przyjętym narzędziem kształtującym czynniki strategiczne jest wieloletnia prognoza finansowa. Analogicznie do poprzedniego narzędzia,

wieloletnie prognozy finansowe dla gmin opracowywane są dla dłuższego horyzontu czasowego. Często można spotkać się z opracowaniem takiej prognozy na 6 bądź nawet 10 lat. Kolejnym, trzecim narzędziem przyjętym w procesie badawczym jest budżet zadaniowy. Pozwala to na zaplanowanie zadań i inwestycji do realizacji, których wykonanie pokrywane jest z budżetu publicznego gminy. Opracowywany jest także dla dłuższej przestrzeni czasowej. Czwartym z kolei narzędziem czynników strategicznych jest plan zagospodarowania przestrzennego. Narzędzie to zostało przyjęte ze względu na fakt, iż pozwala ono na określenie przeznaczenia danego terenu, a także umożliwia rozlokowanie inwestycji publicznych. Ponadto może być ono wykorzystywane na przestrzeni wielu lat. Następnym przyjętym narzędziem w aspektach strategicznych są gminne plany ochrony środowiska. Plany te zostają przyjmowane z perspektywą długoterminową. Umożliwia to zdefiniowanie głównego celu do osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska przez jednostkę samorządu terytorialnego. Szóstym z przyjętych narzędzi czynników strategicznych są lokalne plany rewitalizacji. Są to plany tworzone w perspektywie kilku lat. Odnoszą się do planowania działań z zakresu generowania możliwości rozwojowych gmin. Następnym przyjętym narzędziem w kształtowaniu się czynników strategicznych są programy wsparcia przedsiębiorczości. Opracowywane są one również na dłuższy horyzont czasowy. Polega to na opracowaniu założeń i planów we współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami do wykreowania jak najkorzystniejszych warunków do prowadzenia biznesu. Kolejnym z przyjętych narzędzi są opracowywane strategie rozwoju programu turystyki kulturowej. Są to dokumenty przygotowywane przez jednostki samorządu terytorialnego, z przeznaczeniem wieloletnim. Polega to na przygotowaniu warunków ośrodkom bądź miejscom o znaczeniu kulturowym do poprawy ich funkcjonowania oraz znaczenia w sferze turystyki. Dziewiątym z przyjętych narzędzi wpływających na czynniki strategiczne jest koncepcja wielofunkcyjności. Rozpatrywana może być w dwóch obszarach. Pierwszy z nich odnosi się do aspektów społeczno-gospodarczych. Przejawia się to faktem, iż w głównej mierze zorientowany jest na racjonalnym zastosowaniu czynników produkcyjno-wytwórczych, będących w posiadaniu gmin. Drugi z obszarów w swej istocie orientuje się na kwestiach przestrzennych. Polega to na rzetelnym i dokładnym rozlokowaniu działalności ludzkiej w sferze zarówno gospodarczej, jak i przestrzennej w korelacji z zakresem ekonomicznym i jest konsekwencją dokonywanych procesów w kwestiach planowania. Dziesiątym narzędziem są miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Przyjmowane i uchwalane są na mocy uchwały przez radę gminy. W jego skład wchodzi część pisemna (uchwała) oraz część graficzna (załącznik). Najczęściej przyjmowane są z perspektywą wielu lat. Przedostatnim, jedenastym narzędziem jest partnerstwo prywatno-publiczne (PPP). Dane narzędzie należy definiować jako

współpracę sektora publicznego z sektorem prywatnym, najczęściej jednostek samorządu terytorialnego z przedsiębiorstwami. Owa współpraca na ogół funkcjonuje na podstawie umów (kontraktów). Charakteryzuje się ona długoterminowością. Zawierane są często na 30 lat. Spotykane są także praktyki zawierania takich kontraktów aż na okres 70 lat. Ostatnim z przyjętych narzędzi oddziałujących na czynniki strategiczne jest Strategiczna Karta Wyników. Jest to narzędzie mające na celu zaprezentowanie koneksji przyczynowo-skutkowych, które w swojej istocie mają za zadanie porównanie mierników finansowych z realizowanymi zadaniami w perspektywie przyszłościowej wraz z miernikami prezentującymi przyszłościowe działania podmiotu. Dlatego dzięki swej istocie Strategiczna Karta Wyników umożliwia zaobserwowanie relacji pomiędzy długo horyzontalnymi strategiami, a aktualnymi działaniami (wynikami) finansowymi gminy.

