

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokić: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Marian Woźniak

Politechnika Rzeszowska

Grzegorz Woźniak

Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych

ZARZĄDZANIE OBSZARAMI WIEJSKIMI JAKO WYRAZ KONKURENCYJNOŚCI GMIN WIEJSKICH NA PRZYKŁADZIE GMIN WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Streszczenie: Konkurencyjność obszarów wiejskich należy interpretować nie tylko jako czynnik wytwarzania atrakcyjnych produktów i usług, ale także jako zespół cech decydujących o ich atrakcyjności, odróżniających jedną wieś czy gminę od innych. Do czynników kształtujących konkurencyjność obszarów wiejskich zaliczymy: wartości środowiskowe (przyroda, krajobraz, kultura), produkty działalności gospodarczej (w tym rolnictwa), zasoby naturalne i atrakcyjność inwestycyjną. Często czytelność przestrzeni wiejskiej i jej przejrzystość stają się „niemierzalnym pięknem” decydującym o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W artykule przedstawiono teoretyczne i praktyczne, poparte wynikami badań, rozważania dotyczące konkurencji obszarów wiejskich i ich postrzegania wśród społeczeństwa.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, obszary wiejskie, wieś, rolnictwo.

1. Wstęp

Należy wyraźnie zaakcentować pogląd, że gmina przyszłości powinna być zorientowana prospołecznie, jednocześnie jednak realizować również programy ochrony środowiska oraz przyjmować czynne postawy wobec zagadnień ochrony dóbr natury. W gminach początku XXI w. coraz powszechniej utrwała się świadomość ekologiczna, wyrażona przekonaniem o konieczności stosowania polityki ochrony kurczących się światowych zasobów energii i surowców. Perspektywa dalszej globalizacji rynków wywołuje zbiorową odpowiedzialność gmin za otoczenie bliższe i dalsze, w tym za wartości środowiska naturalnego.

Zaniedbania i opóźnienia, jakie nawarstwiły się na obszarach wiejskich, stanowią problem ekonomiczno-społeczny całego kraju, gdyż obszary te stanowią ponad 90% powierzchni Polski i są dostarczycielem większości żywności. Od tego, jak zostanie ukształtowana strategia rozwoju wsi, zależy nie tylko sytuacja ludności obsza-

rów wiejskich, lecz i pomyślność całej gospodarki i całego społeczeństwa. Strategia rozwoju obszarów wiejskich powinna zmierzać do ich dywersyfikacji i wielofunkcyjnego rozwoju.

Wieś to regionalne, a także narodowe bogactwo mające istotne znaczenie dla dobrobytu społeczności obszarów wiejskich i całego kraju, w skład którego wchodzi: zasoby naturalne (np. lasy, gleby), kapitał fizyczny (np. mosty, drogi), kapitał finansowy (np. kredyty, programy pomocowe), kapitał ludzki (np. wykształcenie), kapitał społeczny (np. więzi międzyludzkie)¹.

Obszary wiejskie z jednej strony ze sobą współpracują, z drugiej zaś konkurują o środki, o zainteresowanie społeczne. Konkurencyjność obszarów wiejskich w znacznym stopniu postrzegana jest jako aspekt regionalizacji i przyjęcia, przez konkretne regiony i wsie, celów, do których są najlepiej predysponowane.

2. Cel i metodyka

Celem pracy jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych rozważań dotyczących konkurencyjności obszarów wiejskich w aspekcie zachowania ich żywotności i zdolności rozwojowych. W artykule przedstawiono wyniki badań wtórnych oraz pierwotnych, zrealizowanych przez Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie i Urząd Statystyczny w Rzeszowie (Ranking gmin) oraz badań wykonanych przez pierwszego autora niniejszej pracy w 2011 roku. Przy prezentacji skojarzeń z obszarami wiejskimi oparto się na wynikach badań, zrealizowanych w 2011 r. wśród 1330 respondentów. Analizę badań oparto na weryfikacji hipotez o zróżnicowaniu odpowiedzi na pytania ankiety w zależności od cech socjodemograficznych respondentów oraz od typu gminy, którą wykonano za pomocą:

- jednoczynnikowej analizy wariancyjnej², jeśli kategorie odpowiedzi na pytanie zostały oparte na 5-punktowej skali quasi-ilościowej; hipotezę zerową o równości wartości oczekiwanych testowano testem F Fishera-Snedecora; dalszą analizę – *post-hoc* – wykonywano testem NIR Tukeya;
- testu chi-kwadrat³, jeśli kategorie odpowiedzi na pytanie zostały oparte na skali.

