

## Planowanie przestrzenne jako instrument marketingu terytorialnego Agencji Nieruchomości Rolnych w woj. lubelskim

Waldemar A. Gorzym-Wilkowski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

**Streszczenie:** *Celem działalności Agencji Nieruchomości Rolnych jest m.in. zbywanie nieruchomości państwowych po jak najkorzystniejszej cenie. Osiągnięcie tego celu wymaga stosowania reguł marketingu terytorialnego; jednym z jego narzędzi jest planowanie przestrzenne. Lubelski oddział Agencji wykorzystuje planowanie przestrzenne do podnoszenia wartości rynkowej swoich zasobów. W jego dyspozycji pozostają jednak wciąż liczne działki, których wartość rynkowa mogłaby wzrosnąć po zmianie ich funkcji w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego. Właściwe wykorzystanie walorów tych działek wymagałoby stworzenia i wdrożenia uporządkowanej strategii marketingowej uwzględniającej planowanie przestrzenne.*

Gospodarka Polski od 20 lat funkcjonuje w systemie rządzonym przede wszystkim przez mechanizmy rynku. Regułą gospodarki rynkowej jest powstawanie „ryнку konsumenta”, a więc sytuacji, w której poszczególni wytwórcy dóbr lub usług muszą rywalizować o to, czyja oferta zdobędzie nabywcę. Naturalnym skutkiem takiej sytuacji jest rozwój marketingu, czyli zespołu działań prowadzonych przez wytwórcę (sprzedawcę) konkretnego towaru, zmierzających do jak najskuteczniejszego przekonania potencjalnych klientów o atrakcyjności tego towaru. Marketingowe oddziaływanie na rynku realizowane jest na ogół w postaci tzw. kompozycji marketingowej (określanej częściej jako *marketing mix*). Kompozycja ta to instrumenty, za pomocą których można oddziaływać na pozycję rynkową konkretnego dobra i jego dostawcy. Najczęściej spotykanymi składnikami *marketing mix* są produkt, cena, dystrybucja i promocja [Kotler 2009, s. 16].

Podjęcie marketingowe dotyczy bez mała wszystkich typów dóbr i usług, których podaż i popyt poddawane są oddziaływaniu mechanizmów rynkowych, zatem marketingiem zajmować się mogą także dysponenci tak specyficznego towaru, jakim są nieruchomości, przy czym mogą to być nie tylko dysponenci prywatni (właściciele gruntów i budynków czy też agencje nieruchomości), ale także podmioty o charakterze publicznym. Wśród nich kluczowe miejsce zajmują struktury samorządu terytorialnego – w szczególności zaś władze miast i gmin wiejskich. Mechanizmem lokującym podmioty publiczne w marketingowym spojrzeniu nie tylko na wąsko pojmowane nieruchomości komunalne, ale szerzej – na przestrzeń lokalną, jest tzw. marketing terytorialny. Marketing terytorialny (określany czasem także jako marketing miejski, obszarowy lub urbanistyczny) polega przede wszystkim na identyfikacji walorów przestrzeni lokalnej (niekiedy także regionalnej) mogących przyciągnąć inwestorów [Sumień 1997, s. 125; Szromnik 2007, s. 16]. Szereg samorządów lokalnych i regionalnych tworzy nawet specyficzne plany (strategie) marketingowe, których celem jest identyfikacja stanu i walorów przestrzeni lokalnej oraz uporządkowane, często wzajemnie powiązane, podniesienie ich atrakcyjności wobec potencjalnych inwestorów [por. Hingston 1992; s. 203, *Marketingowa...* 1998, s. 18].

Jest zatem oczywiste, że podstawą marketingu terytorialnego i strategii kształtujących jego zasady powinna być waloryzacja zasobów przestrzeni pozostającej w dyspozycji. Walory poszczególnych fragmentów przestrzeni uzależnione są przede wszystkim od ich położenia [Fisher, Holmes 1994, s. 567]. Należy przez to rozumieć zarówno specyfikę położenia danej nieruchomości w ramach generalnej struktury przestrzennej miasta, gminy lub regionu, jak i charakter jej bezpośredniego otoczenia (sąsiedztwa). Jednak położenie nie jest jedyną cechą określonej nieruchomości wpływającą na jej atrakcyjność w oczach potencjalnego nabywcy

(inwestora). Na prawdopodobieństwo zrealizowania inwestycji (komercyjnej), czyli na spodziewaną wysokość przyszłej renty gruntowej, mogą bowiem rzutować także wewnętrzne cechy takiej nieruchomości. Wśród nich warto wskazać zwłaszcza na:

- wielkość i kształt geometryczny,
- charakter zagospodarowania przestrzennego, w tym wyposażenia w infrastrukturę techniczną,
- uwarunkowania prawne ograniczające swobodę zagospodarowania, przede wszystkim przeznaczenie w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Spośród wymienionych cech nieruchomości rzutujących na ich atrakcyjność inwestycyjną niektóre (położenie, dostępność komunikacyjna, w części także kształt oraz dostęp do infrastruktury technicznej) są niezależne od woli ich dysponenta. Inne z kolei mogą być zmieniane, lecz wiąże się to niekiedy ze znacznym nakładem środków (np. wyposażenie w instalacje infrastruktury technicznej). Cechą natomiast, która łączy w sobie istotny wpływ na atrakcyjność rynkową konkretnej nieruchomości ze względną łatwością i niskim kosztem dostosowania do potrzeb, jest przeznaczenie w planach zagospodarowania przestrzennego, dlatego też odpowiednie operowanie planowaną (dopuszczalną) funkcją konkretnej nieruchomości jest często spotykanym działaniem poprzedzającym zbywanie nieruchomości – także publicznych [Gorzym-Wilkowski 2006, s. 119].

Polski system planowania przestrzennego w zróżnicowany sposób formuje możliwości poszczególnych podmiotów publicznych w zakresie kształtowania funkcji przestrzeni. Kluczową rolę w tym systemie odgrywa ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym [2003]. Przyznaje ona prawo do sporządzania dokumentów regulujących zagospodarowanie przestrzenne szeregowi instytucji publicznych: rządowi, samorządowi wojewódzkiemu oraz gminie. Kluczowa jest jednak rola samorządu gminnego, gmina sporządza bowiem 2 typy dokumentów podstawowych dla realnych możliwości kształtowania zagospodarowania przestrzennego. Są to:

- miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (plan miejscowy) – jedyny dokument mający status przepisu prawa miejscowego, w sposób wiążący dla wszystkich potencjalnych inwestorów określający dopuszczalne funkcje i sposoby zagospodarowania poszczególnych obszarów, będący podstawą do wydawania pozwoleń na budowę,
- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego – niebędące przepisem prawa, lecz tworzące ramy dla sporządzanych następnie planów miejscowych, których ustalenia muszą być zgodne z rozstrzygnięciami studium.

Pozycja dokumentów sporządzanych przez gminę jest na tyle silna, że wszystkie pozostałe podmioty muszą starać się o uwzględnienie w planie miejscowym lub w studium swoich oczekiwań co do posiadanych nieruchomości. Konieczność ta dotyczy zarówno osób i przedsiębiorstw prywatnych, jak i instytucji publicznych (rządowych i samorządowych). Ustalenie w studium i planie miejscowym odpowiedniej funkcji i zasad zagospodarowania jest kluczowe dla każdego podmiotu dysponującego nieruchomościami i zainteresowanego ich odpowiednim zainwestowaniem lub obrotem nimi. W sytuacji takiej znajduje się zatem także Agencja Nieruchomości Rolnych. Agencja ta funkcjonuje na podstawie przepisów ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa [1991]. Do połowy 2003 r. działała jako Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa. Zgodnie z ustawowymi uprawnieniami Agencja wykonuje prawo własności wobec nieruchomości rolniczych należących do Skarbu Państwa. Wykonywanie tego prawa polegać ma m.in. na obrocie nieruchomościami, a przede wszystkim na ich sukcesywnej sprzedaży. Jest więc instytucją powierniczą funkcjonującą w imieniu Skarbu Państwa, której działanie z tego względu powinno opierać się na logice właścicielskiej [Kołodziej 2002, s. 1].

