

Justyna BRZEZICKA, Radosław WIŚNIEWSKI
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Geodezji, Inżynierii Przestrzennej i Budownictwa
Katedra Gospodarki Nieruchomościami i Rozwoju Regionalnego

STRATEGICZNE GOSPODAROWANIE NIERUCHOMOŚCIAMI JAKO INSTRUMENT ROZWOJU MIAST

Streszczenie. W artykule wyjaśniono zagadnienie zarządzania strategicznego w naukach ekonomicznych oraz sformułowano na ich podstawie definicję strategicznego gospodarowania nieruchomościami. Przyjęto tezę, iż strategiczne gospodarowanie nieruchomościami jest instrumentem determinującym rozwój miast. W pracy dokonano przeglądu narzędzi strategicznego gospodarowania nieruchomościami oraz wskazano rolę nieruchomości w rozwoju miast. Wykorzystana w pracy metoda to krytyczna analiza i kompilacja dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz studium przypadku przeprowadzone w części badawczej. W części tej przeanalizowano jeden problem związany ze strategicznym gospodarowaniem nieruchomościami i wskazano możliwości jego rozwiązania.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategiczne gospodarowanie nieruchomościami, rozwój miast

STRATEGIC REAL ESTATE MANAGEMENT AS THE MEANS IN TOWN'S DEVELOPMENT

Summary. In this article the term of strategic management in economic studies has been both explained and used as the basis for formulating the definition of strategic real estate management. The thesis that strategic real estate management is the means determining urban development has been stated. The paper has provided the overview of means of strategic real estate management and indicated the significance of real estate for urban development. The methods used in this paper are the critical analysis and compilation of the existing theoretical output concerning the subject and the case study conducted in the research part. In the research part of the paper one problem concerning strategic real estate management has been analysed and the possibilities of its solution have been indicated.

Keywords: strategic management, strategic real estate management, urban development

1. Wstęp

Tematyka związana ze strategicznym gospodarowaniem nieruchomościami oraz rozwojem miasta staje się coraz bardziej znacząca w obliczu postępującego w szybkim tempie szeroko rozumianego rozwoju. Rozwój ekonomiczno-gospodarczy, społeczno-kulturowy i przestrzenny staje się zagadnieniem coraz częściej poruszonym nie tylko przez innowacyjne jednostki badawcze w obliczu pojawienia się konkretnego problemu, ale również stanowi przedmiot zainteresowania władz lokalnych, szkół oraz społeczeństwa. W obliczu powyższych spostrzeżeń, nie do przecenienia stają się najnowsze badania w zakresie zagadnień zarządzania strategicznego oraz gospodarowania nieruchomościami.

Cele artykułu zawierają się wokół: 1) krótkiej prezentacji zagadnienia strategicznego zarządzania; 2) zdefiniowania pojęcia strategicznego gospodarowania nieruchomościami (SGN); 3) wskazania znaczenia powyższych zagadnień w rozwoju miast; 4) wskazania roli nieruchomości w rozwoju miast. Wykorzystana w pracy metoda to krytyczna analiza i kompilacja dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz studium przypadku przeprowadzone w części badawczej.

Główną tezą badawczą pracy jest założenie, że strategiczne gospodarowanie nieruchomościami jest determinantą rozwoju miasta. Przez odpowiednie instrumenty rozwoju z zakresu strategicznego gospodarowania nieruchomościami (wyodrębnione w ramach kryterium podmiotowego, przedmiotowego oraz narzędziowego) możliwe jest osiągnięcie szeroko rozumianego rozwoju lub jego dynamizacja.

Praca poszerza dotychczasową wiedzę w zakresie strategicznego zarządzania o nowe elementy, dotyczące strategicznego gospodarowania nieruchomościami oraz jego skutków w postaci impulsów do rozwoju miasta.

2. Zarządzanie strategiczne w naukach ekonomicznych

Definicja strategicznego zarządzania zmieniała się i nabierała nowego znaczenia od połowy XX wieku do chwili obecnej. Jednak autorzy niezmiennie wskazują 2 integralne części zarządzania strategicznego, odwołując się literalnie do jego nazwy: tj. do elementu związanego z zarządzaniem oraz elementu związanego ze strategią i strategicznym horyzontem czasowym.

Po pierwsze, definicja zarządzania strategicznego według Rokity¹ przedstawia „zarządzanie strategiczne jako proces określający i ustanawiający relację między organizacją

¹ Rokita J.: Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 28.

i jej otoczeniem, wyrażany przez ustalanie odpowiednich celów odzwierciedlających dążenie do osiągnięcia pożądanego stanu tych relacji za pomocą alokacji zasobów umożliwiających zrealizowanie w efektywny sposób programów działań przez całą organizację i jej części składowe”. Stoner i Wankel² twierdzą, że zarządzanie strategiczne, inaczej „planowanie strategiczne, jest procesem wyboru celów organizacji, ustaleniem jej polityki i programów potrzebnych do realizacji konkretnych zadań za pomocą osiągnięcia celów oraz wyboru metod niezbędnych do zapewnienia wdrożenia polityki i programów strategicznych”. Bandurski³ wyjaśnia, że „nowoczesne, globalne zarządzanie strategiczne jest połączeniem wizji przyszłości opartej na wartościach ludzkich i wiedzy z wizją celów przedsiębiorstwa lub ich grupy z możliwościami ich realizacji.” Romanowska⁴ podkreśla trwałość obserwowanych tendencji w ujęciu globalnym. Definicje te wpisują się w ogólny nurt zarządzania, które Griffin⁵ definiuje jako zbiór działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Sama strategia uznawana jest za charakterystykę działania będącego sposobem dotarcia do istotnych celów⁶; elastyczny plan działania określający długofalowy kierunek i zakres działania w warunkach zmieniającego się otoczenia⁷ opracowany w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej⁸.