Porównania i rankingu gmin dokonano, uwzględniając dostępny zbiór zmiennych diagnostycznych charakteryzujących zmienną opisywaną. W opracowaniu rankingu wykorzystano następujące wskaźniki: dochody własne gminy na 1 mieszkańca, wydatki majątkowe inwestycyjne gminy na 1 mieszkańca, wydatki gminy na administrację publiczną na 1 mieszkańca, wydatki majątkowe inwestycyjne na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca, wielkość środków europejskich pozyskanych przez gminę na 1 mieszkańca, liczba podmiotów gospodarczych za-

¹ E. Dresler, *Spółeczeństwo obywatelskie – nowa idea obecna w strategiach rozwoju lokalnego obszarów wiejskich*, [w:] *Strategie rozwoju lokalnego*. Tom I: *Aspekty instytucjonalne*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 179-181.

² A. Luszniewicz, T. Słaby, *Statystyka. Teoria i zadania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

³ M. Sobczyk, *Statystyka*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.

rejestrowanych w rejestrze REGON na 1 tys. mieszkańców, wyniki sprawdzianów w szóstej klasie szkoły podstawowej oraz egzaminów gimnazjalnych, udział ludności w wieku produkcyjnym w ludności ogółem, saldo migracji na 1 tys. mieszkańców, liczba czytelników bibliotek publicznych na 1 tys. mieszkańców oraz liczba udzielonych noclegów na 1 tys. mieszkańców.

3. Specyfika obszarów wiejskich

W okresie ostatnich kilku lat w wielu krajach europejskich zaczęto prowadzić badania nad stworzeniem definicji obszarów wiejskich. Jak wskazuje praktyka, nadal brakuje jednak propozycji, które znalazłyby powszechne uznanie.

Jak podkreśla A.P. Wiatrak⁴, obszary wiejskie są często utożsamiane z pojęciem wieś, które jednak jest znacznie węższe. Obszary wiejskie obejmują wszystkie tereny położone poza miastami, tj. tereny zabudowane, rolne (grunty orne, łąki, pastwiska, sady), lasy, wody oraz nieużytki.

Podejmowane liczne próby identyfikowania wsi opierają się przede wszystkim na przekonaniu, że stanowi ona przeciwieństwo miasta. Wieś różni się od miasta dominującym typem aktywności gospodarczej, formą skupienia ludności, stylem i sposobem życia, a także charakterem związku z przyrodniczymi podstawami życia społeczno-ekonomicznego. Najprostsze i powszechnie przyjęte definicje obszarów wiejskich, nazywane statystyczno-administracyjnymi, posługują się najczęściej kryterium demograficznym. Kryteria te znalazły zastosowanie m.in. w programach wsparcia rozwoju obszarów wiejskich finansowanych z budżetu Unii Europejskiej.

Obszar wiejski może być rozumiany jako pewna przestrzeń, której przypisuje się określone charakterystyki (np. polityka wobec obszarów wiejskich) oraz jako swoiste miejsce, obiekt kulturowy posiadający społeczne lub historyczne znaczenie wynikające z lokalizacji⁵.

4. Zarządzanie w strategii rozwoju obszarów wiejskich

H. Koontz i C. O'Donnel twierdzą, że zarządzanie jest sztuką obejmującą osiągnięcie celów poprzez ludzi i z ludźmi w formie zorganizowanych grup oraz kształtowanie środowiska, w którym ludzie mogą działać jako jednostki i równocześnie współdziałać w dążeniu do celów zbiorowych⁶.

Współczesne zarządzanie charakteryzuje się⁷:

⁴ A.P. Wiatrak, *Regionalny wymiar rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] *Kwestie agrarne w Polsce i na świecie*, Wyd. SGGW, Warszawa 2005, s. 619-620.

⁵ K. Gorlach, *Socjologia obszarów wiejskich. Problemy i perspektywy*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 155.

⁶ H. Koontz, C. O'Donnel, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 25-26.

⁷ A. Pomykałski, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 11-14.

- orientacją na wartość,
- orientacją rynkową uwzględniającą konkurencję i oczekiwania klienta,
- rozwiniętymi relacjami z otoczeniem,
- wysoką innowacyjnością, dynamicznością, elastycznością, adaptacyjnością, efektywnością i szybkością,
- skłonnością do wprowadzania zmian traktowanych jako szanse,
- ujmowaniem procesu zarządzania jako złożonego mechanizmu społecznego, ekonomicznego i technologicznego,
- rozwiniętymi powiązaniem układu podmiotowego (region, państwo, nauka, zagranica) z układem przedmiotowym (otoczenie, informacje, strategie),
- tworzeniem systemu informacji dla wszystkich funkcji procesu zarządzania,
- kreowaniem czynników stymulujących rozwój innowacji.

