

Zenon Kierczyński\*

## Założenia wstępne do strategii zarządzania zmianą gospodarczą

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie strategiczne, zmiana gospodarcza, konkurencyjność, partnerstwo, analiza strategiczna, opcje strategiczne, wdrożenie strategii, jednostki samorządu gospodarczego

**Streszczenie:** W referacie omówiono założenia wstępne do strategii zarządzania zmianą gospodarczą. Najpierw przedstawiono punkt wyjścia projektu *Zgoda i współpraca Wielkopolanom się oplaca, czyli nauka wsparciem dla wielkopolskich procesów adaptacyjnych*. Następnie omówiono cel główny i cele szczegółowe projektu oraz wskazano obszary objęte projektem. Kolejne zagadnienie to tematy i cele prac magisterskich realizowanych w ramach projektu. W dalszej części omówiono istotne pojęcia dotyczące strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionów. Zdefiniowano i omówiono decyzje strategiczne, strategię, zarządzanie strategiczne oraz długofalową perspektywę przy kreowaniu i wdrażaniu strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą. Omówiono również rolę jednostek samorządu terytorialnego jako kreatorów strategii zarządzania zmianą gospodarczą i wskazano istotne obszary działania JST, a także przedstawiono rekomendacje dla wyżej opisanych obszarów. Na koniec zasygnalizowano, czy i jak prace magisterskie pisane w ramach projektu wpłyną na osiągnięcie celu projektu.

## Initial assumptions for economic change management strategy

**Key words:** strategy, strategic management, economic change, competitiveness, partnership, strategic analysis, strategic options, strategy implementation, local government units

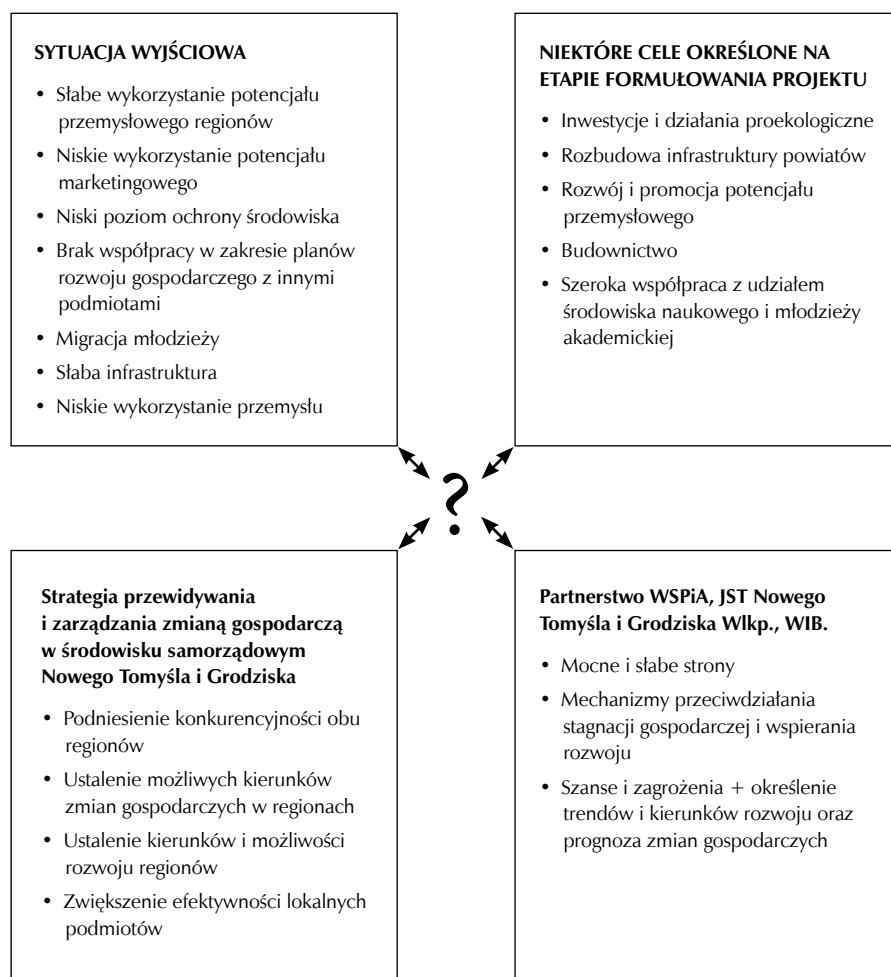
**Summary:** The paper describes the initial assumptions of a strategy of economic change management. First, the starting point of the project titled *Accord and cooperation is profitable for Wielkopolska inhabitants, or science in support of Wielkopolska's adaptation processes is presented*. Next, the central goal and detailed objectives of the project are discussed, and the main areas encompassed by the project are outlined. Also, topics and aims of M.A. theses prepared within the framework of the project are presented. The discussion then focuses on essential concepts concerning strategies of anticipation and management of economic change which are conducive to the growth of competitiveness of different sub-regions. The following concepts are defined and summarized: strategic decisions, strategies, strategic management and long-term perspectives for the development and implementation of strategies oriented towards the anticipation and management of economic change. As the next step, the roles of local government units as creators of economic change management strategies are explicated, and crucial areas of activity of local government units in this field are elucidated together with recommendations regarding these areas of activity. Finally, it is shown how M.A. theses prepared within the framework of the project will affect the achievement of the project's goal.