Drugim immanentnym elementem zarządzania strategicznego, na który wskazują autorzy, na przykład: Gołębiowski⁹, Krupski i Cieśliński¹⁰, Marchesnay¹¹, Stabryła¹² – jest horyzont czasowy przyjmowany w perspektywie strategicznej, czyli długoterminowej. Stoner i Wankel¹³ podkreślają, iż horyzont ten powinien obejmować sformalizowane procesy długofalowego planowania, zaś Kaleta¹⁴ podkreśla komplementarne ujęcia strategii, związane z jej długofalowym horyzontem czasowym; pomysłem na długofalową unikatowość przedsiębiorstwa; koncepcją dogłębnymi zmianami dokonywanymi z myślą o przyszłości; koncepcją wyboru przedsięwzięć priorytetowych z punktu widzenia przyszłości. W słowniku ekonomicznym dla przedsiębiorcy¹⁵ wymienia się horyzont ponad 20-, 30-letni oraz

² Stoner J., Wankel C.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 99.

³ Bandurski W.J.: Zarządzanie strategiczne – podstawowe zagadnienia. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa 2007, s. 33.

⁴ Romanowska M.: Trwałe tendencje w zarządzaniu. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2007, s. 65.

⁵ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2009, s. 6.

⁶ Niemczyk J.: Strategia. Od planu do sieci. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013, s. 15.

⁷ Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J.: Zarządzanie strategiczne dla inżynierów. PWE, Warszawa 2013, s. 40.

⁸ Rumelt R.P.: Dobra strategia, zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie. MT Biznes, Warszawa 2013, s. 17.

⁹ Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola. Difin, Warszawa 2001.

¹⁰ Krupski R., Cieśliński W.: Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999.

¹¹ Marchesnay M.: Zarządzanie strategiczne: geneza i rozwój. Poltext, Warszawa 1994.

¹² Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2011.

¹³ Stoner J., Wankel C.: op.cit., s. 99.

¹⁴ Kaleta A.: Realizacja strategii. PWE, Warszawa 2013, s. 41.

¹⁵ Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy. Znicz, Szczecin 1996, s. 212.

podkreśla konieczność skupieniu uwagi na przyszłości, lecz opierając się na systemie prognoz długo-, średnio- i krótkookresowych. Oparcie strategii długoterminowej na prognozach operacyjnych jest krokiem niezbędnym do budowania tych pierwszych, ze względu na złożoność procesów i potrzebę wieloetapowego wytyczenia działań. Prognozy, plany i programy krótkoterminowe stanowią bloki rozwojowe i wytyczają osie budowy dokumentów o charakterze długofalowym¹⁶. Warto podkreślić, że zarządzanie strategiczne w jego dzisiejszym brzmieniu wykiełkowało właśnie na planowaniu krótkoterminowym, następnie długoterminowym, by ostatecznie przybrać horyzont strategiczny¹⁷. Natomiast procesy dostosowawcze zarządzania strategicznego stanowią naturalną odpowiedź na dokonujące się w sposób ustawiczny zmiany w otoczeniu organizacji – otoczenie nie ma granic i jest poza kontrolą organizacji¹⁸.

Powyższe spostrzeżenia pozwalają uznać pierwszy cel pracy za zrealizowany. Celem tym była krótka prezentacja zagadnienia strategicznego zarządzania.

3. Strategiczne gospodarowanie nieruchomościami – definiowanie pojęcia

Zagadnienie strategicznego gospodarowania nieruchomościami może zostać wyjaśnione i opisane na podstawie jego składowych elementów, podobnie jak to zostało uczynione w odniesieniu do zagadnienia strategicznego zarządzania.

Gospodarowanie według Popularnej Encyklopedii Powszechnej¹⁹ to „sposób podejmowania decyzji ekonomicznych i ich realizacja, zarządzanie, kierowanie gospodarką jako całością i poszczególnymi jej podmiotami”. Żróbek²⁰ podaje definicję gospodarowania jako świadomej działalności ludzi o charakterze indywidualnym lub zbiorowym, polegającej na rozdziale ograniczonych zasobów między konkurencyjne zastosowania na podstawie racjonalnych przesłanek i użycie tych zasobów dla osiągnięcia możliwie najlepszego (optymalnego) pożytku, tj. wytworzenia i podziału wartości dóbr i usług w sposób zapewniający zaspokojenie potrzeb społecznych, a zarazem oszczędne ich spożytkowanie bez szkody dla środowiska naturalnego i warunków życia społeczeństwa. W praktyce oznacza to znalezienie najlepszego sposobu wykorzystania dostępnych środków. Racjonalne przesłanki

¹⁶ Noworól A.: Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s. 156.

¹⁷ Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K.: Zarządzanie Strategiczne: koncepcje, metody, strategie. Difin, Warszawa 2008, s. 22.

¹⁸ Stańczyk-Hugiet E.I.: Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013, s. 9.