Właściwe poznanie zmian w otoczeniu umożliwia wybór odpowiednich form działania na rynku, a także właściwe przystosowanie się do warunków panujących na danym rynku. U podstaw zarządzania powinno znajdować się zrozumienie przez osoby zarządzające, że tylko te gminy mogą przetrwać i nie stracić szansy rozwoju, które będą odpowiednio przystosowywały się do współczesnego otoczenia rynkowego⁸.

Priorytetowe cele można wyrazić w postaci trzech celów kierunkowych o charakterze strategicznym⁹:

1. Rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne.
2. Kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu, gminy i jednostek lokalnych.
3. Zwiększenie atrakcyjności i polepszenie pozycji konkurujących ze sobą regionów, rejonów, miast i gmin wiejskich.

Istotną techniką zarządzania obszarami wiejskimi jest zarządzanie strategiczne. Jest ono definiowane jako ukierunkowany na przyszłość proces planowania i wyboru celów rozwoju gminy oraz zadań realizacyjnych, wdrażania przyjętych postanowień, a także kontroli wykonania przyjętych ustaleń¹⁰. Mając na uwadze, że zarządzanie sprowadza się do podejmowania decyzji, zarządzanie strategiczne można określić jako strumień decyzji i działań prowadzących do rozwoju efektywnych strategii, umożliwiających osiągnięcie celów gminy¹¹.

W zarządzaniu strategicznym podstawą jest myślenie twórcze, w którym działania średniookresowe i bieżące wynikają z ustaleń o charakterze strategicznym. Jego główne założenia są następujące¹²:

- przeświadczenie, że wszystko, co jest robione, można zrobić lepiej,

⁸ Ibidem, s. 15-17.

⁹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 26.

¹⁰ *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, wyd. 2, red. H. Sochacka-Krysiak, Wyd. SGH, Warszawa 2006, s. 73.

¹¹ *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, red. B. Kożuch, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001, s. 86.

¹² *Zarządzanie gospodarką ...*, s. 73.

- przekonanie, że stanie w miejscu oznacza cofanie się, czyli uznanie nabytych dotychczas świadczeń za wystarczające grozi przegrana,
- przekonanie, że sukces leży w rozwoju i aby go osiągnąć, należy dokonywać zmian tego, co już istnieje,
- docenienie zdolności przewidywania skutków pozytywnych lub negatywnych wprowadzanych zmian, wsparte oceną bieżących i przyszłych możliwości ich zrealizowania, co powoduje w konsekwencji zmniejszenie stopnia ryzyka w działaniach realizacyjnych.

W wieku XX nastąpił ogromny rozwój gospodarczy i zaszły poważne zmiany struktury gospodarki. Rolnictwo, które przez wiele lat traktowane było jako główna gałąź gospodarki, przestało dominować i musiało ustąpić miejsca innym działom. Nastąpiły poważne zmiany, takie jak:

- zmniejszenie się liczby gospodarstw oraz obniżenie odsetka ludności zatrudnionej w rolnictwie,
- postępująca koncentracja produkcji i gospodarstw rolnych,
- wzrastająca wydajność pracy w rolnictwie,
- spadek udziału rolnictwa w tworzeniu produktu krajowego brutto,
- zahamowanie tempa przyrostu popytu na produkty rolne i żywność,
- wielofunkcyjność wsi.

Koncepcja wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich jest jedną z metod kreowania żywotności ekonomicznej i społecznej obszarów wiejskich. Koncepcja ta zakłada gospodarczą aktywizację wsi poprzez tworzenie nowych miejsc pracy poza rolnictwem. Wieś przestaje być wówczas postrzegana jedynie w swej tradycyjnej roli, polegającej na produkcji żywności, a staje się miejscem świadczenia usług oraz działalności produkcyjno-handlowej, niekoniecznie związanej z rolnictwem¹³. Wielofunkcyjny rozwój terenów wiejskich polega głównie na znacznie większym niż dotychczas różnicowaniu obszarów wiejskich, a więc odejściu od monofunkcyjności, polegającej z reguły na produkcji surowców rolniczych i umiejętnym wkomponowaniu w wiejską przestrzeń coraz to nowych funkcji pozarolniczych¹⁴.