\* Wyższa Szkoła Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu

## Wstęp

Poniższe opracowanie jest konsekwencją realizacji projektu *Zgoda i współpraca Wielkopolanom się opłaca, czyli nauka wsparciem dla wielkopolskich procesów adaptacyjnych*. Celem głównym projektu jest opracowanie i wdrożenie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w wybranych regionach. Omówienie założeń do strategii musi być poprzedzone wskazaniem istotnych elementów projektu.

**Punkt wyjścia projektu** *Zgoda i współpraca Wielkopolanom się opłaca, czyli nauka wsparciem dla wielkopolskich procesów adaptacyjnych* przedstawiono na Rys. 1.



Rys. 1. Stan wyjściowy projektu. Źródło: opracowanie własne.

## Cel główny i cele szczegółowe projektu

Cel główny projektu, jak już wspomniano wyżej, to „opracowanie i wdrożenie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego przystosowanej do narzędzi zdynamizowania wzrostu gospodarczego poprzez utworzenie partnerstwa lokalnego pomiędzy uczelnią wyższą WSPiA, Jednostką Samorządu Terytorialnego (JST) Nowego Tomysła, Grodziska Wlkp. oraz Wielkopolską Izbą Budownictwa”<sup>1</sup>.

Cele szczegółowe są natomiast następujące:

- identyfikacja mocnych i słabych stron,
- identyfikacja okazji i zagrożeń,
- wypracowanie mechanizmów przeciwdziałania stagnacji gospodarczej i wspierania rozwoju,
- określenie trendów i kierunków rozwoju,
- prognoza zmian gospodarczych,
- wykorzystanie mocnych stron i okazji,
- wyeliminowanie (ograniczenie) wpływu słabych stron i zagrożeń,
- wypracowanie, w ramach partnerstwa, instrumentów służących wdrażaniu opracowanej strategii,
- zapewnienie atrakcyjnych warunków dla rozwoju młodzieży (ograniczenie migracji),
- upowszechnienie dobrych praktyk nawiązywania partnerstw w celu inicjowania procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w obu subregionach<sup>2</sup>.

## Obszary objęte projektem

Partnerzy uzgodnili w ramach projektu obszary nim objęte. W dyskusji wskazano między innymi poniższe zagadnienia.

1. Przygotowanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą dla każdego z subregionów biorących udział w projekcie:
  - a. analiza SWOT subregionów pod kątem stworzenia strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą,
  - b. trendy i kierunki rozwoju oraz prognoza zmian gospodarczych w subregionach,
  - c. strategię przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w subregionach,

<sup>1</sup> Wniosek o dofinansowanie projektu *Zgoda i współpraca Wielkopolanom się opłaca, czyli nauka wsparciem dla wielkopolskich procesów adaptacyjnych*, s. 4, p. 3.1.2.

<sup>2</sup> Na podstawie projektu *Zgoda i współpraca...*, s. 4, p. 3.1.3.

- d. partnerstwo, partnerstwa a wdrażanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w subregionach.
  2. Dobre praktyki nawiązywania partnerstw w celu inicjowania procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w subregionach na przykładzie powiatu nowotomyskiego i grodziskiego.
  3. Ustawa Prawo zamówień publicznych – krytyczna ocena funkcjonowania p.z.p. w kontekście wpływu na realizację inwestycji służących rozwojowi subregionów i propozycje zmian p.z.p.
  4. Prawo budowlane – ocena jego wpływu na rozwój subregionów i propozycje zmian pr. bud.
  5. Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym – czy może i czy wspiera rozwój subregionów?; propozycje nowelizacji ustawy.
  6. Możliwości podniesienia konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego – podmioty wiodące we wzmacnianiu konkurencyjności.
  7. Mechanizmy przeciwdziałania stagnacji gospodarczej i wspierania rozwoju subregionów:
    - a. prognoza zmian gospodarczych,
    - b. określenie trendów i kierunków rozwoju,
    - c. wykorzystanie mocnych stron i okazji,
    - d. wyeliminowanie (ograniczenie) wpływu słabych stron i zagrożeń.
  8. Motywacja pracowników w jednostkach odpowiedzialnych za porządek i bezpieczeństwo publiczne.
  9. Diagnoza organizacji pozarządowych działających w subregionach w aspekcie ich wpływu na podniesienie konkurencyjności subregionów.
  10. Charakterystyka przedsiębiorczości w subregionach w aspekcie ich wpływu na realizację strategii rozwoju subregionów i wzmacniania ich konkurencyjności.
- Oprócz wyżej wymienionych kwestii jednostki samorządu terytorialnego (JST) zaproponowały również inne zagadnienia istotne z ich perspektywy.

## Prace magisterskie

Magistranci prowadzeni przez autora wybrali poniższe tematy prac magisterskich.