¹⁹ Popularna encyklopedia powszechna, t. 6. Oficyna Wydawnicza Fogra, Kraków 1995, s. 185.

²⁰ Żróbek R.: Gospodarka nieruchomościami – pojęcie i zakres w ujęciu dynamicznym, [w:] Żróbek R. (red.): Gospodarka i zarządzanie zasobami nieruchomości. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2005.

dotyczą m.in. zgodności z prawem, zapotrzebowania społecznego na dane działanie, uzasadnionego przez posiadane środki ekonomiczne oraz zgodne z zasadami ochrony środowiska.

Gospodarowanie jest elementem szerszego pojęcia – *gospodarki lokalnej*²¹. Gospodarka lokalna obejmuje całokształt zasobów oraz działalność produkcyjną, podział i konsumpcję w gminie. Jest gospodarką sektorową, zależną od wielu czynników: zasobów środowiska naturalnego, czynników demograficznych, czynników rozwoju gospodarczego, innych. Gospodarkę lokalną można rozpatrywać z perspektywy zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne w gospodarce lokalnej to proces budowania relacji pomiędzy poszczególnymi sektorami, obejmujący identyfikację celów strategicznych oraz takie gospodarowanie zasobami za pomocą wszystkich dostępnych środków i instrumentów działania (przez władzę lokalną) na szczeblu lokalnym, aby możliwa była realizacja zamierzonych celów w długiej perspektywie czasowej.

Sferą *gospodarki lokalnej* jest *gospodarka nieruchomościami*²². Jej zadania skupiają się wokół rozpoznawania i diagnozowania związków i relacji zachodzących między podmiotami i przedmiotami gospodarki. Na tym szczeblu należy sprawdzać zgodność podejmowanych działań z uregulowaniami prawnymi, stosować odpowiednie procedury finansowe w celu ekonomicznego wykorzystania zasobów, wytyczać cele podyktowane przez racjonalne i uzasadnione potrzeby społeczne. Jest to poziom nadrzędny w stosunku do poziomu *gospodarowania nieruchomościami*.

Gospodarowanie nieruchomościami stanowi najniższy szczebel gospodarki lokalnej. Polega na wykonywaniu czynności wytyczonych przez gospodarkę nieruchomościami. „Jest zorganizowanym procesem: podejmowania czynności faktycznych zmierzających do osiągnięcia możliwie najlepszego (optymalnego) pożytku z nieruchomości, realizacji przyjętych planów i programów, optymalnego zarządzania ograniczonymi zasobami nieruchomości, wykonania zadań szczegółowych związanych z bieżącymi potrzebami, w tym łagodzenia konfliktów przestrzennych, racjonalnego inwestowania w nieruchomości, stosowania odpowiednich narzędzi oceny i nadzorowania realizowanych czynności oraz podejmowania innych niezbędnych działań dotyczących nieruchomości, których celem jest realizacja i wykonanie zadań wynikających z racjonalnych przesłanek”²³. Zakres czynności, które składają się na gospodarowanie nieruchomościami regulują przepisy prawa²⁴. Gospodarkę nieruchomościami tworzą trzy rodzaje nieruchomości (gruntowe, budynkowe i lokalowe) i prawa z nimi związane, a każda nieruchomość może być rozpatrywana

²¹ Wiśniewski R. (red.): *Gospodarowanie gminnymi zasobami nieruchomości*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008, s. 22-27.

²² Ibidem.

²³ Ibidem, s. 24.

²⁴ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (tekst jedn. DzU 2010, nr 102, poz. 651, z późn. zm.).

indywidualnie. W gospodarce nieruchomościami można wyodrębnić kilka podstawowych grup działania: analiza danych geometrycznych, badanie relacji prawnych, inwestowanie w nieruchomości, analiza istniejącego zainwestowania, badanie możliwości tkwiących w nieruchomościach²⁵.

Pozostając w tematyce zarządzania oraz gospodarowania nieruchomościami, należy podkreślić, iż nie są to tożsame pojęcia. Gospodarka oraz gospodarowanie są pojęciami szerszymi, dotyczącymi czynności wykonywanych przez podmioty duże, często z sektora publicznego, w szczególności gminy. Zarządzanie nieruchomościami ma charakter bardziej rynkowy i stanowi jeden z instrumentów gospodarowania²⁶. Ustawowa definicja zarządzania nieruchomości określa je jako działalność zawodową wykonywaną przez zarządców nieruchomości na zasadach określonych w ustawie²⁷.

Natomiast zarządzanie nieruchomościami w odniesieniu do zarządzania jako dziedziny wiedzy i nauki stanowi sektorowe wyszczególnienie kategorii tegoż. Dlatego do realizacji celów o charakterze strategicznym niezbędne jest wyodrębnienie kategorii strategicznego gospodarowania nieruchomościami, nie zaś zarządzania. W świetle powyższych rozważań można zauważyć, iż zarządzanie strategiczne oraz SGN są kategoriami uzupełniającymi się, zawierającymi jednakowe elementy zorientowane na cele oraz długoterminowy charakter, lecz różniące się zakresem wykonywanych czynności oraz przedmiotem badania. Opisane relacje zaprezentowano na rysunku 1.

