

Andrzej Sztando

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: andrzej.sztando@ue.wroc.pl

LOKALISTYCZNE CECHY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJEM LOKALNYM

LOCALISTIC QUALITIES OF LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIC GOVERNANCE

DOI: 10.15611/pn.2017.477.27

JEL Classification: D72, D73, D74, D78, H70, H79, H83, O18, O20, O29, P1, R50, R58

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest problematyce zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Zaprezentowano w nim wyniki badań mających na celu identyfikację kluczowych własności rozwoju lokalnego wskazywanych w literaturze, wykazanie koncentracji uwagi teorii i praktyki na racjonalistycznych cechach zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym oraz konsekwencji z tego wynikających, a także specyfikacja i omówienie pożądanych, lokalistycznych cech tego zarządzania. Głównymi wykorzystanymi metodami badawczymi była analiza treści literatury źródłowej, przeprowadzona w 2016 roku, oraz obserwacje uczestniczące, przeprowadzone w latach 1998-2017 podczas budowy i wdrażania 79 strategii rozwoju lokalnego 62 polskich gmin. Artykuł kończą definicje zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, uwzględniające jego, wyspecyfikowane w badaniach, lokalistyczne cechy, a także przesłanki kontynuacji badań nad nimi.

Słowa kluczowe: lokalizm, gmina, władze lokalne, rozwój lokalny, zarządzanie rozwojem lokalnym, zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym.

Summary: The article is devoted to the problems of local development strategic governance. It discusses research results aimed at the identification of the key features of local development pointed in the subject literature, at the demonstration that the theory and practice is focused on the rationalistic qualities of local development strategic governance and consequences of it, and also at the specification and presentation of the desirable, localistic qualities of this governance. The main research methods used were the content analysis of subject literature, carried out in 2016, and participant observations conducted in the period 1998-2017 in the course of developing and implementing 79 local development strategies of 62 Polish municipalities. The article ends with the definitions of local development strategic governance, taking into account its, specified in research, localistic qualities and also the reasons for continuing research covering them.

Keywords: localism, commune, local authorities, local development, local development governance, local development strategic governance.

1. Wstęp

Mimo wieloletniej globalnej historii lokalizmu i praktycznej aplikacji idei rozwoju lokalnego, zarówno przez władze lokalne, jak i ponadlokalne, nie wszystkie pojęcia z tym związane zostały wyczerpująco zdefiniowane i omówione. Jednym z nich jest pojęcie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, które jak dotąd rzadko było syntetycznie definiowane, ale którego poszczególnym elementom poświęcono w literaturze przedmiotu wiele uwagi. Uwaga ta skupia się na jego cechach formalno-prawnych, metodycznych, organizacyjnych i technicznych, zwłaszcza dotyczących sporządzania strategii rozwoju lokalnego, jej wdrażania i ewaluacji. W praktyce dzieje się podobnie. Mniej uwagi poświęca się tym jego cechom, które stanowią, lub powinny stanowić, odzwierciedlenie kluczowych cech rozwoju lokalnego i które można określić jako lokalistyczne. Upraszczając, należy stwierdzić, że w omawianym zarządzaniu mniej uwagi poświęca się poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie „co robić, by generować procesy rozwoju zgodne ze wzorcem rozwoju lokalnego?”, a więcej poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie „jak to robić?”. W efekcie zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym, prowadzone w praktyce, w wymiarze merytorycznym jest często niedostosowane do lokalnych i ponadlokalnych uwarunkowań układu lokalnego oraz ustrukturalizowane wyłącznie na podstawie zestawu obligatoryjnych zadań ustawowych i najsilniej eksponowanych żądań społecznych. Nie ma ono takiego potencjału w zakresie kreacji rozwoju lokalnego, jakie mogłoby mieć. Istnieje zatem potrzeba akcentowania znaczenia i poszerzenia wiedzy na temat jego lokalistycznych cech. Artykuł jest odpowiedzią na to zapotrzebowanie, a jego celami są identyfikacja kluczowych cech rozwoju lokalnego wskazywanych w literaturze, wykazanie koncentracji uwagi teorii i praktyki na racjonalistycznych cechach zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym oraz konsekwencji z tego wynikających, a także specyfikacja i omówienie pożądanych, lokalistycznych cech tego zarządzania. W badaniach prowadzących do osiągnięcia tych celów zastosowano metody analizy treści literatury źródłowej, obserwacji uczestniczących oraz indukcji i dedukcji.