W powyższym kontekście można sformułować hipotezę o konieczności prowadzenia przez Agencję marketingu terytorialnego wykorzystującego wśród innych instrumentów także planowanie przestrzenne. Planowanie przestrzenne jest narzędziem tanim w porównaniu z innymi instrumentami podnoszącymi rynkową atrakcyjność nieruchomości. W większości przypadków zmiana funkcji nieruchomości w planie miejscowym lub studium gminnym nie wiąże się wręcz z żadnymi nakładami z strony Agencji – choć ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym [2003] dopuszcza taką możliwość. Jedynym faktycznym kosztem jest zatem na ogół konieczność, także przewidziana przez tę ustawę, ponoszenia tzw. opłaty planistycznej. Jest ona pobierana przez gminy jednak dopiero z chwilą sprzedaży nieruchomości i stanowi część (maksymalnie 30%) różnicy pomiędzy wartością nieruchomości przed i po zmianie jej funkcji w planie miejscowym. Sam fakt zmiany funkcji nieruchomości w planie (i podobnie – w studium zagospodarowania przestrzennego) nie powoduje więc wzrostu kosztów „netto” funkcjonowania Agencji. Co więcej, także konieczność płacenia przez Agencję gminom podatku od nieruchomości nie zależy od planowanego przeznaczenia tych nieruchomości, bowiem zgodnie z ustawą o podatkach i opłatach lokalnych [1991] kryterium rozstrzygającym jest w tej kwestii faktyczne, inne

niż rolnicze lub leśne, użytkowanie danej nieruchomości odzwierciedlone w ewidencji gruntów, natomiast grunty użytkowane rolniczo obciążone są zgodnie z ustawą o podatku rolnym [1984] właśnie podatkiem rolnym – z reguły kilkudziesięciokrotnie niższym niż podatek od nieruchomości. Dotyczy to także gruntów posiadających już ustaloną w studium, a nawet w planie miejscowym, funkcję nierolniczą.

Przedstawione powyżej przesłanki wskazujące na konieczność i ekonomiczną zasadność stosowania planowania przestrzennego jako narzędzia marketingu terytorialnego w ANR zostały zestawione z mechanizmami realnie funkcjonującymi w Agencji. Jako przedmiot badań został wybrany terenowy oddział Agencji funkcjonujący w Lublinie. Oddział ten jest jedną z 11 placówek o tym statusie działających w ramach Agencji. Jego działaniem objęte jest woj. lubelskie w jego granicach administracyjnych. W ramach oddziału funkcjonuje 6 tzw. gospodarstw gruntów marginalnych zajmujących się bieżącym administrowaniem zasobami nieruchomości i ich zbywaniem. Oddział dysponuje (według stanu na połowę 2009 r.) dość znacznymi zasobami nieruchomości rolnych. Zasoby te obejmują ok. 81 tys. działek (przede wszystkim rolnych) o łącznej powierzchni prawie 65 tys. ha. Są to zarówno nieruchomości w pełni pozostające w dyspozycji Agencji, jak i te, które w części stanowią własność innych podmiotów. Niektóre z tych nieruchomości są oddane podmiotom zewnętrznym w wieczyste użytkowanie lub trwałe zarząd, co oznacza, że Agencja *de facto* nie ma możliwości dysponowania nimi.

Jest jednak faktem to, że zasoby nieruchomości pozostające w dyspozycji ANR są znaczne, zatem także część tych zasobów może być uznana za potencjalnie atrakcyjny produkt. Władze lubelskiego oddziału Agencji posiadają *Rejestr działek atrakcyjnych* zawierający nieruchomości uznawane przez tę instytucję za szczególnie interesujące dla potencjalnych nabywców, rejestr ten zawiera jednak jedynie ok. 6,5 tys. działek (ok. 8% wszystkich nieruchomości) o łącznej powierzchni ok. 5 tys. ha (co stanowi 7,7% ogólnej powierzchni nieruchomości administrowanych przez lubelski oddział Agencji). Fakt, że względnie niewielka część nieruchomości traktowana jest przez Agencję jako „atrakcyjna”, pozwala na wniosek, że istnieją jeszcze znaczne rezerwy pod tym względem. Należałoby do nich zaliczyć przede wszystkim te nieruchomości, których lokalizacja wskazuje, iż ich przeznaczenie w studium zagospodarowania przestrzennego lub planie miejscowym mogłoby w istotny sposób poprawić ich atrakcyjność inwestycyjną, a zatem i wartość rynkową. Ekonomiczna celowość poszukiwania tego typu terenów jest przy tym bardzo wyraźna. Według informacji lubelskiego oddziału ANR cena 1 ara gruntów ornych, nawet w bezpośrednim sąsiedztwie Lublina, wynosi 50–70 zł, natomiast grunty budowlane na tym obszarze oferowane są po co najmniej 500 zł za 1 ar w gminach peryferyjnych, i nawet po ok. 20 tys. zł za 1 ar w gminach podlubelskich ([www.anma.com.pl](http://www.anma.com.pl), [www.agg.lublin.pl](http://www.agg.lublin.pl)).