Reasumując i potwierdzając zasadność doboru powyżej zaprezentowanych narzędzi kształtujących rozwój lokalny, należy zwrócić uwagę na fakt, iż zostały one dobrane na podstawie kryterium dotyczącego horyzontu czasowego. Oznacza to, że przyjęte w procesie badawczym narzędzia charakteryzowały się długoterminowością. W rezultacie można stwierdzić, iż korelują one z założeniami długo horyzontalnymi odnoszącymi się do strategicznego zarządzania. Dlatego można uznać za słuszne przyjęcie takowych narzędzi wpływających na zarządzanie strategiczne w procesie badawczym.

4. Wyniki badań

W procesie realizacji badań na wiejskich jednostkach samorządu terytorialnego na uzyskanym pomiarze został dokonany podział na trzy główne grupy narzędzi wpływających na czynniki strategiczne, a mianowicie na: narzędzia zadaniowe, narzędzia zagospodarowania przestrzennego, a także narzędzia finansowe. Do pierwszej grupy narzędzi kształtujących czynniki strategiczne zaliczono: programy wsparcia przedsiębiorczości, strategie rozwoju programu turystyki kulturowej oraz koncepcje wielofunkcyjności. Natomiast w poczet narzędzi z grupy zagospodarowania przestrzennego zaliczono: plan zagospodarowania przestrzennego, gminne plany ochrony środowiska, lokalne plany rewitalizacji, a także miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego.

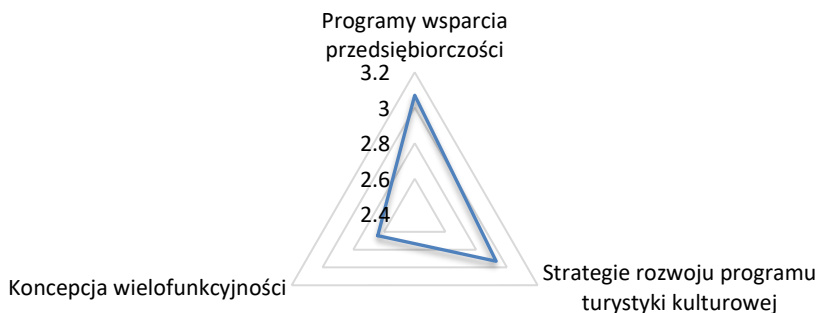
Tabela 1. Narzędzia zadaniowe kształtujące czynniki strategiczne

Narzędzie Gmina	Programy wspar- cia przedsiębior- czości	Strategie rozwoju programu tury- styki kulturowej	Koncepcja wielo- funkcyjności
Kruszyna	1	1	1
Mykanów	3	3	2
Kłomnice	1	1	1
Kamienica Polska	5	5	5
Dąbrowa Zielona	3	3	3
Lelów	3	3	3
Poczesna	3	3	3
Przyrów	3	3	3
Mstów	4	4	4
Rędziny	3	3	3
Konopiska	5	5	4
Janów	2	2	1
Starcza	1	1	1
Olsztyn	4	4	3
Średnia ważona	3,07	2,93	2,64

Źródło: opracowanie własne.

Do ostatniej, trzeciej grupy narzędzi związanych z aspektami finansowymi zaliczają się: wieloletni plan inwestycyjny, wieloletnia prognoza finansowa, budżet zadaniowy, partnerstwo prywatno-publiczne, jak również Strategiczna Karta Wyników. W tabeli 1 zostały zaprezentowane uzyskane rezultaty badań dla narzędzi zadaniowych.