2. Lokalizm

Publicznie głoszonych, lokalistycznych poglądów doszukać można się już w 1. połowie XIX w. (por. np. [Mill 2004]). Intensywny rozwój lokalizmu – silnego, międzynarodowego i obecnego do dziś prądu intelektualnego – przypadł jednak dopiero na lata 70. i 80. XX w. Był on reakcją na nowe wówczas, globalne zjawiska gospodarcze¹,

¹ Na przykład: kryzys naftowy, destabilizacja międzynarodowego systemu walutowego, międzynarodowe kryzysy objawiające się recesją, bezrobociem i inflacją; spadek znaczenia przemysłów o niskim stopniu przetworzenia i górnictwa, wzrost znaczenia branż przetwarzających, wytwarzających i replikujących wartości niematerialne; zastępowanie konkurencji cenowej interpretacją tego, co zostało wytworzone albo dopiero ma się zmaterializować lub zwirtualizować, wielopłaszczyznowa innowacyjność.

zmiany społeczno-kulturowe², techniczno-technologiczne³ i w organizacji działalności gospodarczej⁴, na porażki państwowych, tradycyjnych polityk rozwoju, na negatywne skutki globalnej implementacji fordowskiego paradygmatu rozwoju⁵ oraz na spadek jego skuteczności jako wzorca polityk rozwoju i eksplanacji procesów społeczno-gospodarczych. B. Jałowiecki i M.S. Szczepański zdefiniowali lokalizm jako intelektualną i organizacyjną reakcję na procesy koncentracji, centralizacji i standaryzacji zachodzące w społeczeństwach industrialnych i postindustrialnych, a także jako wyzwanie wobec wizji rozwojowych fetyszyzujących wzrost gospodarczy, czyli stały przyrost produkcji, traktowany jako główny miernik i wskaźnik postępu społecznego [Jałowiecki, Szczepański 2002]. W intelektualnej części lokalizm przyniósł wiele nowych koncepcji kształtowania społecznej, środowiskowej lub gospodarczej rzeczywistości. Ich wspólnym mianownikiem było i jest przeświadczenie o korzystności, konieczności oraz możliwości budowy, a następnie aplikacji systemowych i cząstkowych rozwiązań rozwojowych opartych na podmiotowo traktowanych społecznościach lokalnych, a także lokalnych zasobach materialnych i niematerialnych. W części praktycznej przyniósł nowe lub modyfikację starych rozwiązań systemowych, jak np.: lokalne wybory, lokalne władze publiczne i ich częściowa, lecz chroniona autonomia, lokalne prawo, lokalne planowanie, zdecentralizowane na poziom lokalny zadania publiczne, instrumenty ich realizacji, finanse i odpowiedzialność, a także mechanizmy waloryzacji lokalnych ekosystemów, działalności gospodarczej i społecznej. Dzięki nim uzyskano wzrost skuteczności i efektywności gospodarowania, restrukturyzując społeczno-gospodarczą, korektę celów i dróg dążeń właścicieli kapitału oraz pozostałej ludności, a także wiele innych korzyści, a w konsekwencji nowe procesy rozwoju, które określono łącznie jako rozwój lokalny.