1. Ustawa Prawo zamówień publicznych – krytyczna analiza funkcjonowania p.z.p. w kontekście wpływu na realizację inwestycji służących rozwojowi subregionów i zmian p.z.p.
  - a. Cel pracy (m.in.):
    - analiza ustawy p.z.p. pod kątem ograniczeń wpływających negatywnie na rozwój subregionów,

- [...],
  - analiza inwestycji służących rozwojowi powiatu grodziskiego i nowotomyckiego,
  - ocena przeprowadzonych inwestycji pod kątem wzrostu atrakcyjności subregionów,
  - propozycje inwestycji zwiększających konkurencyjność subregionów,
  - propozycje zmian p.z.p. umożliwiających wzrost konkurencyjności subregionów.
- b. Główny problem badawczy: jak zmienić ustawę p.z.p., aby ograniczyć jej negatywny wpływ na rozwój subregionów?
2. Zadania własne gminy Nowy Tomyśl – analiza realizowanych przez gminę działań i zadań wynikających z rozdziału 2., art. 6–10 ustawy o samorządzie gminnym w zakresie organizacji ruchu rowerowego w obrębie miasta na bazie istniejących i koniecznych do wykonania ścieżek rowerowych.
- a. Cel pracy: wskazanie oraz przeanalizowanie zadań i podjętych przez gminę Nowy Tomyśl działań wynikających z poszczególnych artykułów ustawy o samorządzie gminnym w zakresie organizacji ruchu rowerowego w obrębie miasta, a także wskazanie koniecznych do wykonania dróg dla rowerów.
- b. Główny problem badawczy: jak można ocenić obecny stan realizowanych przez gminę Nowy Tomyśl zadań własnych wyszczególnionych w ustawie o samorządzie gminnym na bazie istniejących i koniecznych do wykonania ścieżek rowerowych oraz jakie wynikają z tego wnioski na przyszłość?
3. Prawo budowlane – ocena jego wpływu na rozwój subregionów i propozycje zmian w pr. bud. na przykładzie miasta i gminy Nowy Tomyśl.
- a. Cel pracy:
- udowodnienie tezy, że pomimo wielu dokonanych zmian, niedoskonałość prawa budowlanego prowadzi do ograniczenia rozwoju subregionów (na przykładzie miasta i gminy Nowy Tomyśl),
  - zaproponowanie zmian w pr. bud. umożliwiających uproszczenie wydawania decyzji administracyjnych.
- b. Główny problem badawczy: jakie zmiany w prawie budowlanym miałyby wpływ na rozwój gminy i miasta Nowy Tomyśl?
4. Wpływ nowej ustawy o finansach publicznych na kształtowanie się długu gminy Nowy Tomyśl.
- a. Cel pracy: przedstawienie i omówienie wpływu nowej ustawy o finansach publicznych na kształtowanie się długu gminy Nowy Tomyśl.
- b. Główny problem badawczy: w jaki sposób nowa ustawa o finansach publicznych wpływa na kształtowanie się długu gminy Nowy Tomyśl?

5. Motywacja pracowników w jednostkach odpowiedzialnych za porządek i bezpieczeństwo publiczne na przykładzie pracowników Państwowej Inspekcji Pracy.
  - a. Cel pracy: wskazanie możliwości zwiększenia konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego poprzez poprawę bezpieczeństwa publicznego przy realizacji inwestycji budowlanych.
  - b. Główny problem badawczy:
    - jaki jest wpływ motywacji pracowników Państwowej Inspekcji Pracy na wzrost bezpieczeństwa publicznego przy realizacji inwestycji budowlanych?
    - jak wzrost bezpieczeństwa publicznego przy realizacji inwestycji budowlanych wpływa na rozwój gospodarczy subregionu nowotomyskiego i grodziskiego?
    - jak współpraca samorządu terytorialnego z Państwową Inspekcją Pracy wpływa na wzrost konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego?

Prace magisterskie mają służyć przygotowaniu strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą dla każdego z subregionów.

### **Opracowanie i wdrożenie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionów – istotne pojęcia**

Autor, zarówno prowadząc badania, jak i też w pracy z magistrantami, zwrócił uwagę na pewne istotne kwestie związane z celem głównym i celami szczegółowymi projektu.

Opracowanie i wdrożenie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionów musi poprzedzić zdefiniowanie takich pojęć i procesów, jak:

- decyzje strategiczne,
- strategia,
- zarządzanie strategiczne,
- długofalowa perspektywa przy kreowaniu i wdrażaniu strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą.

20 |

**Decyzje strategiczne** wiążą się z koniecznością zdefiniowania podstawy, na której subregion zamierza budować swoją przewagę konkurencyjną. Wskazanie tej podstawy ma kardynalne znaczenie dla podejmowania decyzji strategicznych i determinuje kierunki rozwoju subregionu<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Cf. G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Upper Saddle River 1993, s. 96 i nast.

**Strategia to:**

1. dopasowanie działalności subregionu do otoczenia:
  - a. wykorzystanie okazji, jakie istnieją w otoczeniu,
  - b. zminimalizowanie/wyeliminowanie negatywnego wpływu zagrożeń z otoczenia<sup>4</sup>,
2. „dopasowanie działalności subregionu do jego zasobów i możliwości, jakie te zasoby stwarzają – aby subregion mógł skutecznie wykorzystać okazje i wyeliminować zagrożenia, musi albo dysponować zasobami, które to umożliwią, albo umieć pozyskać takie zasoby”<sup>5</sup>.

Decyzje strategiczne w większości przypadków mają znaczący wpływ na zasoby, którymi dysponuje subregion – oznacza to, że strategia, w szczególności strategia zarządzania zmianą gospodarczą, powinna uwzględniać dwa aspekty:

- po pierwsze – czy zasoby będące w dyspozycji subregionu pozwalają efektywnie wykorzystać okazje występujące w otoczeniu,
- po drugie – jakie zasoby subregion jest w stanie uzyskać i czy potrafi je skutecznie kontrolować pod kątem wdrożenia strategii gwarantującej pomyślną przyszłość<sup>6</sup>.