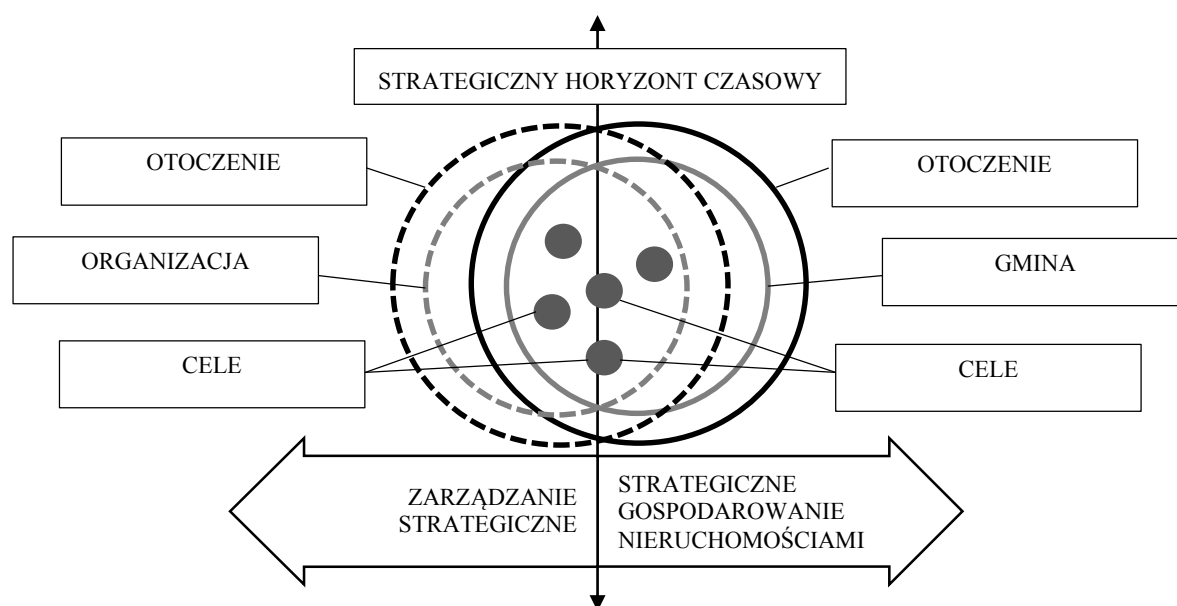
Z powyższych analiz i wyjaśnień pojęć: gospodarowania nieruchomościami oraz zarządzania strategicznego, można sformułować definicję strategicznego gospodarowania nieruchomościami łączącego elementy obu definicji. Autorzy pracy strategiczne gospodarowanie nieruchomościami definiują jako **zorientowane na przyszłość definiowanie celów oraz poszukiwanie optymalnych sposobów ich realizacji, ustalona polityka skierowana na zaspokajanie potrzeb społecznych poprzez ustalone procedury i działania w zakresie nieruchomości gruntowych, budynkowych i lokalowych oraz różnych zasobów nieruchomości**.

Dzięki tym spostrzeżeniom cel drugi pracy, którym było definiowanie pojęcia strategicznego gospodarowania nieruchomościami, uznaje się za zrealizowany.

²⁵ Żróbek R. (red.): Gospodarka nieruchomościami. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2000.

²⁶ Kokot S.: Gospodarka nieruchomościami gminy jako specyficzna forma zarządzania nieruchomościami. „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 14(1), 2006, s. 95.

²⁷ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, (tekst jedn. DzU 2010, nr 102, poz. 651, z późn. zm.).



Rys. 1. Relacja między zagadnieniami zarządzania strategicznego oraz strategicznego gospodarowania nieruchomościami

Fig. 1. The relationship between the issues of strategic management and strategic real estate management

Źródło: Opracowanie własne.