Z zestawienia uzyskanych danych zaprezentowanego w tabeli 1 wynika, iż wszystkie z ukazanych narzędzi zadaniowych kreujących czynniki strategiczne w gminach na prawach wiejskich powiatu częstochowskiego zostały ocenione na niskim poziomie. Najwyższą ocenę uzyskały programy wsparcia przedsiębiorczości, gdzie średnia ważona uzyskanych ocen kształtowała się na poziomie 3,07. Natomiast najniższą wartość przyjmuje koncepcja wielofunkcyjności, dla której średnia ważona jest na poziomie 2,64. Świadczy to o tym, iż dane narzędzia zadaniowe zostały uznane przez wiejskie jednostki samorządu terytorialnego za mało istotne w procesie kształtowania aspektów strategicznych w badanych gminach. Na wykresie 1 zostały zaprezentowane w formie graficznej średnie ważone ocen narzędzi zadaniowych kreujących czynniki strategiczne.



Wykres 1. Narzędzia zadaniowe kreujące czynniki strategiczne w gminach wiejskich powiatu częstochowskiego

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 zaprezentowano zebrane oceny poszczególnych narzędzi ze sfery zagospodarowania przestrzennego, które kształtują czynniki strategiczne.

Tabela 2. Narzędzia zagospodarowania przestrzennego czynników strategicznych w wiejskich jednostkach samorządu terytorialnego powiatu częstochowskiego

Narzędzia Czynniki	Plan zagospodarowania przestrzennego	Gminne plany ochrony środowiska	Lokalne plany rewitalizacji	Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego
Kruszyna	1	3	1	4
Mykanów	3	4	2	4
Kłomnice	4	1	2	5
Kamienica Polska	5	5	5	5
Dąbrowa Zielona	5	5	5	5
Lelów	5	4	3	5
Poczesna	5	4	3	5
Przyrów	5	5	4	5
Mstów	4	4	3	5
Rędziny	4	4	5	4
Konopiska	4	4	5	5
Janów	2	4	5	4
Starcza	3	3	3	1
Olsztyn	4	4	3	4
Średnia ważona	3,86	3,86	3,36	4,36

Źródło: opracowanie własne.

Drugą grupę narzędzi wyszczególnionych w procesie badawczym stanowią narzędzia zagospodarowania przestrzennego. Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 należy zauważyć, iż najbardziej pożądanym narzędziem kształtującym czynniki strategiczne zostały uznane miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Średnia ważona uzyskanych ocen kształtowała się na poziomie 4,36. Prezentuje to przeświadczenie, iż dla badanych jednostek samorządu terytorialnego stanowi to jedno z ważniejszych źródeł procesu kreowania czynników strategicznych. Natomiast na drugim biegunie pod kątem ważności znajdują się lokalne plany rewitalizacji (średnia ważona na poziomie 3,36). Narzędzia w postaci gminnych planów ochrony środowiska oraz planów zagospodarowania przestrzennego zostały uznane za umiarkowanie ważne i przyczyniające się w procesie kształtowania się czynników strategicznych gmin wiejskich powiatu częstochowskiego. Na wykresie 2 zostało zaprezentowane kształtowanie się wartości poszczególnych narzędzi w aspekcie zagospodarowania przestrzennego.



Wykres 2. Narzędzia zagospodarowania przestrzennego kreujące czynniki strategiczne w gminach wiejskich powiatu częstochowskiego

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zostały zaprezentowane uzyskane rezultaty badań obejmujące swoim zakresem narzędzia finansowe kreujące czynniki finansowe dla gmin wiejskich powiatu częstochowskiego.