Na strategię subregionu wpływają nie tylko siły z otoczenia i dostępność zasobów, ale także oczekiwania i wartości uznawane przez mieszkańców subregionu, wobec których JST powinny pełnić rolę służebną<sup>7</sup>.

**Zarządzanie strategiczne** – w trakcie realizacji projektu przyjęto zaprezentowany na kolejnej stronie model zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne to nie tylko podejmowanie decyzji dotyczących problemów, z jakimi boryka się subregion (vide diagnoza stanu wyjściowego), ale również zapewnienie, że strategia zarządzania zmianą gospodarczą zostanie skutecznie wprowadzona w życie.

Na zarządzanie strategiczne składają się trzy główne elementy:

- *analiza strategiczna* – zrozumienie pozycji strategicznej<sup>8</sup> subregionu,
- *wybory strategiczne* – określenie możliwych opcji strategicznych, ich ocena i wybór konkretnej opcji<sup>9</sup>,
- *wdrożenie strategii* – zaplanowanie wprowadzenia strategii i zarządzanie niezbędnymi zmianami<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1995, s. 137.

<sup>5</sup> Cf. G. Johnson, K. Scholes, op. cit., s. 148 i nast.

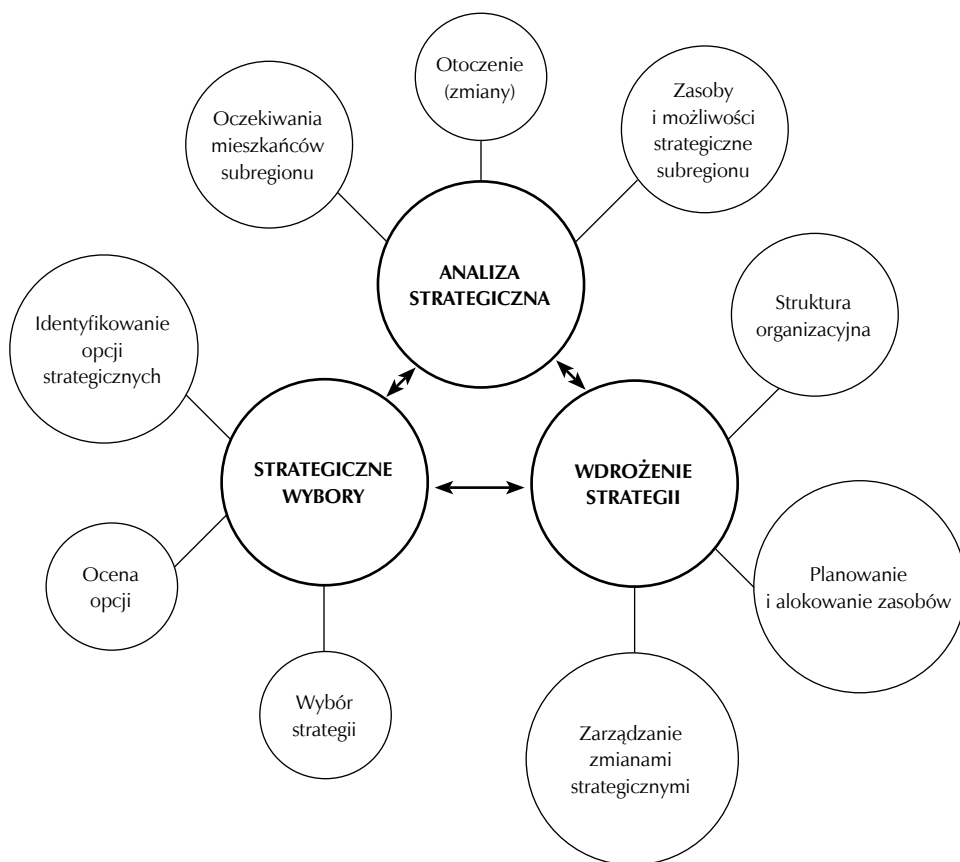
<sup>6</sup> Ibidem, s. 117.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 19, 137–138.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 17.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 20–21.

<sup>10</sup> Ibidem.



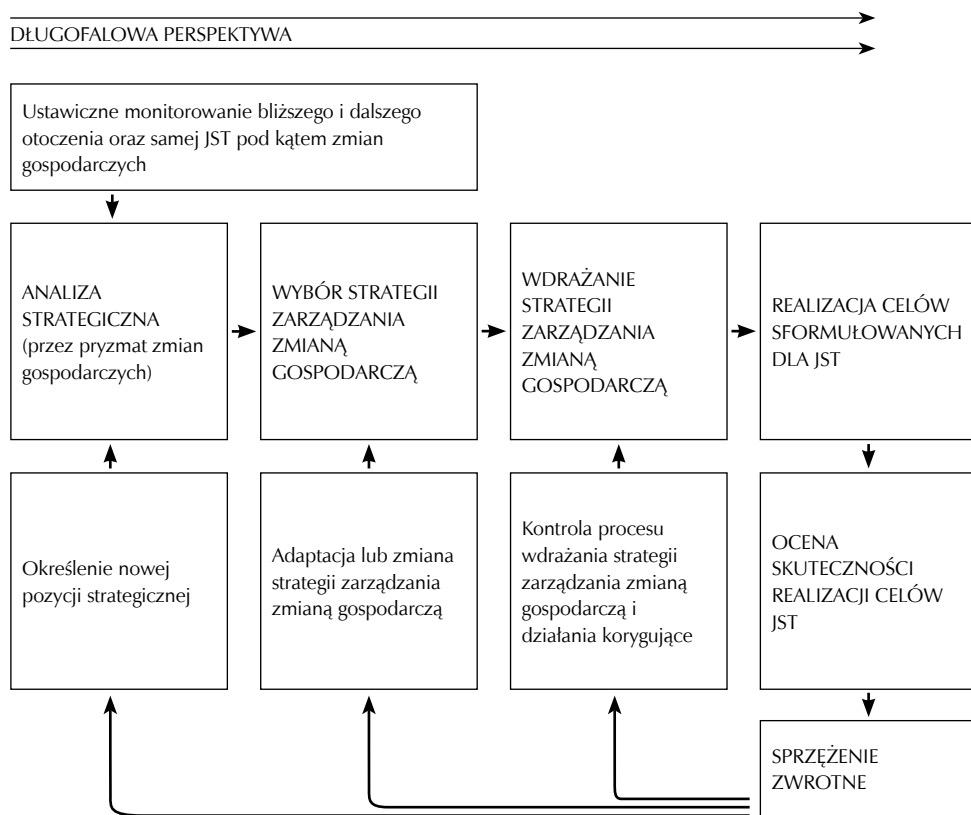
Rys. 2. Zarządzanie strategiczne. Źródło: opracowanie własne.