4. Instrumenty strategicznego gospodarowania nieruchomościami

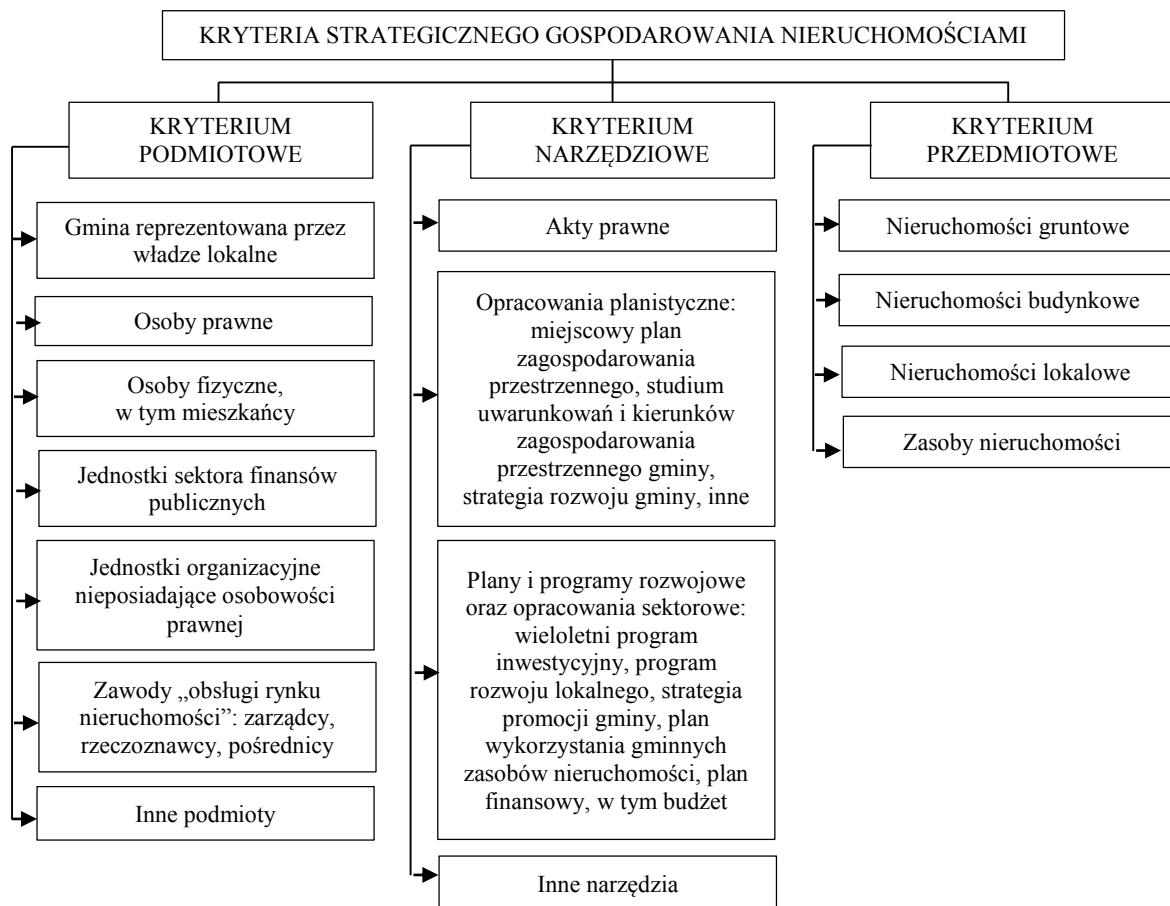
Strategiczne gospodarowanie nieruchomościami, traktowane w ujęciu całościowym, może stać się instrumentem rozwoju miasta. Każda indywidualnie rozpatrywana nieruchomość jest obiektem inwestycyjnym²⁸, jednak rozpatrywane zbiorowo – stanowią oś rozwoju oraz akcelerator zmian przestrzeni, w której są. Rozwój miast poprzez nieruchomości jest skomplikowanym systemem synchronizacji działań wielu podmiotów, potrzeb mieszkańców miasta oraz funkcji spełnianych przez te nieruchomości za pomocą dostępnych narzędzi. Istotne są tu pozyskiwanie terenów inwestycyjnych, poszukiwanie nowych obszarów pod zabudowę mieszkaniową, zmiana funkcji i sposobu zagospodarowania przestrzeni, strukturalne i przestrzenne zmiany w użytkowaniu ziemią, dbałość o zrównoważony rozwój²⁹.

Na potrzeby systematyki instrumentów rozwoju miasta, opierając się na gospodarce nieruchomościami, wyodrębniono trzy kryteria oddziaływania na przestarzeń miejską: kryterium podmiotowe, kryterium narzędziowe oraz kryterium przedmiotowe. Elementy

²⁸ Bryx M., Matkowski R.: Inwestycje w nieruchomości. Poltext, Warszawa 2002.

²⁹ Biłozor A.: Kształtowanie przestrzeni miasta. „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 3-4, 2007, s. 55-56.

SGN zaklasyfikowane do grup w ramach wyszczególnionych kryteriów zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Kryteria strategicznego gospodarowania nieruchomościami – wybrane elementy

Fig. 2. The criteria of strategic real estate management – selected components

Źródło: Opracowanie własne.

Kryterium podmiotowe wyodrębnia grupy osób uczestniczących w procesach decyzyjnych, bezpośrednio lub pośrednio wpływających na rozwój miasta, poprzez gospodarowanie nieruchomościami, do których posiadają prawa. Kryterium narzędziowe skupia się na grupach narzędzi, poprzez które można sterować rozwojem miasta – w szczególności są to akty prawne i dokumenty planistyczne. Natomiast kryterium przedmiotowe dotyczy grup i rodzajów nieruchomości. Gospodarowanie rozpatrywane przez pryzmat wyodrębnionych kryteriów powoduje zmianę otoczenia, w którym jest ono przeprowadzane. Relację między poszczególnymi kryteriami zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Relacja między kryteriami strategicznego gospodarowania nieruchomościami

Fig. 3. The relationship between the criteria of strategic real estate management

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, warto dodać, iż część odpowiedzialności za elementy strategicznego gospodarowania nieruchomościami spoczywa na samorządzie terytorialnym, który odpowiada za wymiar zarządzania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego. Jak zaznacza Gawroński,³⁰ zarządzanie strategiczne w samorządzie ma wielowymiarowy charakter, zaś jego multiaspektowość wynika z istoty samorządu – samorząd bowiem to przestrzeń i ludzie. To zależność od współistnienia różnorodnych form organizacyjnych aktywności ludzi powiązanych ze sobą kombinacją sieci o rynkowym i społecznym, ale także mentalnym charakterze, natomiast ludzie ci i ich organizacje funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, dążąc jednocześnie do względnej stabilizacji.