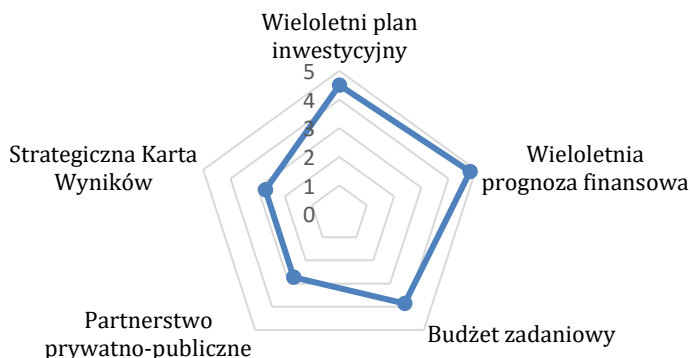
Tabela 3. Narzędzia finansowe kształtujące czynniki strategiczne

Narzędzie Gmina	Wieloletni plan inwesty- cyjny	Wieloletnia prognoza fi- nansowa	Budżet za- daniowy	Partnerstwo prywatno-pu- bliczne	Strategiczna Karta Wyni- ków
Kruszyna	5	4	1	1	1
Mykanów	4	5	2	2	4
Kłomnice	4	5	5	1	1
Kamienica Pol- ska	5	5	5	3	3
Dąbrowa Zie- lona	5	5	5	3	3
Lelów	5	5	2	3	3
Poczesna	5	5	5	5	5
Przyrów	5	5	5	3	3
Mstów	5	5	5	3	4
Rędziny	4	4	4	3	3
Konopiska	5	5	3	4	3
Janów	4	5	4	2	1
Starcza	3	5	4	1	1
Olsztyn	4	4	4	3	3
Średnia wa- żona	4,50	4,79	3,86	2,72	2,72

Źródło: opracowanie własne.

Trzecią grupę wyróżnionych narzędzi stanowią narzędzia ze sfery finansowej. Za najbardziej pożądane narzędzie według uzyskanych rezultatów badań należy uznać wieloletnią prognozę finansową. W tym przypadku średnia ważona kształtuje się na poziomie 4,79 (najwyższa spośród wszystkich narzędzi). Ponadto należy również zwrócić uwagę na fakt, iż równie wysoką ocenę uzyskało narzędzie w postaci wieloletniego planu inwestycyjnego. W danym przypadku średnia ważona uzyskanych ocen kształtowała się na poziomie 4,50. Dlatego trzeba jednoznacznie stwierdzić, iż jednostki samorządu terytorialnego powiatu częstochowskiego funkcjonujące na prawach wiejskich uznały oba te narzędzia za równie pożądane i przydatne w procesie kreacji czynników strategicznych. W opozycji do powyżej zaprezentowanych narzędzi znajdują się partnerstwo prywatno-publiczne oraz Strategiczna Karta Wyników. W obu przypadkach średnia ważona uzyskanych ocen kształtowała się na poziomie 2,72. Natomiast za umiarkowanie wpływające na kształtowanie się czynników strategicznych zostało uznane narzędzie w postaci budżetu zadaniowego. Potwierdza to średnia ważona uzyskanych ocen na poziomie 3,86. Na rysunku 3 zostało zaprezentowane gra-

ficzne ujęcie wpływu narzędzi finansowanych w kreacji czynników strategicznych.



Wykres 3. Narzędzia finansowe kreujące czynniki strategiczne w gminach wiejskich powiatu częstochowskiego

Źródło: opracowanie własne.

Z powyżej zebranych, zaprezentowanych i opracowanych danych można dokonać wyszczególnienia w każdym z obszarów najbardziej pożądaných narzędzi wpływających na kształtowanie się czynników strategicznych. Z grupy narzędzi zadaniowych jest to program wsparcia przedsiębiorczości. W grupie narzędzi zagospodarowania przestrzennego najwyższą ocenę uzyskały miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, natomiast w przypadku narzędzi ze sfery finansowej za narzędzie wiodące prym należy uznać wieloletnią prognozę finansową.