Upowszechnianie idei lokalizmu i ich aplikacji nie okazało się krótkotrwałe lub dotyczące nielicznych państw, lecz trwa do dziś i ma zasięg globalny. Współczesny lokalizm jest reakcją na współczesne, nowe uwarunkowania rozwojowe i na propo-

² Na przykład: wzrost ogólnego wykształcenia, świadomości politycznej, dostępu do informacji, refleksyjności i indywidualizmu; pragnienie wyrażania siebie przez konsumpcję; reorientacja osobowych wartości; dążenie do rozbudowy tożsamości; negacja tradycji; pluralizm; liberalizm obyczajowy; niedowierzanie metanarratywom; świadomość nowej stratyfikacji społecznej i dążenie do relokacji w jej ramach; pragnienie wolności przestrzennej i czasowej; komodyfikacja prywatnych dotąd sfer życia; chłonność nowinek; wzrost nastawienia na jakość, wyrafinowanie i przymioty niematerialne wyrobów zamiast na cenę, ilość, funkcjonalność i trwałość.

³ Na przykład: miniaturyzacja; mobilność; podręczność; wielofunkcyjność; wielowątkowość; wysoka pojemność informacyjna; sieciowość oraz zdolność pracy zdalnej, replikacji i przetwarzania informacji.

⁴ Na przykład: wdrażanie pracooszczędnych technologii, „chudych” reżimów produkcji, outsourcingu i elastycznej specjalizacji, aliansów strategicznych i inwestycji w krajach o niskich kosztach pracy.

⁵ Na przykład: szybka degradacja i nieracjonalna eksploatacja zasobów naturalnych; wzrost zanieczyszczenia środowiska; dysharmonizacja przestrzeni; przestrzenne dysproporcje rozwojowe; dehumanizacja i unifikacja procesów gospodarczych i społecznych; zanik wartości i kultur lokalnych; intensyfikacja bierności życiowej.

zycje nowych kryteriów rozwoju, dlatego dla odróżnienia go od jego pierwotnej postaci czasem nazywa się go nowym lokalizmem. Wśród nowych uwarunkowań wymienia się m.in. intensywną globalizację, (re)centralistyczne dążenia władz niektórych państw, ułomności rozwiązań wypracowanych jako pierwotne reakcje na fordyzm i jego skutki, gwałtowny rozwój powiązań sieciowych między rosnącą liczbą ich prywatnych i publicznych uczestników, zmiany klimatyczne, kryzysy energetyczne, transformacje polityczno-gospodarcze państw, terroryzm, konflikty zbrojne i dysproporcje materialne. Z kolei wśród postulowanych kryteriów pojawiają się: wielowymiarowa jakość życia, osobiste szczęście, dobrostan społeczny, zrównoważenie rozwoju, samopodtrzymywanie się niektórych procesów, odnawialność eksploatowanych zasobów, a nawet łączące je miary syntetyczne⁶. Jego główną osią pozostaje jednak koncepcja rozwoju lokalnego, opartego na społecznościach i wartościach lokalnych, choć z większymi niż wcześniej akcentami na interakcje z ich ponadlokalnymi odpowiednikami. Kwestie, jakie się porusza w ramach współczesnego lokalizmu, to np. stopień autonomii, aktywności i podmiotowości terytorialnych korporacji lokalnych, dopuszczalność sprzeczności dążeń lokalnych i ponadlokalnych władz, globalne powiązania lokalnych gospodarek i społeczności, udział samorządów lokalnych w finansach państwa czy rola państw i ich organizacji w kreowaniu warunków oddolnego rozwoju. W jego ramach postuluje się o doskonalenie prawa regulującego funkcjonowanie władz terytorialnych (szczególnie w obszarze finansów i relacji z władzami centralnymi), podnosi znaczenie przywództwa i społecznej odpowiedzialności lokalnych liderów, poszukuje sprawiedliwych i efektywnych form partnerstwa publiczno-prywatnego oraz publiczno-społecznego, a także wskazuje na możliwości wykorzystania najnowszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych w kreowaniu rozwoju lokalnego.