5. Nieruchomości jako czynniki rozwoju miast

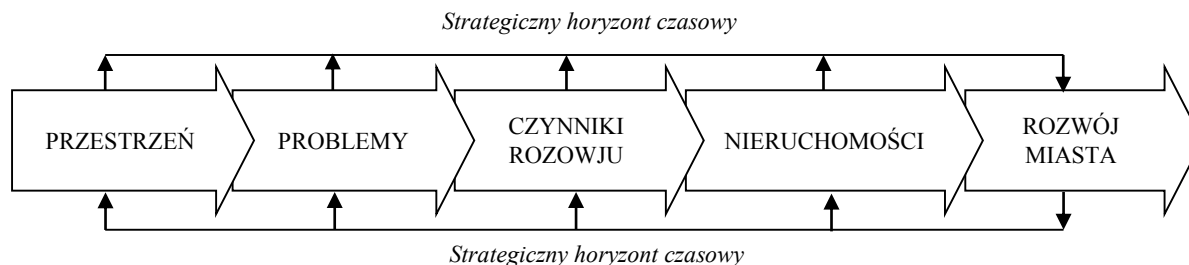
Bajerowski³¹ przedstawia miasto jako obszar o najwyższej koncentracji ludności i działalności oraz związanych z nimi grup problemów: gospodarczych, społecznych, kulturowych, technicznych, przyrodniczych i administracyjno-politycznych.

Wymienione problemy stają się czynnikami rozwoju, te zaś realizowane są przez nieruchomości o odpowiednich funkcjach. Czynniki rozwoju przestrzennego miasta to grupa cech, które wpływają na ekspansję przestrzeni miejskiej w przestrzeń naturalną (w tym wiejską), otoczenie oraz próby uporządkowania istniejącej i tworzącej się przestrzeni miejskiej. Wymienionym płaszczyznom problemów odpowiadają grupy nieruchomości – stanowiące czynniki rozwoju – zaspokajające potrzeby zaistniałe w ramach tych płaszczyzn. Szeroko rozumiany rozwój miasta jest możliwy przez sprostanie zapotrzebowaniu społeczności lokalnej na dane typy nieruchomości, obiekty i tereny o odpowiednich

³⁰ Gawroński H.: Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 32.

³¹ Bajerowski T.: Niepewność w dynamicznych układach przestrzennych. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003, s. 89.

funkcjach. W ten sposób tworzy się triada elementów: problemy – czynniki rozwoju – nieruchomości (rysunek 4).



Rys. 4. Proces rozwoju miast oparty na strategicznym gospodarowaniu nieruchomościami – wybrane elementy

Fig. 4. The process of urban development on the basis of strategic real estate management – selected components

Źródło: Opracowanie własne.

Miasto jako ośrodek rozwoju jest wielowymiarowe, a rozwój zdeterminowany jest przez wiele cech miastotwórczych. Prowadzi to do konieczności posługiwania się wieloargumentową funkcją opisującą trajektorię rozwoju:

$$R = f(X_1^t) \quad \text{dla} \quad i = 1, \dots, n; t = 1, \dots, m$$

gdzie:

R – wieloargumentowa funkcja opisująca trajektorię rozwoju,

X_1^t – wartość zmiennej obrazującej i -tą cechę rozwoju w okresie t .

Funkcja taka rodzi dwa podstawowe problemy w określeniu stopnia rozwoju miasta: dobór cech determinujących rozwój oraz horyzont czasowy³². W pracy skupiono uwagę na doborze cech opisujących rozwój, horyzont czasowy został ujęty z punktu widzenia strategicznego gospodarowania, czyli długoterminowy. Do cech aktywizujących rozwój zaliczono nieruchomości podzielone na 3 grupy odpowiadające grupom czynników:

1. Nieruchomości wpływające na rozwój ekonomiczno-gospodarczy: wpływające na ożywienie przemysłu, wpływające na ożywienie handlu, wpływające na ożywienie usług, wpływające na ożywienie transportu i łączności, wpływające na ożywienie turystyki.
2. Nieruchomości wpływające na rozwój społeczno-kulturowy: obiekty dynamizujące oświatę i naukę, miejsca rozrywki, obiekty sportu i rekreacji, obiekty opieki socjalnej

³² Becla A., Ciechelska A., Czaja S.: Podstawowe determinanty rozwoju małych miast regionu wałbrzyskiego na początku XXI stulecia, [w:] Słodczyk J. (red.): Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską. Uniwersytet Opolski, Opole 2004, s. 194-195.

i służby zdrowia, obiekty służące porządkowi i bezpieczeństwu publicznemu, obiekty realizujące potrzeby mieszkaniowe, obiekty sakralne.

3. Nieruchomości wpływające na rozwój przestrzenny: obiekty użyteczności publicznej, nieruchomości stanowiące siedziby władz lokalnych, miejsca wyznaczone do organizacji imprez masowych, cmentarze, obiekty i tereny przeznaczone do dbałości o stan środowiska naturalnego, obiekty i tereny służące promocji miasta, obiekty i tereny służące kształtowaniu przyjaznej atmosfery miejsca, tereny zieleni.

Powyższe uwagi pozwalają na podkreślenie znaczenia nieruchomości w rozwoju miast oraz uznanie strategicznego gospodarowania nieruchomościami za czynnik dynamizacji rozwoju obszarów miejskich.