Głównym celem wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich jest poprawa warunków życia i pracy rodzin żyjących na wsi. Aby zbliżyć jakość życia ludności wiejskiej do poziomu ludności miejskiej, niezbędna jest modernizacja i budowa nowej infrastruktury ekonomiczno-społecznej, co pozwoli przyspieszyć rozwój pozarolniczej działalności na tych obszarach¹⁵.

¹³ A. Kobiałka, *Rola gminy w rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] *Strategie rozwoju lokalnego*. Tom I: *Aspekty instytucjonalne*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 66.

¹⁴ M. Kłodziński, *Wielofunkcyjny rozwój terenów wiejskich w Polsce i w krajach UE*, Wyd. SGGW, Warszawa 1996, s. 11.

¹⁵ *Ibidem*, s. 12.

5. Konkurencyjność i jej odniesienie do obszarów wiejskich

Już w połowie ubiegłego stulecia P. Healey i T. Shaw dostrzegali trzy aspekty konkurencyjności w odniesieniu do obszarów wiejskich, opierając się na pojęciu wsi jako miejsca produkcji rolniczej, atrakcyjnego krajobrazu, który wymaga ochrony, i miejsca wypoczynku. Aspekt ten akcentuje mariaż nowoczesności z romantyczną nostalgią za ideałem wiejskiego życia oraz krajobrazu, często utożsamianymi z tradycyjnym ich urządzeniem (zagospodarowaniem)¹⁶.

Kształtowanie konkurencyjności obszarów wiejskich jest wskazaniem i uruchomieniem lokalnych i regionalnych czynników ich rozwoju. Konkurencyjność to także, co akcentuje A. Kożuch¹⁷, zdolność do zapewnienia dynamicznego, długookresowego, zrównoważonego wzrostu oraz zdolność przystosowania do zmieniających się warunków. W tym kontekście konkurencyjność należy rozumieć nie tylko jako czynnik do wytwarzania atrakcyjnych produktów i usług, lecz także zespół cech decydujących o atrakcyjności obszarów wiejskich, a często wręcz odróżniających jedną wieś od innej w aspekcie jej „wiejskości” i oryginalności krajobrazu kulturowego.

Analizując konkurencyjność obszarów wiejskich, należy uwzględnić różne aspekty ich przestrzennego zagospodarowania i wykorzystania oraz zwrócić szczególną uwagę na przestrzeń i krajobraz, gdyż działalność gospodarcza na wsi kojarzona jest głównie z przestrzenią (gospodarka rolnicza i leśna, turystyka itp.)¹⁸. Konkurencja dotyczy także możliwość rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich, wymagającej znacznego ograniczenia roli rolnictwa i wzmocnienia pozarolniczych funkcji i wartości środowiska wiejskiego i społeczności wiejskiej¹⁹. Wieś powinna także podtrzymywać i pielęgnować „żywość ludzki” w sensie aktywności demograficzno-kulturowej²⁰.

Nie możemy postrzegać wsi i wiejskiego krajobrazu tylko i wyłącznie jako ziemię uprawną. Różnorodność krajobrazów i form życia, np. na wsi francuskiej, oznacza większą konkurencyjność wsi wśród innych narodów, a różnicowanie bogactw produktów wsi francuskiej (wino, sery, zwyczaje, kuchnia) podkreśla różnorodność odziedziczonych wspólnych tradycji. Kulturowanie tych tradycji, będących wskaźnikiem zróżnicowania wsi, oznacza rewitalizację różnych regionów²¹.

¹⁶ P. Macnaghten, J. Urry, *Alternatywne przyrody*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 60.

¹⁷ A. Kożuch, *Konkurencyjność obszarów wiejskich – aspekt teoretyczny*, [w:] *Acta Agraria et Silvicultura. Series Agraria*, Sekcja Ekonomiczna, PAN, Oddział w Krakowie, Kraków 2005, s. 204-207.

¹⁸ A.P. Wiatrak, op. cit., s. 611-612.

¹⁹ K. Heffner, A. Rosner, *Wiejskie obszary kumulacji barier rozwojowych w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA, tom 5, zeszyt 4, SERiA, Warszawa-Poznań-Koszalin 2003, s. 103.

²⁰ E. Otoliniński, W. Wielicki, *Europejski model rolnictwa i wsi XXI wieku*, [w:] *Regionalne zróżnicowanie agrobiznesu*, Wyd. AE, Poznań 2002, s.11-16.