3. Rozwój lokalny i jego cechy we współczesnym lokalizmie

Jednym z najważniejszych motywów i efektów lokalistycznej, międzynarodowej debaty jest istota rozwoju lokalnego. Treść tej kategorii wynika bowiem z wartości i przekonań charakterystycznych dla lokalistów i stanowi pewien pożądany przez nich model (ideał, wzorzec) przekształceń struktur (elementów) układu lokalnego (gminy) oraz powiązań między nimi i ze strukturami (elementami) otoczenia. Aplikacja tego modelu ma zapewnić osiągnięcie różnych celów, wyznaczanych jako reakcje na współczesne, społeczno-gospodarcze problemy i oczekiwania. Jego modelowość (idealność, wzorcowość), co wyjątkowo istotne, nie jest jednak związana z tymi celami, ponieważ nie są one zawsze i wszędzie takie same, lecz z cechami wspomnianych przekształceń struktur i powiązań. Różni lokalisci w swych definicjach rozwoju lokalnego stawiają akcenty na różne z tych cech. Różnice wynikają

⁶ Na przykład: Human Development Index, The Physical Quality of Life Index, Global Peace Index, Genuine Progress Indicator, Legatum Prosperity Index, The Happy Planet Index i inne.

z tego, na jakim etapie ewolucji lokalizmu dana definicja została sformułowana, do jakiego kręgu społeczno-kulturowego należy autor i jakie wartości są mu szczególnie bliskie. Niemniej zidentyfikować można cechy wskazywane najczęściej i szczególnie akcentowane, a na ich podstawie sformułować definicję rozwoju lokalnego, która obejmie wszystkie z nich. Autor dokonał tego, gromadząc wspomniane definicje⁷, następnie identyfikując wspomniane cechy, stosując analizę treści tych definicji, a w końcu syntezując te cechy w nowe, pełne ujęcie rozwoju lokalnego. W kolejnych akapitach przedstawiono wyniki tych działań.

Pierwsza z cech rozwoju lokalnego, wyłaniająca się z jego definicji, to wielowymiarowość. Rozwój lokalny ukazywany jest jako rozwój społecznej, gospodarczej i środowiskowej sfer układu lokalnego (gminy) lub sfer inaczej systematyzowanych, lecz wszystkich. Takie holistyczne postrzeganie rozwoju lokalnego wyrażono w większości jego definicji (por. np.: [Marques 2011, s. 4; Broł 1998, s. 11; Casanova 2004, s. 26; Enriquez 1997, s. 38; Purgat, Reszel 1997, s. 101]), choć wskazać można też takie, które akcentują sfery społeczną i gospodarczą (por. np.: [Bagdziński 1994, s. 17; Makarski 2010, s. 170]) lub tylko gospodarczą (por. np.: [Blakely 1994, s. 2]).

Drugą cechą to zrównoważenie, przy czym chodzi tu o zrównoważenie wielowymiarowe, w tym intertemporalne, zapewniające równowagę interesów i ról różnych podmiotów i obiektów, nazywane też ładem zintegrowanym (por. [Borys 2005; Kozłowski 2005]). Definicje podnoszące wymóg wielowymiarowego zrównoważenia rozwoju lokalnego formułowane są dopiero od kilkunastu lat (por. np.: [Marques 2011, s. 4; Broł 1998, s. 11]). Dlatego, dla odróżnienia od wcześniejszych wykładni, wyróżnia się dziś czasem kategorię zintegrowanego rozwoju lokalnego (*integrated local development*) (por. np.: [UNDP 2007; Komitet ds. Europejskich 2010]).

Trzecią z cech rozwoju lokalnego jest odgrywanie w nim przez społeczność lokalną rolę decyzyjnej, kreatywnej i beneficyjno-arbitralnej. Rola decyzyjna polega na tym, że społeczność ta istotnie decyduje o kierunkach tego rozwoju, a więc ma status jego podmiotu, a nie przedmiotu. Przypisanie jej tej roli oznacza zbalansowanie siły i zakresu oddziaływania podmiotów ponadlokalnych na procesy rozwoju z analogicznymi cechami podmiotów lokalnych, co odbywać się musi w drodze decentralizacji władzy, zadań, środków, odpowiedzialności i zamożności (por. np.: [Antuñano i in. 1993, s. 9; Myna 1998, s. 32; Parysek 1997, s. 22; Pietrzyk 2001, s. 32]). Ekspozycja drugiej roli społeczności lokalnej w rozwoju lokalnym – kreatywnej – ma miejsce w jeszcze większej liczbie definicji (por. np.: [Antuñano i in. 1993, s. 9; Godard 1985, s. 62; Pietrzyk 2001, s. 32]). Rola ta polega na transformowaniu zasobów materialnych i niematerialnych przy wykorzystaniu kapitału ludzkiego, spo-