6. Studium przypadku w ramach strategicznego gospodarowania nieruchomościami

Analizując znaczenie strategicznego gospodarowania nieruchomości, napotymano wiele problemów funkcjonalnych i organizacyjnych związanych z tym zagadnieniem. W dalszej części artykułu omówiono jeden z problemów, tj. brak precyzji w kryterium narzędziowym strategicznego gospodarowania nieruchomościami. W dalszej części rozdziału wykonano krótką analizę SWOT napotkanego problemu oraz przedstawiono propozycje poprawy obecnej sytuacji. Problem omówiono na przykładzie gminy miejskiej Elk, pozyskane dane dotyczyły roku 2011.

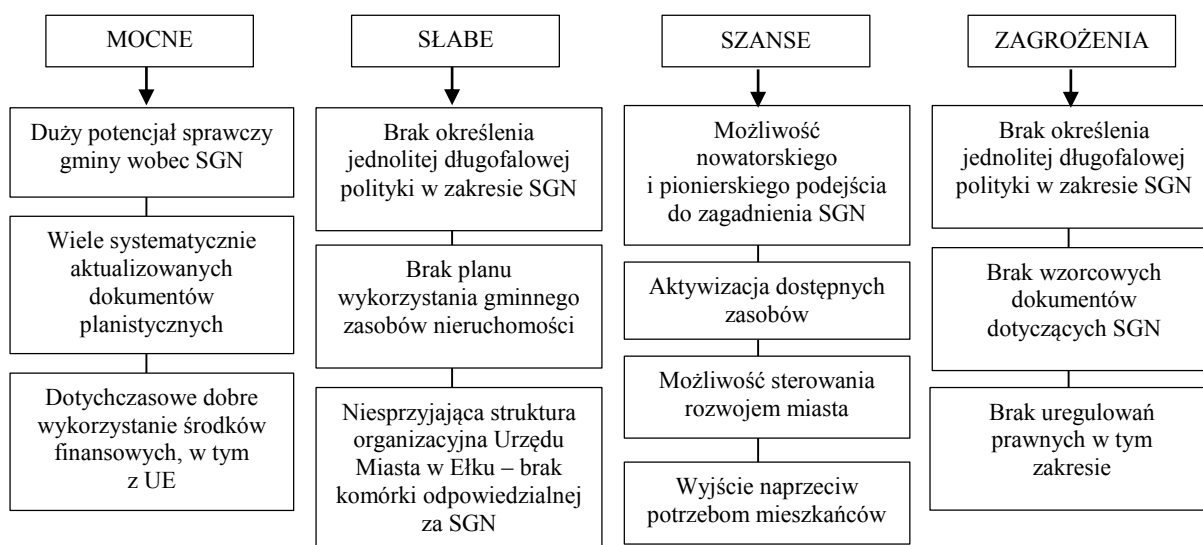
6.1. Obecna sytuacja: brak precyzji w kryterium narzędziowym SGN

Obecnie nie ma jednego aktu prawnego z zakresu strategicznego gospodarowania nieruchomościami. Akty prawne normujące to zagadnienie to w szczególności: ustawa o gospodarce nieruchomościami (1997), ustawa o samorządzie gminnym (1990), ustawa o gospodarce komunalnej (1996), ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (2003). Strategiczne gospodarowanie nieruchomościami to wąska dziedzina wiedzy, ale ważna w procesie rozwoju miast i regionów. Działania w tym zakresie dotyczą pojedynczych osób i całej społeczności lokalnej. Za pomocą strategicznego gospodarowania nieruchomościami możliwa byłaby długofalowa poprawa warunków i jakości życia ludzi. W zakresie narzędzi strategicznego gospodarowania na szczeblu gminy, czyli dokumentów i opracowań planistycznych, sytuacja także wymaga poprawy. Nie ma jednolitego dokumentu, za pomocą którego można byłoby sterować rozwojem miasta i gospodarką nieruchomościami. Pomimo wielu opracowań, które są systematycznie aktualizowane, nie ma jednoznacznie sprecyzowanej polityki związanej z gospodarką nieruchomościami.

Dokumenty planistyczne zawierają określone cele strategiczne, ale w większości nie są one związane z nieruchomościami, ale z tytułowymi zagadnieniami opracowań. Krótka analiza SWOT omawianego problemu znajduje się na rysunku 1. Poniżej zaproponowano warianty poprawy obecnej sytuacji.

6.2. Obecna sytuacja: analiza SWOT

Analiza SWOT dotycząca omawianego problemu została zaprezentowana na rysunku 5.



Rys. 5. Analiza SWOT omawianego problemu
Fig. 5. SWOT analysis of the problem discussed
Źródło: Opracowanie własne.

6.3. Propozycje poprawy obecnej sytuacji

Wariant 1. Opracowanie przez urzędy gmin szczegółowych cząstkowych dokumentów poświęconych SGN, np.: Strategii Gospodarowania Nieruchomościami, Planu Wykorzystania Gminnego Zasobu Nieruchomości, Programu Gospodarki Nieruchomościami Lokalowym i Budynkowymi, a ze strony innych podmiotów będących właścicielami nieruchomości – Plan Zarządzania Nieruchomością w celu dbałości o nie pogorszenie stanu istniejącego.

Wariant 2. Ustawowy nakaz sporządzenia dokumentu z zakresu strategicznego gospodarowania nieruchomościami. Ustawodawca mógłby opracować wytyczne do przygotowania takiego dokumentu, wówczas we wszystkich gminach byłyby jednolite dokumenty, różniące się tylko specyfiką przedmiotu opracowania.