²¹ P. Macnaghten, J. Urry, op. cit.

6. Konkurencyjność gmin wiejskich województwa podkarpackiego

Jak wynika z badań prowadzonych w woj. podkarpackim, można wyodrębnić 3 podregiony ze względu na zróżnicowanie cech przyrodniczych, a także warunków ekonomicznych, demograficznych i infrastrukturalnych obszarów wiejskich w woj. podkarpackim. Województwo podkarpackie można podzielić na następujące podregiony²²:

- Podregion I (środkowo-wschodnia część województwa) – o najlepszych warunkach rozwoju (ok. 16% ogółu gmin wiejskich), zamieszkiwany przez 12,9% ludności wiejskiej i zajmujący 10,3% powierzchni obszarów wiejskich regionu.
- Podregion II (środkowo-zachodnia część województwa) – obszar występowania lokalnych ograniczeń rozwojowych, tworzony przez 45% gmin, zajmujący 35,9% powierzchni i zamieszkiwany przez 31% mieszkańców obszarów wiejskich na Podkarpaciu. Ze względu na duże rozdrobnienie rolnictwa i usytuowanie w pobliżu średniej wielkości miast w tym podregionie konieczne jest przyspieszenie wdrażania koncepcji rozwoju wielofunkcyjnego.
- Podregion III (południowa i północna część województwa) – obejmuje pozostałe gminy regionu (blisko 40%) rozmieszczone na ponad 50% powierzchni województwa i zamieszkiwane przez 25% mieszkańców. Tworzą go dwie grupy gmin: górskie położone w paśmie Bieszczadów i Beskidu Niskiego, oraz gminy położone w północnej części województwa, wzdłuż granicy w województwach: świętokrzyskim i lubelskim. Jak stwierdza G. Ślusarz, są to obszary potencjalnie najbardziej zagrożone marginalizacją.

Z porównania analizy przeprowadzonej przez G. Ślusarza oraz rankingu gmin woj. podkarpackiego, wykonanego przez Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie we współpracy z Urzędem Statystycznym w Rzeszowie (tab. 1), wynika, że występują między nimi pewne rozbieżności, gdyż w rankingu gmin Podkarpacia w pierwszej ósemce znajduje się aż cztery gminy (Solina, Lesko, Cisna, Lutowska), które według badań G. Ślusarza zaliczane są do podregionu III, terenu zagrożonego marginalizacją. Analiza przedstawionych czynników poddanych weryfikacji w rankingu ogólnie stawia te gminy w pozycji uprzywilejowanych, rokujących największe nadzieje i wygrywających konkurencję gmin Podkarpacia. W sumarycznej ocenie rankingu gmin na pierwszych trzech miejscach znajdują się gminy z terenu bieszczadzkiego: Solina, Lesko, Cisna.

²² G. Ślusarz, *Studium społeczno-ekonomicznych uwarunkowań rozwoju obszarów wiejskich w świetle zagrożenia marginalizacją – na przykładzie woj. podkarpackiego*, Wyd. PRZ, Rzeszów 2005, s. 319-320.

Tabela 1. Ranking gmin Podkarpacia w 2011 roku (pierwsza ósemka)

Wskaźnik		Solina	Lesko	Cisna	Ostrów	Lutowiska	Bojanów	Lubenia	Domaradz
Dochody własne na 1 mieszkańca	zł	3 212,58	1 885,32	2 360,41	4 922,10	2 640,58	560,59	698,86	774,96
	lokata	2	5	4	1	3	118	81	72
Wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca	zł	1 986,04	2 079,11	1 448,83	2 230,33	2 092,77	2 279,72	1 701,11	2 119,73
	lokata	9	8	24	5	7	3	15	6
Wydatki na administrację publiczną na 1 mieszkańca	zł	486,03	318,28	843,75	473,54	812,86	242,76	219,94	293,25
	lokata	149	122	156	148	155	62	42	106
Wydatki majątkowe inwestycyjne na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca	zł	823,17	1 456,02	4,17	916,53	1 343,04	1 923,45	999,31	1692,00
	lokata	19	3	148	14	8	1	13	2
Środki europejskie na 1 mieszkańca	zł	413,50	864,94	299,32	126,37	135,83	936,23	894,64	736,50
	lokata	41	9	56	110	107	4	8	14
Podmioty gospodarcze zarejestrowane w REGON na 1 tys. mieszkańców	pod	108,50	95,45	159,35	53,83	161,48	39,20	44,64	47,11
	lokata	5	12	2	69	1	143	117	104
Udział ludności w wieku produkcyjnym w ludności ogółem	%	65,00	64,59	69,17	62,87	68,57	63,20	61,94	60,99
	lokata	23	29	1	83	2	69	121	144
Saldo migracji na 1 tys. mieszkańców	osób	-0,19	1,05	9,90	3,03	1,82	3,68	2,76	-1,62
	lokata	75	46	3	25	39	20	27	104
Czytelnicy bibliotek publicznych na 1 tys. mieszkańców	osób	118,92	252,67	167,25	306,87	115,61	202,80	193,64	211,93
	lokata	103	8	50	3	107	19	23	14
Udzielone noclegi na 1 tys. mieszkańców	nocleg	84 175,79	3 441,80	34 125,29	1 377,14	20 280,98	0,00	1 540,08	0,00
	lokata	1	9	2	21	3	88	16	88
Wyniki sprawdzianów szóstoklasistów i testów gimnazjalistów – liczba pkt. na 1 zdającego	pkt	26,16	25,46	27,37	26,82	24,25	25,25	28,66	27,46
	lokata	78	104	35	58	146	116	10	32
Wskaźnik syntetyczny		55,11	53,50	50,86	50,28	49,78	49,31	45,60	45,26
Lokata końcowa		1	2	3	4	5	6	7	8