**Długofalowa perspektywa przy kreowaniu i wdrażaniu strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą** jest tutaj bardzo istotnym elementem. Jej schemat przedstawiono na Rys. 3.

22 | Ponieważ główny cel projektu to opracowanie i wdrożenie **strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą** sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego przystosowanej do narzędzi zdynamizowanego wzrostu gospodarczego, to przy opracowywaniu strategii punktem wyjścia winna być diagnoza obecnych i przyszłych kierunków rozwoju podmiotów gospodarczych obu subregionów uwzględniająca wykorzystanie ich potencjału rozwojowego oraz zidentyfikowanych czynników strategicznych.

Wstępne rozpoznanie pozwala sformułować wnioski, że jak dotąd rozwój podmiotów gospodarczych funkcjonujących w subregionach bazował przede wszystkim na wzorcach zewnętrznych – to znaczy, że podmioty przystosowały do swoich wa-





Rys. 3. Długofalowa perspektywa strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą. Źródło: opracowanie własne.

runków lub naśladowały strategię sukcesu innych przedsiębiorstw z tej samej lub zbliżonej branży<sup>11</sup>.

Powyższa konstatacja oznacza, że JST powinny wpływać na zmiany gospodarcze, przyjmując jako istotny element tworzenie warunków sprzyjających takim zmianom, które będą motywowały podmioty gospodarcze do wdrażania procesów innowacyjnych i modernizacyjnych.

Istotnym działaniem, w szczególności w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), powinno być rozwijanie partnerskich relacji i partnerstwa w zakresie

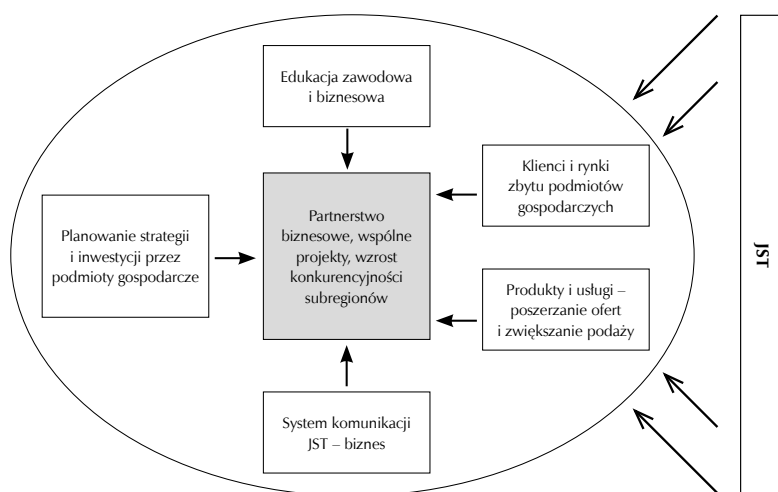
<sup>11</sup> Wniosek sformułowany na podstawie analizy *Planu rozwoju lokalnego gminy Nowy Tomysł, 2005*, *Planu rozwoju lokalnego gminy Grodzisk Wlkp. na lata 2006–2013*, *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego gminy i miasta Nowy Tomysł, czerwiec 2001*, *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu nowotomyskiego na lata 2008–2017*, *Strategii rozwoju powiatu Grodzisk Wlkp., 2002*.

analiz koniunktury gospodarczej, przewidywania trendów rynkowych, jak i doskonalenia kompetencji biznesowych i menedżerskich. Obszar, który nie może zostać pominięty, to projekty finansowane z funduszy UE, przy czym istotne jest, aby były to wspólne przedsięwzięcia – i to niekoniecznie wyłącznie podmiotów gospodarczych, ale także przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-privatnego.

Z punktu widzenia JST jako kreatorów strategii zarządzania zmianą gospodarczą istotne jest uwzględnienie zależności przedstawionych na Rys. 4.