⁷ W 3. kwartale 2016 roku sprawdzono publikacje, wydane począwszy od 1985 r., których tytuły lub słowa kluczowe zawierały frazę „rozwój lokalny” lub „local development”, wskazane w bazach bibliotecznych głównych polskich uczelni ekonomicznych oraz w bazach: ScienceDirect, Directory of Open Access Journals, JSTOR®, Emerald, EBSCO, Wiley Online Library, The New Palgrave Dictionary of Economics, Central and Eastern European Online Library.

łecznego i kulturowego. Transformacja ta dokonuje się w rzeczowych, usługowych i informacyjnych procesach reprodukcji, a także kreatywnych i absorpcyjno-adaptacyjnych procesach innowacyjnych. Trzecia z ról społeczności lokalnej w rozwoju lokalnym to rola beneficjenta i podmiotu oceny (arbitra) jego rezultatów. Ukazano ją w wielu opisach rozwoju lokalnego (por. np.: [Makarski 2010, s. 170; Rezsóhazy 1988, s. 29; Wojtasiewicz 1996, s. 14]).

Nadanie społecznościom lokalnym prawa do decydowania o kierunkach (cełach) ich rozwoju lokalnego różnicuje wybory dokonywane przez te społeczności i choć większość z nich jest podobna, to pozostałe są wysoce zróżnicowane. Z kolei nadanie im ról beneficjentów i podmiotów oceny ich rozwoju lokalnego powoduje, że stosuje ona własne kryteria tej oceny. Oznacza to łącznie, że rozwój lokalny jest nie tyle wynikiem autorytatywnego, ponadlokalnego, zunifikowanego werdyktu o tym, co jest wzorcem rozwoju (dobrobytem, szczęściem, mądrością, dobrem itd.), ile wynikiem werdyktu lokalnego. Idea rozwoju lokalnego jest zatem zgodna ze współczesnymi koncepcjami rozwoju przyjmującymi subiektywną jakość życia społeczeństw za kryterium oceny wszelkich zmian, zamiast kryteriów ilościowych, jak zysk, konsumpcja czy produkt, a także zamiast kryteriów ideologicznych (nacjonalistycznych, komunistycznych, fundamentalizmu religijnego, tzw. zachodnioeuropejskiego stylu życia i in.). Do kluczowych cech rozwoju lokalnego zaliczyć zatem należy to, że jest to rozwój niezunifikowany. Cecha ta nie została wskazana wprost w żadnej z analizowanych definicji, ale wynika z przypisania społeczności lokalnej przedstawionych ról.

Z ról społeczności lokalnej w rozwoju lokalnym wynika jeszcze jedna jego cecha. Jest nią cel główny tego rozwoju w postaci wzrostu jakości życia społeczności lokalnej. Na tę cechę wskazuje się niemal we wszystkich definicjach (por. np.: [Bagdziński 1994, s. 17; Enriquez 1997, s. 38; Purgat, Reszel 1997, s. 101; Rezsóhazy 1988, s. 29; Wojtasiewicz 1996, s. 14]). Cele szczegółowe składające się na cel główny odnoszą się do tych potrzeb społeczności lokalnej, których poziom zaspokojenia przesądza o tej jakości i które mogą być zaspokajane na poziomie lokalnym. Mogą to być, m.in.:

- wysoki i zgodny z oczekiwaniami społeczności lokalnej potencjał rynku pracy,
- silny, zrównoważony biznes, zgodny z preferencjami społeczności lokalnej,
- witalność, bioróżnorodność i sanacja ekosystemów,
- bezpieczeństwo mieszkańców we wszystkich jego wymiarach,
- fizyczne i psychiczne zdrowie społeczności lokalnej,
- optymalny, aktywizujący i akceptowany społecznie zestaw świadczeń dla osób pozbawionych możliwości samodzielnego zaspokojenia swych potrzeb.