Źródło: *Ranking Gmin Podkarpacia na rok 2011*, FRDL, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Kraków 2012.

7. Wieś w opinii społeczeństwa wiejskiego

Na tle przedstawionych badań można ukazać wyniki badań przeprowadzonych w 2011 r. dotyczących analizy interpretacji wsi z charakterystycznymi dla nich skojarzeniami. Mieszkańcy obszarów wiejskich Podkarpacia ogółem (tab. 2) w największym stopniu obszary te kojarzą z rolnictwem, dostarczycielem żywności, atrakcyjnym krajobrazem, miejscem wypoczynku, dziedzictwem kulturowym, w najmniejszym zaś stopniu z biedą.

Tabela 2. Opinia na temat skojarzeń wsi z poszczególnymi wartościami w opinii ogółu respondentów

Opinia	Miejsce wypoczynku		Dostarczyciel żywności		Rolnictwo		Atrakcyjny krajobraz		Dziedzictwo kulturowe		Bieda	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 – nie zgadzam się	127	9,5	60	4,5	20	1,5	64	4,8	220	16,5	552	41,5
2	125	9,4	106	8,0	39	2,9	87	6,5	262	19,7	257	19,3
3	277	20,8	269	20,2	144	10,8	271	20,4	391	29,4	252	18,9
4	356	26,8	368	27,7	233	17,5	406	30,5	246	18,5	141	10,6
5 – zgadzam się	445	33,5	527	39,6	894	67,2	502	37,7	211	15,9	128	9,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza wariancyjna (tab. 3) wykazała istotny statystycznie wpływ typu gminy na opinię dotyczącą prawie wszystkich skojarzeń z obszarami wiejskimi (miejsce wypoczynku, dostarczyciel żywności, rolnictwo, atrakcyjny krajobraz, bieda), wartości obliczone testu F upoważniają bowiem w tych przypadkach do odrzucenia hipotezy zerowej. Skojarzenie wsi z dziedzictwem kulturowym nie zależy natomiast od typu gminy.

Analiza testem NIR pozwala na stwierdzenie, że:

- Opinia na temat skojarzenia wsi z miejscem wypoczynku jest istotnie silniejsza (bardziej zdecydowana) wśród mieszkańców gmin turystycznych w porównaniu z opinią mieszkańców pozostałych gmin.
- Opinia na temat skojarzenia wsi z dostarczycielem żywności jest istotnie najsilniejsza wśród mieszkańców gmin turystycznych i istotnie najsłabsza wśród mieszkańców gmin sąsiadujących z miastem,
- Opinia na temat skojarzenia wsi z rolnictwem i atrakcyjnym krajobrazem jest istotnie słabsza (najmniej zdecydowana) wśród mieszkańców gmin turystycznych w porównaniu z opinią mieszkańców pozostałych gmin.
- Opinia na temat skojarzenia wsi z biedą jest istotnie silniejsza (bardziej zdecydowana) wśród mieszkańców gmin sąsiadujących z miastem.