Jednostki te powinny odgrywać kluczową rolę w kreowaniu warunków sprzyjających korzystnym zmianom gospodarczym. W związku z tym celowe jest podjęcie poniższych działań:

- kreowanie pomysłów oraz wybór projektów niezbędnych do realizacji celów strategicznych w obszarach tematycznych „Klienci i rynki zbytu podmiotów gospodarczych” oraz „Produkty i usługi – poszerzanie ofert i zwiększanie podaży”;
- kreowanie pomysłów oraz wybór projektów niezbędnych do realizacji celów strategicznych w obszarach „System komunikacji *JST – biznes*” oraz „Edukacja zawodowa i biznesowa”;
- kreowanie pomysłów oraz wybór projektów niezbędnych do realizacji celów strategicznych w obszarze „Planowanie strategii i inwestycji przez podmioty gospodarcze”.



24 |

- Edukacja zawodowa i biznesowa Zdefiniowane obszary tematyczne zarządzania zmianą  
 Obszary podlegające oddziaływaniu JST  
➔ Działania JST w zakresie kształtowania korzystnych warunków dla zmiany gospodarczej

Rys. 4. Obszary tematyczne zarządzania zmianą gospodarczą a JST jako kreatorzy zarządzania zmianą gospodarczą. Źródło: opracowanie własne.

Sformułowanym wcześniej działaniom musi towarzyszyć ciągłe dbanie przez JST o warunki sprzyjające skutecznemu wdrażaniu zmian gospodarczych w obszarach uznanych za istotne dla budowania przewagi konkurencyjnej subregionów. Trzeba tutaj podkreślić wagę partnerstwa publiczno-prywatnego jako czynnika ułatwiającego realizację celów strategicznych w zdefiniowanych obszarach.

**Klienci i rynki zbytu podmiotów gospodarczych** – ten obszar to partnerstwo w zakresie wspólnego poszukiwania i pozyskiwania klientów, wzmocnienia pozycji na aktualnych rynkach zbytu oraz poszukiwania i zdobywania nowych. Szczególny nacisk należy położyć na działania marketingowe służące pozyskaniu klientów i nowych rynków. Ważną sprawą jest doskonalenie umiejętności dokonywania analiz rynkowych umożliwiających stworzenie oferty lepiej dostosowanej do oczekiwań obecnych oraz nowo pozyskanych klientów.

Informacje, które powinny być przedmiotem wymiany pomiędzy partnerami zainteresowanymi współpracą w tym obszarze, to m.in.:

- branże i segmenty rynku cechujące się wysokim potencjałem rozwojowym oraz wykorzystanie informacji na ten temat do podejmowania decyzji o kierunkach rozwoju podmiotów gospodarczych,
- zdefiniowanie grup klientów i opracowanie skutecznych metod dotarcia do nich,
- metodyka przygotowania ofert atrakcyjnych z punktu widzenia klienta i spełniających jego oczekiwania,
- skuteczne narzędzia badania rynku i wiarygodne źródła informacji o rynkach i klientach,
- doświadczenia w zakresie wdrażania innowacyjnych produktów i usług.

Nie można tutaj pominąć form współpracy sprzyjających wzmocnieniu partnerstwa w subregionach w obszarze „Klienci i rynki zbytu podmiotów gospodarczych”. Jako narzędzia służące wzmocnieniu partnerstwa można wskazać:

- kontakty nieformalne,
- cykliczne spotkania i prezentacje (JST jako inicjator takich spotkań),
- wymianę informacji o ofercie rynkowej podmiotów gospodarczych – członków partnerstwa.

Trzeba podkreślić rolę, jaką mają tutaj do odegrania JST, które powinny być katalizatorem, dzięki któremu partnerstwo w zakresie wspólnego poszukiwania i pozyskiwania klientów, wzmocnienia pozycji na aktualnych rynkach zbytu oraz zdobywania nowych będzie służyć rozwojowi subregionów.

**Produkty i usługi – poszerzanie ofert i zwiększanie podaży** – współpraca powinna koncentrować się przede wszystkim na:

- doskonaleniu i zwiększaniu zdolności wytwórczych podmiotów gospodarczych w subregionach w dwu obszarach, tj. produkcji i usługach,

- zwiększaniu podaży produktów i usług podmiotów gospodarczych obu subregionów, rozumianym zarówno w sensie jakościowym, jak i ilościowym.

Aktywność obu stron, tj. JST i podmiotów gospodarczych, powinna skupiać się na:

- tworzeniu przez JST warunków sprzyjających wprowadzaniu innowacyjnych produktów i usług do portfela podmiotów gospodarczych z subregionów (tutaj należy wziąć pod uwagę zachęty ekonomiczne ze strony JST),
- kreowaniu popytu na produkty i usługi podmiotów gospodarczych z subregionów,
- tworzeniu przez JST warunków sprzyjających procesowi reorientacji branż funkcjonujących w subregionach (chodzi o podnoszenie poziomu innowacyjności poprzez wchodzenie na rozwijające się perspektywiczne rynki).

Poszerzenie ofert i zwiększanie podaży produktów i usług wymaga stworzenia bądź udoskonalenia systemu informacji, który powinien umożliwiać zainteresowanym efektywną współpracę w omawianym zakresie. Chodzi tutaj przede wszystkim o informacje na temat:

- trendów kształtowania się popytu i podaży na poszczególne usługi i towary w subregionach,
- możliwości rozwijania i tworzenia dogodnych warunków pracy, w szczególności dla branż i projektów umożliwiających zatrzymanie migracji młodych ludzi do większych ośrodków,
- kompetencji pracowników, w szczególności tych niezbędnych do skutecznych działań w omawianym obszarze (tutaj trzeba wskazać na znaczącą rolę kształcenia na poziomie średnim i wyższym oraz pamiętać o roli, jaką mogą odegrać JST),
- promowania kooperencji – współpracy w wybranych obszarach (kooperacja) oraz konkurowania w innych (konkurencja); w proces promowania kooperencji powinny włączyć się JST,
- możliwych dróg podnoszenia produktywności podmiotów gospodarczych w subregionach.