Rozwój lokalny to zespół procesów zachodzących w układzie lokalnym, ale związanych z procesami ponadlokalnymi. Związki te służą wzajemnej, wielopłaszczyznowej i wielostronnie korzystnej wymianie materialnych i niematerialnych wartości. W koncepcji rozwoju lokalnego kładzie się akcent na zaspokajanie miejscowych potrzeb, ale wspomniane związki sprawiają, iż procesy rozwoju lokalnego

składają się i transformują w ponadlokalne procesy rozwoju. Prócz tego związki te implikują konieczność nałożenia na dążenia społeczności lokalnej pewnych ograniczeń. Jak wskazano, rozwój lokalny to rozwój zintegrowany, więc zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej nie powinno naruszać, wyjaśnionej wcześniej, wielopłaszczyznowej równowagi. Ponadto zaspokajanie tych potrzeb nie może naruszać integralności państwa ani istotnie ograniczać jego działań. Rozwój lokalny współformuje zatem pożądane, ponadlokalne procesy rozwoju (przyczynia się do zaspokajania potrzeb zbiorowości ponadlokalnych), co jest jego następną, istotną cechą. Cechę tę akcentuje się jednak w niewielu definicjach (por. np.: [Filipiak i in. 2005, s. 107; Rezsóhazy 1988, s. 29]).

Zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej może bazować w różnych proporcjach na potencjałach endogenicznych i egzogenicznych. Najlepiej jednak, by, obok mobilizacji endogenicznych, umiejętnie wykorzystywać wartości zewnętrzne. Umożliwia to szersze, szybsze i pełniejsze zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej, a także potrzeb ponadlokalnych. W układach lokalnych (gminach) cierpiących na niedostatek potencjałów endogenicznych jest to konieczność, ponieważ trwały proces rozwoju lokalnego może nie zostać uruchomiony bez czynników zewnętrznych, nawet przy dużych wysiłkach lokalnej społeczności (por. np. [Filipiak 2006.; Gorzelak 2000]). Potrzebna jest zatem pewna „masa krytyczna” czynników rozwoju lokalnego, a ich źródła czasem muszą być zewnętrzne. Ponadto, nawet gdy warunek „masy krytycznej” jest spełniony, tempo rozwoju lokalnego i zaspokajania potrzeb mogą być nieakceptowalnie niskie. Co więcej, po odniesieniu do analogicznych procesów innych układów lokalnych (gmin) mogą oznaczać relatywny regres. Rozwój lokalny wymaga zatem skorzystania czasem z asysty zewnętrznej. Nie oznacza to jednak, że obejmuje sytuacje, w których przemiany układu lokalnego zachodzące w długim okresie i będące ich wynikiem zaspokajanie potrzeb są głównie rezultatem wykorzystania czynników egzogenicznych, np. dotacji. Takie przekształcenia struktur lokalnych można określić bardziej jako rozwój w skali lokalnej niż jako rozwój lokalny. Aby uznać je za rozwój lokalny, muszą być wynikiem trwałego wykorzystania zasobów wewnętrznych (rodzimych wartości lokalnych), nawet jeśli przebiega to z zewnętrznym wsparciem. Krytyczność tego warunku często wskazuje się w literaturze, a podkreślając go, używa się pojęć *local sustainable development* (samopodtrzymujący się rozwój lokalny) (por. np. [Blair, Evans 2004; Graziano da Silva 2002]), *local self-development* (lokalny samorozwój) (por. np. [Cavallaro, Dansero 1998]) lub *neo-endogenous development* (rozwój neoendogenny) (por. np. [Ray 2006]). Sumując, należy stwierdzić, że kolejną z cech rozwoju lokalnego jest jego oparcie w osiągalnym stopniu na potencjałach endogenicznych, ale również na egzogenicznych (neoendogeniczność).