Tabela 3. Opinia na temat skojarzeń wsi z poszczególnymi wartościami w zależności od typu gminy, (wyniki analizy wariancyjnej)

Typ gminy	Miejsce wypoczynku		Dostarczyciel żywności		Rolnictwo		Atrakcyjny krajobraz		Dziedzictwo kulturowe		Bieda	
	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d
Sąsiadująca z miastem	3,53 a	1,27	3,81 a	1,12	4,36 a	0,96	3,71 a	1,14	2,93	1,23	2,41 b	1,37
Położona z dala od miasta	3,64 a	1,30	3,94 ab	1,16	4,51 b	0,89	4,03 b	1,10	3,04	1,34	2,17 a	1,28
Turystyczna	4,00 b	1,26	4,05 b	1,18	4,59 b	0,76	4,09 b	1,07	2,93	1,35	2,17 a	1,41
Wyniki analizy wariancyjnej												
F	10,88*		4,17*		6,72*		15,09*		0,98		5,35*	
p_{gran}	0,00		0,016		0,001		0,000		0,375		0,005	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu F pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$; Jednakowy symbol literowy przy wartościach średniej oznacza brak istotnych różnic w teście NIR

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza wariancyjna (tab. 4) wykazała istotny statystycznie wpływ płci na opinię dotyczącą trzech skojarzeń z obszarami wiejskimi (miejsce wypoczynku, atrakcyjny krajobraz, bieda). Wartości obliczone testu F upoważniają bowiem w tych przypadkach do odrzucenia hipotezy zerowej i stwierdzenia, że opinia na temat skojarzenia wsi z miejscem wypoczynku i atrakcyjnym krajobrazem jest bardziej zdecydowana wśród kobiet, a opinia na temat skojarzenia z biedą wśród mężczyzn. Skojarzenia wsi z dostarczycielem żywności, z rolnictwem i dziedzictwem kulturowym nie są natomiast uzależnione od płci respondenta.

Tabela 4. Opinia na temat skojarzeń wsi z poszczególnymi wartościami w zależności od płci respondentów (wyniki analizy wariancyjnej – wszyscy respondenci)

Płeć	Miejsce wypoczynku		Dostarczyciel żywności		Rolnictwo		Atrakcyjny krajobraz		Dziedzictwo kulturowe		Bieda	
	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d
Kobiety	3,72	1,27	3,85	1,18	4,43	0,92	3,97	1,08	2,98	1,27	2,18	1,31
Mężczyźni	3,58	1,31	3,95	1,11	4,50	0,89	3,82	1,17	2,96	1,33	2,39	1,38
Wyniki analizy wariancyjnej												
F	4,15*		2,68		1,86		6,31*		0,06		8,04*	
p_{gran}	0,042		0,102		0,173		0,012		0,800		0,005	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu F pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza wariancyjna (tab. 5) wykazała istotny statystycznie wpływ wieku respondenta na opinię dotyczącą dwóch skojarzeń z obszarami wiejskimi (dostarcyciel żywności, rolnictwo). Wartości obliczone testu F upoważniają bowiem w tych przypadkach do odrzucenia hipotezy zerowej. Pozostałe skojarzenia wsi nie zależą natomiast od wieku respondenta.

Analiza testem NIR pozwala na stwierdzenie, że:

- Opinia na temat skojarzenia wsi z dostarczycielem żywności jest istotnie najsilniejsza wśród respondentów grup wiekowych powyżej 35 lat i istotnie najsłabsza wśród mieszkańców respondentów grupy wiekowej 15-18 lat.
- Opinia na temat skojarzenia wsi z rolnictwem jest istotnie słabsza wśród respondentów grupy wiekowej 15-18 lat, w porównaniu z opinią pozostałych grup wiekowych.

Tabela 5. Opinia na temat skojarzeń wsi z poszczególnymi wartościami w zależności od wieku respondentów (wyniki analizy wariancyjnej – wszyscy respondenci)

Wiek	Miejsce wypoczynku		Dostarczyciel żywności		Rolnictwo		Atrakcyjny krajobraz		Dziedzictwo kulturowe		Bieda	
	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d	\bar{x} [pkt]	s_d
15-18	3,67	1,27	3,39 a	1,15	4,19 a	1,13	3,90	1,15	2,89	1,34	2,04	1,26
19-25	3,80	1,17	3,72 b	1,18	4,45 b	0,89	3,90	1,07	2,92	1,22	2,27	1,35
26-35	3,67	1,27	3,96 c	1,12	4,45 b	0,88	3,93	1,13	3,00	1,30	2,30	1,34
36-50	3,55	1,37	4,10 c	1,10	4,53 b	0,88	3,80	1,20	3,00	1,35	2,37	1,36
> 50	3,56	1,36	4,12 c	1,05	4,55 b	0,80	4,00	1,05	3,03	1,27	2,26	1,40
Wyniki analizy wariancyjnej												
<i>F</i>	1,87		14,40*		4,33*		1,24		0,47		1,58	
<i>p_{gmin}</i>	0,114		0,000		0,002		0,293		0,756		0,176	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu *F* pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$; Jednakowy symbol literowy przy wartościach średniej oznacza brak istotnych różnic w teście NIR