Formy współpracy dla powyższego zakresu powinny być kształtowane przez JST, których zadanie polega na tym, by inicjować, jak również wspomagać różne formy partnerstwa między podmiotami gospodarczymi a JST.

**Edukacja zawodowa i biznesowa** – ten obszar to przede wszystkim partnerska współpraca w zakresie podnoszenia kompetencji menedżerów i pracowników podmiotów gospodarczych. W kontekście przygotowania pracowników ważne są następujące kwestie:

- wyposażenie pracowników w kompetencje pożądane przez podmioty gospodarcze,
- wyrobienie nawyku i gotowości do kształcenia ustawicznego.

Ponadto należy wskazać na wagę obszaru, któremu powinny poświęcić szczególną uwagę JST – to jest zaplanowanie i realizacja długookresowej strategii rozwoju kadr w subregionach oraz stworzenie korzystnych warunków do współpracy instytucji rynku pracy i otoczenia biznesu z podmiotami gospodarczymi.

Edukacja biznesowa i zawodowa powinny być widziane co najmniej w perspektywie średniookresowej, przy czym edukacja powinna koncentrować się na zawodach przyszłościowych, umożliwiających subregionom uzyskanie wysokiego poziomu innowacyjności gospodarki.

Istotną kwestią jest wprowadzenie takiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych subregionów, który umożliwi z jednej strony lepsze wykorzystanie lokalnego potencjału, a z drugiej da szansę rozwoju na rynku subregionów absolutom.

Edukacja zawodowa i biznesowa wymaga co najmniej wymiany informacji między podmiotami gospodarczymi a JST w poniższym zakresie:

- obecne i prognozowane potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez podmioty gospodarcze,
- bieżąca i planowana oferta szkoleń dla pracowników i pracodawców,
- analiza rynku pracy i przewidywane kierunki zmian,
- nowe zawody i nowe kierunki kształcenia.

Ponadto JST powinny w obszarze edukacji biznesowej i zawodowej dążyć do:

- stworzenia efektywnego systemu wymiany informacji pomiędzy podmiotami rynku pracy w subregionach,
- stworzenia katalogu potrzeb szkoleniowych, pożądanych kompetencji zawodowych oraz nowych zawodów.

**Planowanie strategii i inwestycji przez podmioty gospodarcze** – działania w tym obszarze można rozpatrywać w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

Perspektywa krótkoterminowa – tutaj należy mieć na względzie:

- stworzenie warunków do wymiany doświadczeń menedżerskich, organizacyjnych oraz w zakresie przedsięwzięć inwestycyjnych pomiędzy podmiotami gospodarczymi subregionów,
- skuteczną wymianę doświadczeń w powyższym zakresie,
- systematyczny wzrost kompetencji osób zarządzających podmiotami gospodarczymi w zakresie planowania i zarządzania strategicznego.

Perspektywa średnioterminowa:

- dalszy wzrost kompetencji osób zarządzających podmiotami gospodarczymi w zakresie planowania i zarządzania strategicznego,
- doskonalenie kompetencji w zakresie gospodarowania posiadaniem majątkiem pod kątem zwiększenia jego produktywności,
- uzyskanie i doskonalenie umiejętności pozyskiwania zasobów niezbędnych do rozwoju podmiotów gospodarczych i subregionów (ludzie, technologie, systemy, teren, infrastruktura, środki finansowe, w tym fundusze z UE),
- wzmacnianie współpracy podmiotów gospodarczych w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych, w tym działania w ramach sieci gospodarczych.

Perspektywa długoterminowa:

- budowanie i wzmacnianie marek i pozycji rynkowej podmiotów gospodarczych w subregionach,
- budowanie silnej pozycji subregionów poprzez nabycie kompetencji w zakresie zarządzania zmianą gospodarczą i partnerstwo z podmiotami gospodarczymi.

Trzeba przy tym zastrzec, że JST w podejmowanych działaniach powinny pamiętać o swojej służebnej roli wobec obywateli.

**System komunikacji JST – biznes – obszar partnerskiej współpracy** w zakresie stworzenia systemu wymiany informacji i doświadczeń na temat wszystkich czynników w subregionach mających wpływ na rozwój podmiotów gospodarczych.

Jednostki samorządu terytorialnego powinny odegrać kluczową rolę w stworzeniu systemu dialogu podmiotów gospodarczych bazującego na zaufaniu między tymi podmiotami.

System komunikacji w subregionach powinien umożliwić podmiotom gospodarczym dostęp do informacji na temat:

- perspektyw rozwoju różnych branż (oczekiwane aktywne działania JST w tym zakresie),
- potrzeb rozwojowych podmiotów gospodarczych,
- oczekiwań podmiotów gospodarczych wobec JST,
- celów strategicznych subregionów i roli podmiotów gospodarczych w osiągnięciu tych celów.

Ponadto JST powinny wypracować model okresowych spotkań podmiotów gospodarczych z władzami subregionów, konsultowania decyzji dotyczących strategicznych celów i kierunków rozwoju subregionów, a także systemu informacji zwrotnej od przedsiębiorców o ich oczekiwanych wobec JST.

Poza tym istotnym zadaniem JST jest stworzenie efektywnego systemu zasięgnięcia opinii obywateli oraz systemu konsultacji społecznych.