Z powyższych przesłanek wynika rzecz jasna przekonanie o konieczności aktywnego wykorzystywania planowania przestrzennego w podnoszeniu wartości nieruchomości jako dobra rynkowego. Aktywność ta przejawiać się może generalnie jako:

- składanie do władz gmin wniosków o zmianę przeznaczenia konkretnej należącej do ANR nieruchomości w obowiązującym studium zagospodarowania przestrzennego lub planie miejscowym,
- składanie wniosków o zmianę funkcji działki do będącego w trakcie sporządzania lub zmiany studium bądź planu (możliwość taka występuje bezpośrednio po rozpoczęciu prac nad planem lub studium, a następnie w czasie, kiedy dokument ten jest udostępniany przez gminę do uzgodnień i opinii).

Działalność lubelskiego oddziału Agencji przeanalizowano pod tym względem na podstawie sytuacji z 2008 r. W okresie tym lubelski oddział Agencji Nieruchomości Rolnych złożył jedynie 2 wnioski o zmianę przeznaczenia posiadanych przez siebie nieruchomości w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego. Obydwa te wnioski dotyczyły zmiany funkcji rolniczej na zabudowę mieszkaniową. Równie mało aktywnie Agencja reagowała na otrzymywane zawiadomienia o rozpoczynanych planach lub studiach (lub o zmianach tych dokumentów). W całym 2008 r. otrzymano z gmin ogółem 27 zawiadomień o przystąpieniu do sporządzenia lub zmiany planu miejscowego oraz 15 zawiadomień dotyczących studiów zagospodarowania przestrzennego. Spośród tej dość znacznej liczby dokumentów Agencja złożyła wnioski jedynie do 2 rozpoczynanych planów. Także informacje o możliwości uzgadniania lub opiniowania przygotowanych projektów planów i studiów nie spotykały się z aktywną reakcją Agencji, nie sformułowała ona bowiem ani jednego wniosku do żadnego z 21 przedstawionych do zaopiniowania projektów planów miejscowych i 7 projektów studiów zagospodarowania przestrzennego gmin.

Powody takiego postępowania Agencji jako właściciela nieruchomości mogą być wielorakie. Przede wszystkim część sporządzanych dokumentów planistycznych dotyczyła wybranych obszarów, na których Agencja nie posiada żadnych własności. Ponadto, wykazała się ona zauważalnie większą aktywnością na tym polu w kilku poprzednich latach. Według danych lubelskiego oddziału ANR w okresie od powstania Agencji (biorąc pod uwagę także Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa) do końca 2007 r. oddział ten złożył

do sporządzanych projektów planów 117 wniosków o zmianę przeznaczenia dotyczących nieruchomości o łącznej powierzchni 722 ha. W efekcie zostały dokonane zmiany przeznaczenia należących do Agencji nieruchomości w 19 planach miejscowych na łącznej powierzchni 117 ha. Zmiany te polegały na przekształceniu terenów o funkcji rolniczej przede wszystkim na tereny mieszkaniowe, leśne, usługowe lub przemysłowe. Podobnie w tym samym okresie złożono 46 wniosków dotyczących nieruchomości o łącznej powierzchni 538 ha do studiów zagospodarowania przestrzennego gmin. Faktyczne zmiany przeznaczenia dotyczące obszarów obejmujących łącznie 234 ha powierzchni uzyskano w tym czasie w 26 studiach.

Pomimo powyższych faktów wydaje się, iż możliwości wykorzystania planowania przestrzennego jako narzędzia marketingu terytorialnego nie zostały przez tę instytucję w pełni wykorzystane. W dyspozycji Agencji pozostają prawdopodobnie nieruchomości, które z uwagi na swoje położenie mogłyby być przekształcone na obszary o funkcji zapewniającej wyższą rentę gruntową niż rolnictwo. Pełna analiza rozmieszczenia i planistycznego przeznaczenia kilkudziesięciu tysięcy nieruchomości jest oczywiście niewykonalna, dlatego też na potrzeby niniejszej publikacji dokonano przeglądu zasobów Agencji leżących w kilku gminach woj. lubelskiego, różniących się cechami lokalizacyjnymi. Analizie poddano wiejskie gminy:

- Jastków, Niemce i Puławy – położone w bezpośrednim sąsiedztwie dużych miast – głównego centrum osadnictwa regionu, czyli Lublina, lub 50-tysięcznych przemysłowych Puław; ze względu na swoje położenie poddawane są one co najmniej od kilkunastu lat zauważalnej presji suburbanizacyjnej, uznawane są zatem za obszary atrakcyjne dla osadnictwa,
- Kamionka i Spiczyn – oddalone od Lublina i od innych większych ośrodków miejskich województwa, zatem będące obszarami peryferyjnymi w sensie społeczno-ekonomicznym.