Wnioski

W stale i turbulentnie zmieniającym się otoczeniu dla jednostek samorządu terytorialnego ważne jest, aby dokonać doboru narzędzi strategicznych implementowanych w swojej jednostce samorządu terytorialnego w sposób racjonalny. Dlatego gminy powinny skupić swą uwagę na wspieraniu przedsiębiorczości. Przejawiać by się to miało wprowadzaniem ulg dla podmiotów gospodarczych, które prowadzą swą działalność gospodarczą na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego, a także zatrudniają mieszkańców danej gminy. Takie podejście pozwoli na podejmowanie realnych działań wspierających przedsiębiorczość na terenie gminy, jak również może zapobiec spadkowi bezrobocia. Ponadto, w ujęciu przestrzen-

nym ważne dla badanych wiejskich jednostek samorządu terytorialnego jest narzędzie w postaci miejscowego planu zagospodarowania. Odpowiednie zastosowanie tego rodzaju narzędzia pozwoli gminom na racjonalne zagospodarowanie i określenie zastosowania danego terytorium, będącego w posiadaniu gminy. Natomiast w grupie narzędzi finansowych kluczowym czynnikiem jest wieloletnia prognoza finansowa. Triada tych wyróżnionych czynników ma w rezultacie skutkować podejmowaniem skutecznych działań zarządczych, które w efekcie prowadzić będą do odnotowania realnego wzrostu rozwoju lokalnego w każdym z poszczególnych jej obszarów. Niższe badania dały obraz dotyczący najistotniejszych narzędzi strategicznych w poszczególnych obszarach zarządzania gminą wiejską. Ponadto, pozwalają one włodarzom rozpatrywanych gmin holistycznie spojrzeć na zagadnienie dotyczące implementacji wskazanych narzędzi strategicznych. W rezultacie może się to przełożyć na wprowadzenie konkretnych zmian w badanych gminach.

Bibliografia

- [1] Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [2] Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- [3] Głębocki K., *Nowoczesne rozwiązania i trendy w zarządzaniu miastem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.
- [4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- [5] Henry A.E., *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford 2021.
- [6] Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [7] Matusiak M., *Zarządzanie strategiczne w dużych miastach w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2015, t. 77, nr 1, s. 181-199.
- [8] Mickiewicz P., *Publiczne zarządzanie strategiczne*, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa 2015.
- [9] Perska-Tembłowska A., *Rola analizy otoczenia w strategiach rozwoju gmin*, „Intercathedra” 2019, nr 38(1), s. 87-93.
- [10] White C., *Strategic Management*, Pelgrave Macmillan, New York 2004.
- [11] Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, [w:] J. Werewka (red.), *Zarządzanie projek-*

- tami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2012.
- [12] Żabski Ł., *Znaczenie strategii gminy w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 23(3), s. 161-181.
- [13] <http://cebris.pl/cati-vs-papi-zalety-i-ograniczenia/> (dostęp: 15.10.2024).
- [14] <http://www.abmmedia.com.pl/index.php/content/view/slug/badania-cawi> (dostęp: 15.10.2024).

Assessing the impact of strategic management tools in rural communes

Summary: The constantly and turbulently changing environment forces local government units to adapt their strategic assumptions in such a way that they ultimately lead to a constant and successive development of the commune. Strategic management is one of the foundations and basis for good and effective municipal management. In its essence, it involves constant monitoring of changes in the environment, while paying special attention to issues related to owned assets. In the research process, 14 rural communes located in the Częstochowa County were subjected to the study. The subject of the study itself was essentially focused on issues related to the identification of task-related tools with shaping strategic management, through tools for spatial development of strategic factors in rural local government units of the Częstochowa County, ending with financial tools shaping strategic factors. The obtained research results show that the main determinants shaping individual tools are entrepreneurship support programs, local spatial development plans and long-term financial forecasts. Getting to know these tools creates a picture of the presentation of the most important and necessary tools in the process of strategic management of the rural local government unit of Częstochowa County.

Keywords: rural communes, strategic management, rural local government units.