28 | Wracając do **prac magisterskich realizowanych w ramach projektu**, celowe jest wskazać, czy i w jakim stopniu dotyczą one obszarów tematycznych zarządzania zmianą gospodarczą oraz jak wnioski w nich sformułowane mogą wpłynąć na stworzenie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego przystosowanej do narzędzi zdynamizowanego wzrostu gospodarczego.

Praca „Ustawa Prawo zamówień publicznych – krytyczna analiza funkcjonowania p.z.p. w kontekście wpływu na realizację inwestycji służących rozwojowi subregionów i zmian p.z.p.”. Obecnie magistrant analizuje ustawę p.z.p. pod kątem jej wpływu na realizację inwestycji na terenie subregionów grodziskiego i nowotomyskiego. Analiza

ma pozwolić na ocenę możliwości, jakie generują zrealizowane inwestycje w zakresie rozwoju subregionów. Praca powinna dostarczyć wniosków przydatnych w obszarach „Planowanie strategii i inwestycji przez podmioty gospodarcze” oraz „Produkty i usługi – poszerzanie ofert i zwiększanie podaży”.

Praca „Zadania własne gminy Nowy Tomyśl – analiza realizowanych przez gminę działań i zadań wynikających z rozdziału 2., art. 6, art. 7, art. 8, art. 9 i art. 10 ustawy o samorządzie gminnym w zakresie organizacji ruchu rowerowego w obrębie miasta na bazie istniejących i koniecznych do wykonania ścieżek rowerowych”. Magistrant pracuje nad konspektem pracy. Należy przypuszczać, że praca, dzięki wnioskowi dotyczącym zwiększeniu atrakcyjności subregionu, będzie wiązać się z obszarami „Klienci i rynki zbytu podmiotów gospodarczych” oraz „Produkty i usługi – poszerzanie ofert i zwiększanie podaży”.

Praca „Prawo budowlane – ocena jego wpływu na rozwój subregionów i propozycje zmian w prawie budowlanym na przykładzie miasta i gminy Nowy Tomyśl”. Magistrant prowadzi badania, jaki jest wpływ prawa budowlanego w jego obecnej postaci na rozwój subregionu nowotomyskiego. Zdaniem magistranta prawo budowlane w obecnym kształcie nie służy rozwojowi regionu nowotomyskiego (utrzymujący się spadek liczby oddawanych mieszkań). Magistrant, opierając się na analizie stanu faktycznego, zamierza wskazać, co należy zmienić w prawie budowlanym, aby stymulowało ono, a nie hamowało rozwój budownictwa mieszkaniowego, a następnie wykazać, że dzięki tym zmianom możliwe będzie budowanie odpowiedniej strategii subregionu nowotomyskiego i podniesienie jego konkurencyjności. Praca pozwoli na sformułowanie wniosków dotyczących „Planowania strategii i inwestycji przez podmioty gospodarcze” oraz „Produktów i usług – poszerzanie ofert i zwiększanie podaży” i „Klientów i rynków zbytu podmiotów gospodarczych”.

Praca „Wpływ nowej ustawy o finansach publicznych na kształtowanie się długu gminy Nowy Tomyśl” dotyczy problemu finansowania subregionu i jest szczególnie ważna w zakresie długoterminowej perspektywy „Planowania strategii i inwestycji przez podmioty gospodarcze”, ponieważ ma decydujący wpływ na to, czy subregion będzie miał możliwości finansowania działań sprzyjających przyciąganiu inwestorów, stwarzania im dogodnych warunków oraz budowania silnej pozycji konkurencyjnej.

Praca „Motywacja pracowników w jednostkach odpowiedzialnych za porządek i bezpieczeństwo publiczne na przykładzie pracowników Państwowej Inspekcji Pracy” ma za cel wskazanie możliwości zwiększenia konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego poprzez poprawę bezpieczeństwa publicznego przy realizacji inwestycji budowlanych. Praca pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jak współpraca samorządu terytorialnego z Państwową Inspekcją Pracy wpływa na wzrost konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego? Oznacza to, że może być źródłem wniosków dla obszarów tematycznych zarządzania zmianą gospodarczą przedstawionych na Rys. 4.

Prace magisterskie przyczynią się również do ugruntowania partnerstwa między Wyższą Szkołą Pedagogiki i Administracji, JST Nowego Tomysła i Grodziska Wlkp. oraz Wielkopolską Izbą Budownictwa, mającego na celu opracowanie i wdrożenie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą sprzyjającą podniesieniu konkurencyjności subregionu nowotomyskiego i grodziskiego przystosowanej do narzędzi zdynamizowanego wzrostu gospodarczego.

## Literatura

- Johnson Gerry, Scholes Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, Upper Saddle River 1993.
- Plan rozwoju lokalnego gminy Grodzisk Wlkp. na lata 2006–2013.*
- Plan rozwoju lokalnego gminy Nowy Tomysł*, 2005.
- Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., *Kierowanie*, Warszawa 1997.
- Strategia rozwoju powiatu Grodzisk Wlkp.*, 2002.
- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego gminy i miasta Nowy Tomysł*, czerwiec 2001.
- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu nowotomyskiego na lata 2008–2017.*
- Wniosek o dofinansowanie projektu „Zgoda i współpraca Wielkopolanom się oplaca, czyli nauka wsparciem dla wielkopolskich procesów adaptacyjnych”.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, Warszawa 1995.