W każdej z tych gmin w 2008 r. samorząd gminny sporządził miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego lub studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. W żadnej z nich lubelski oddział Agencji Nieruchomości Rolnych nie zgłosił wniosku dotyczącego zmiany przeznaczenia posiadanych nieruchomości. Jednocześnie w każdej z tych gmin Agencja dysponuje nieruchomościami o zapisanej w dokumentach planistycznych funkcji rolniczej, a predysponowanymi – z uwagi na swoje położenie – do innego wykorzystania. Przykładowymi nieruchomościami o takich cechach (pominięto nieruchomości pozostające w wieczystym użytkowaniu lub trwałym zarządzie innych podmiotów, a także działki zbyt wąskie do celów budowlanych) są:

1. w gminie Jastków:

- działka w Dąbrowicy, przy drodze z Lublina do Nałęczowa, o powierzchni ok. 0,5 ha,
- działka w Kolonii Moszna, przy drodze i w bezpośrednim sąsiedztwie istniejącej zabudowy, o powierzchni ok. 0,4 ha,
- działka w Kolonii Natalin, w sąsiedztwie granicy administracyjnej Lublina, o powierzchni ok. 0,3 ha;

2. w gminie Kamionka:

- działka w miejscowości Kamionka, przy drodze do Kozłówek, o powierzchni ok. 0,5 ha,
- działki w Siedliskach, przy drodze do Lubartowa, w obszarze rozproszonej zabudowy, o powierzchni ok. 0,8 ha,
- działka w Staroście, przy drodze, w bezpośrednim sąsiedztwie zabudowy, o powierzchni ok. 0,25 ha;

3. w gminie Niemce:

- działka w Nowym Stawie, w pobliżu granicy Lasów Kozłowieckich, sąsiadująca z istniejącą zabudową, o powierzchni ok. 0,7 ha,
- działka w Nowym Stawie, przy drodze, o powierzchni ok. 0,4 ha,
- działka w Nasutowie, w bezpośrednim sąsiedztwie zabudowy, o powierzchni ok. 0,4 ha;

4. w gminie Puławy:

- działka w Gołębiu, przy ulicy, w pasie zwartej zabudowy, o powierzchni ok. 0,4 ha,
- działka w Leokadiowie, przy drodze, w bezpośrednim sąsiedztwie istniejącej zabudowy, o powierzchni ok. 0,7 ha,
- działka w Leokadiowie, przy drodze, w pobliżu zabudowy, o powierzchni ok. 0,5 ha;

5. w gminie Spiczyn:

- działka w centrum miejscowości Jawidz, przy drodze, o powierzchni ok. 0,3 ha,
- działka w Januszówce, przy drodze, bezpośrednio sąsiadująca z zabudową, o powierzchni ok. 0,6 ha,
- działka w Zawieprzycach, przy drodze, w pobliżu zabudowy, o powierzchni ok. 1 ha.

Wymienione powyżej przykładowe działki są predysponowane do zmiany przeznaczenia nie tylko z uwagi na swoje położenie. Zmiana taka byłaby także względnie łatwa do przeprowadzenia, większość z tych działek

ma bowiem zbyt małą powierzchnię, żeby zmiana ich funkcji z rolniczej na mieszkaniową wymagała zgodnie z ustawą o ochronie gruntów rolnych i leśnych [1995] zgody zewnętrznego podmiotu. Większe działki mają z kolei zbyt słabe gleby, aby podlegać ochronie. Żadna ze wspomnianych działek nie leży przy tym w granicach obszarów chronionych, w których rygory ochronne ograniczałyby rozwój osadnictwa.