Wariant 3. Jednolity nadrzędny cel strategiczny we wszystkich dokumentach planistycznych. Zaprowadzenie porządku w opracowaniach gminnych jest możliwe poprzez sprecyzowanie jednego (lub kilku) nadrzędnego celu strategicznego gospodarowania,

a następnie wyodrębnienie szczegółowych celów uzupełniających (które mogą być dostosowane do tytułowych zagadnień opracowywanego dokumentu).

7. Podsumowanie i wnioski

Strategiczne gospodarowanie nieruchomościami to zagadnienie nowe, rozwijające się na pograniczu zagadnienia zarządzania strategicznego oraz gospodarowania nieruchomościami. Pojęcie to jest w literaturze oraz aktach prawa pomijane i nieokreślone, dlatego w praktycznych rozwiązaniach często napotyka na problemy techniczne, organizacyjne, prawne.

Szeroko rozumiany rozwój miasta dokonuje się poprzez czynniki, wpływające na konkretne płaszczyzny struktury miejskiej: płaszczyznę rozwoju ekonomiczno-gospodarczego, społeczno-kulturowego oraz przestrzennego. Procesy urbanizacyjne powodują powstawanie wielu potrzeb mieszkańców miast, które mogą być zaspokajane przez budowę obiektów o charakterze strategicznym. Obserwowane procesy wypełniania przestrzeni miejskiej są skomplikowane i długotrwałe, dlatego też niezbędna jest synchronizacja wielu grup podmiotów, wśród których dużą rolę pełni gmina reprezentowana przez władze lokalne.

Gospodarowanie nieruchomościami i zasobami, jako najniższy szczebel w systemie gospodarki lokalnej ma bardzo duże znaczenie. W zakresie gospodarowania znajduje się realizacja wyznaczonych celów strategicznych. Przez konkretne instrumenty i paralelne procesy gospodarowania, na poziomie pojedynczych nieruchomości lub ich zasobów, zmienia się cała struktura przestrzeni, w której zachodzą te procesy. Na szczeblu gminnym istnieje możliwość opracowania wielu dokumentów, służących rozwojowi miasta (m.in. studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy lub strategia rozwoju gminy), nie ma jednak jednoznacznie określonego przez przepis prawa dokumentu, dotyczącego strategicznego gospodarowania nieruchomościami. Dokument taki usprawniłby działania władz lokalnych wobec omawianego zagadnienia.

Najważniejszym zadaniem stawianym przed strategiami rozwoju jest określenie długofalowych celów rozwoju (strategicznych) oraz sposobów działania, by te cele osiągnąć. Często elementem pośrednim stają się cele operacyjne, które nie są obciążone tak dużym ryzykiem niepowodzenia realizacji, a wręcz przeciwnie, prawdopodobieństwo wykonania planu operacyjnego (w stosunku do prognoz wieloletnich) jest duże.

Bibliografia

1. Bajerowski T.: Niepewność w dynamicznych układach przestrzennych. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003.
2. Bandurski W.J.: Zarządzanie strategiczne – podstawowe zagadnienia. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa 2007.
3. Becla A., Ciechelska A., Czaja S.: Podstawowe determinanty rozwoju małych miast regionu wałbrzyskiego na początku XXI stulecia, [w:] Słodczyk J. (red.): Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską. Uniwersytet Opolski, Opole 2004.
4. Biłozor A.: Kształtowanie przestrzeni miasta. „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 3-4, 2007.
5. Bryx M., Matkowski R.: Inwestycje w nieruchomości. Poltext, Warszawa 2002.
6. Gawroński H.: Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
7. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J.: Zarządzanie strategiczne dla inżynierów. PWE, Warszawa 2013.
8. Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola. Difin, Warszawa 2001.
9. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2009.
10. Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K.: Zarządzanie Strategiczne: koncepcje, metody, strategie. Difin, Warszawa 2008.
11. Kaleta A.: Realizacja strategii. PWE, Warszawa 2013.
12. Kokot S.: Gospodarka nieruchomościami gminy jako specyficzna forma zarządzania nieruchomościami. „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 14(1), 2006.
13. Krupski R., Cieśliński W.: Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999.
14. Marchesnay M.: Zarządzanie strategiczne: geneza i rozwój. Poltext, Warszawa 1994.
15. Niemczyk J.: Strategia. Od planu do sieci. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013.
16. Noworól A.: Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007.
17. Popularna encyklopedia powszechna, t. 6. Oficyna Wydawnicza Fogra, Kraków 1995.
18. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
19. Romanowska M.: Trwałe tendencje w zarządzaniu. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2007.
20. Rumelt R.P. Dobra strategia, zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie. MT Biznes, Warszawa 2013.

21. Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy. Znicz, Szczecin 1996.
22. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2011.
23. Stańczyk-Hugiet E.I.: Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013.
24. Stoner J., Wankel C.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996.
25. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, (tekst jedn. DzU 2010, nr 102, poz. 651, z późn. zm.).
26. Wiśniewski R. (red.): Gospodarowanie gminnymi zasobami nieruchomości. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008.
27. Żróbek R.: Gospodarka nieruchomościami – pojęcie i zakres w ujęciu dynamicznym, [w:] Żróbek R. (red.): Gospodarka i zarządzanie zasobami nieruchomości. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2005.
28. Żróbek R. (red.): Gospodarka nieruchomościami. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2000.