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

8. Zakończenie

Konkurencyjność obszarów wiejskich nie jest już interpretowana wyłącznie jako konkurencyjność rolnictwa – czynnikami rywalizacji o względy konsumentów i turystów są coraz częściej także: przestrzeń, krajobraz, wartości przyrodnicze, kulturowe i społeczne. Konkurencyjność w odniesieniu do wsi i rolnictwa należy utożsamiać nie tylko z produkcją żywności, ale także z systemem czynników świadczących o ich atrakcyjności, oryginalności i odmienności.

Wyniki badań przedstawionych w artykule pozwalają stwierdzić, że coraz częściej konkurencję gmin wiejskich wygrywają gminy o charakterze turystycznym, a wieś w dalszym ciągu najczęściej kojarzona jest obecnie z rolnictwem, w mniej-

szym stopniu z dostarczycielem żywności, atrakcyjnym krajobrazem, miejscem wypoczynku, dziedzictwem kulturowym, w najmniejszym zaś z biedą.

Literatura

- Dresler E., *Spoleczeństwo obywatelskie – nowa idea obecna w strategiach rozwoju lokalnego obszarów wiejskich*, [w:] *Strategie rozwoju lokalnego*. Tom I: *Aspekty instytucjonalne*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
- Gorlach K., *Socjologia obszarów wiejskich. Problemy i perspektywy*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Heffner, Rosner A., *Wiejskie obszary kumulacji barier rozwojowych w Polsce*, Roczniki Naukowe SE-RiA, tom 5, zeszyt 4, SERiA, Warszawa-Poznań-Koszalin 2003.
- Kłodziński M., *Wielofunkcyjny rozwój terenów wiejskich w Polsce i w krajach UE*, Wyd. SGGW, Warszawa 1996.
- Kobiałka K., *Rola gminy w rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] *Strategie rozwoju lokalnego*. T. I: *Aspekty instytucjonalne*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
- Koontz H., O'Donnel C., *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969.
- Kożuch A., *Konkurencyjność obszarów wiejskich – aspekt teoretyczny*, [w:] *Acta Agraria et Silvestria. Series Agraria*, Sekcja Ekonomiczna, PAN, Oddział w Krakowie, Kraków 2005.
- Luszniewicz A., Słaby T., *Statystyka. Teoria i zadania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Macnaghten P., Urry J., *Alternatywne przyrody*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Otoliński E., Wielicki W., *Europejski model rolnictwa i wsi XXI wieku*, [w:] *Regionalne zróżnicowanie agrobiznesu*, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Ranking Gmin Podkarpacia na rok 2011*, FRD, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Kraków 2012.
- Sobczyk M., *Statystyka*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2008.
- Ślusarz G., *Polityka regionalna jako podstawa wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich*, [w:] *Agroturystyka jako szansa aktywizacji gospodarczej wiejskich regionów turystycznych Małopolski Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 1997.
- Wiatrak A.P., *Regionalny wymiar rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] *Kwestie agrarne w Polsce i na świecie*, Wyd. SGGW, Warszawa 2005.
- Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, wyd. 2, red. H. Sochacka-Krysiak, Wyd. SGH, Warszawa 2006.
- Zarządzanie. Podstawowe zasady*, red. B. Kożuch, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001.

MANAGEMENT IN RURAL AREAS AS AN EXAMPLE OF COMPETITIVENESS OF RURAL COMMUNITIES IN PODKARPACIE VOIVODESHIP

Summary: Competitiveness of rural areas should be understood not just as a factor which creates attractiveness of products and services but also as a set of features deciding about attractiveness which differentiates one country or community from others. We can include to the factors which create the competitiveness of rural areas: environmental values (nature, countryside, culture), products coming from activity (also agriculture), natural resources and investment attractiveness. Very often the clarity of rural space and its transparency are “a non-measurable beauty” which decides about the achievement of competitiveness advantage. The article theoretically (and based on research outcomes) presents some discussion regarding the competitiveness of rural areas and their perception by society.

Keywords: competitiveness, rural areas, country, agriculture.