Niewątpliwie jest to, że w pozostałych gminach woj. lubelskiego Agencja także dysponuje licznymi nieruchomościami o podobnych walorach lokalizacyjnych nieprzekształconymi dotychczas na działki budowlane. Oznacza to, że w zasobach ANR znajdują się jeszcze znaczne „rezerwy” produktu marketingowego. Jedną z głównych przyczyn takiej sytuacji wydaje się brak uporządkowanej strategii marketingowej – zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Nie oznacza to rzecz jasna, że Agencja nie prowadzi żadnych działań marketingowych. Oprócz wspomnianych już wniosków do studiów i planów miejscowych działania te polegają na prezentowaniu posiadanych nieruchomości potencjalnym nabywcom. Prezentowanie to odbywa się przede wszystkim w internecie, głównie na stronie Agencji ([www.anr.gov.pl](http://www.anr.gov.pl)), na której oferowane są na ogół działki rolne. Ponadto, Agencja wybrane, szczególnie atrakcyjne nieruchomości promuje na stronie „Tabeli ofert”, zawierającej także oferty licznych innych właścicieli nieruchomości, deweloperów itp. ([www.tabelaofert.pl](http://www.tabelaofert.pl)). We wrześniu 2009 r. na stronie tej oferowane były przez Agencję tylko 2 działki (określane jako „pola inwestycyjne”) z obszaru woj. lubelskiego – obydwie położone w gminie Puchaczów. Jedna z tych działek miała powierzchnię ok. 17,9 ha, druga – 25,3 ha. Ceny oczekiwane przez Agencję za te działki są zresztą dowodem na rolę planowania przestrzennego jako czynnika kreującego wartość produktu – jeden z oferowanych terenów, posiadający w planie miejscowym funkcję rolniczą bez prawa zabudowy, oferowany jest po ok. 750 zł za ar, natomiast cena drugiego, przeznaczonego w planie na cele działalności produkcyjnej, została określona przez ANR na ok. 1 950 zł za ar.

Powyższe działania, mieszczące się niewątpliwie w pojęciu „marketing terytorialny”, mają jednak – jak można zauważyć – charakter raczej doraźny. Według informacji uzyskanych z lubelskiego oddziału ANR ich podstawą są „wytyczne” wydawane przez kierownictwo Agencji i zmieniane co kilka lub kilkanaście miesięcy. W tej sytuacji wydaje się, że niezbędne byłoby stworzenie kompleksowej strategii marketingowej, obejmującej pełną analizę zasobów (wraz z ich walorami i słabościami), określenie struktury celów, ustalenie środków ich realizacji, niezbędnego budżetu itd. [*Marketing terytorialny* 2002, s. 71]. Kluczowym walorem takiej strategii, z punktu widzenia Agencji, byłoby szersze dotarcie do atrakcyjnego rynku docelowego, jakim są indywidualni inwestorzy mieszkaniowi. Stworzenie takiej strategii może także pozwolić na odpowiednie usytuowanie planowania przestrzennego w systemie marketingu terytorialnego ANR.

## Literatura:

- FISHER P.S., HOLMES A.J. (1994): *The Role of Property Research in the Marketing Process* [w:] *Urban Marketing in Europe*, Incontra, Torino.
- GORZYM-WILKOWSKI W.A. (2006): *Gospodarka przestrzenna samorządu terytorialnego*, UMCS, Lublin.
- HINGSTON P. (1992): *Wielka księga marketingu*, Signum, Kraków.
- KOŁODZIEJ A. (2002): *Zadania AWRSP. Racjonalne wykorzystanie majątku*, „Agroprzemiany”, z. 1 ([www.anr.gov.pl/pl/article/1722](http://www.anr.gov.pl/pl/article/1722)).
- KOTLER P. (2009): *Marketing*, Rebis, Poznań.
- MARKOWSKI T. (red.) (2002): *Marketing terytorialny*, „Studia KPZK”, T. CXII.
- OBREBALSKI M. (red.) (1998): *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wyd. AE, Wrocław.
- SUMIEŃ T. (1997): *Marketing obszarowy miast, gmin i regionów – ważny instrument promocji i rozwoju zrównoważonego*, „Człowiek i Środowisko”, T. 21, nr 2.
- SZROMNIK A. (2007): *Marketing terytorialny*, Oficyna, Kraków.
- [www.anma.com.pl](http://www.anma.com.pl).
- [www.anr.gov.pl](http://www.anr.gov.pl).
- [www.agg.lublin.pl](http://www.agg.lublin.pl).
- [www.tabelaofert.pl](http://www.tabelaofert.pl).

## Akty prawne

- Ustawa z 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (DzU z 2006r r., nr 136, poz. 969, z późn. zm.).
- Ustawa z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (DzU z 2006 r., nr 121, poz. 844, z późn. zm.).
- Ustawa z 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa (DzU z 2007 r., nr 231, poz. 1700, z późn. zm.).
- Ustawa z 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych (DzU z 2004 r., nr 121, poz. 1266, z późn. zm.).
- Ustawa z 23 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (DzU, nr 80, poz. 717, z późn. zm.).