Cele, jakie stawiają sobie aktorzy lokalni, tj. mieszkańcy, przedsiębiorstwa, instytucje i inne organizacje, często są sprzeczne. Wynikające z tego konflikty skutkują nieobecnością, spowolnieniem i obniżeniem efektywności procesów rozwoju lokalnego. Niezbędna jest zatem ich redukcja w środowisku konsensusów kreowanym

przez władze lokalne. W środowisku tym są wspólnie definiowane, a następnie wspólnie osiągane cele szczegółowe rozwoju lokalnego. Do kluczowych cech rozwoju lokalnego zalicza się zatem jego oparcie na kompromisach i społeczną partycypację w jego kreowaniu (por. np.: [Antuñano i in. 1993, s. 9; Brol 1998, s. 11; Enriquez 1997, s. 38]). Druga z tych cech wynika również z omówionej już kreatywnej roli społeczności lokalnej.

Do kluczowych cech rozwoju lokalnego należy też jego długookresowość. Cecha ta nie jest wskazywana w jego definicjach, ale – podobnie jak niezunifikowanie – wynika z innych cech. Konieczność postrzegania rozwoju lokalnego jako procesu długookresowego wynika z jego zrównoważenia. Równowaga interesów i ról różnych podmiotów to, jak wskazano wcześniej, również równowaga intertemporalna, a ta dotyczy długich okresów. Długookresowość rozwoju lokalnego wynika też z faktu, iż jego cele główne i szczegółowe dotyczą procesów społecznych, gospodarczych i środowiskowych, zachodzących w długim okresie, a zatem i wspomniane cele mogą być osiągnięte tylko w takim okresie. Długookresowość implikowana jest także przez neoendogeniczność. Aktywizacja endogenicznych czynników rozwoju lokalnego przez egzogeniczne potrzebuje najczęściej upływu znacznych ilości czasu.

Optymalne osiąganie w długich okresach celów szczegółowych rozwoju lokalnego wymaga planowania działań na ich rzecz. Plan i jego realizacja przyspieszają, utralają oraz zwiększają efektywność rozwoju lokalnego przez oparte na wiedzy i prognozach, skoordynowane łączenie lokalnych kapitałów, wzajemne i z ich ponadlokalnymi odpowiednikami. Integrują one również społeczność lokalną i zwiększają zaufanie społeczne – główny składnik kapitału społecznego. Planowość rozwoju lokalnego, jako jego kolejna cecha, nie oznacza jednak, iż każdy proces, który się nań składa, powinien być zaplanowany. Chodzi bowiem o planowanie mające charakter perspektywiczny, ogólny i kierunkowy, odnoszące się szczegółowo tylko do niektórych działań. Zbyt szczegółowe planowanie powoduje, że korzyści z niego wynikające zostają zdominowane przez skutki negatywne. Na konieczność planowania rozwoju lokalnego wskazuje wielu jego badaczy (por. np.: [Brol 1998, s. 11; Rezsóhazy 1988, s. 29; Filipiak i in. 2005, s. 10; Antuñano i in. 1993, s. 9; Godard 1985, s. 62; Jewtuchowicz 1995, s. 87; Enriquez 1997, s. 38]).

Syntetyzując przedstawione cechy rozwoju lokalnego, określić go można jako długookresowy, niezunifikowany, wielowymiarowy, samopodtrzymujący się proces przekształceń struktury układu lokalnego (w polskim przypadku – gminy) i powiązań wzajemnych między nimi oraz ich powiązań z otoczeniem, współformujący pożądane procesy ponadlokalne, kreowany planowo, partycypacyjnie, w sposób zrównoważony (zgodnie z ideą ładu zintegrowanego), przede wszystkim przez społeczność lokalną i w jej interesie przez opartą na konsensusie mobilizację czynników, głównie endogenicznych.

4. Kategoria zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym

Racjonalne wykorzystywanie zasobów dla osiągnięcia celów określane jest mianem zarządzania. Zarządzanie jako nauka i praktyka wywodzi się z dorobku identyfikacji, kreacji i weryfikacji kierowniczych czynności, uwarunkowań i dążeń do sukcesów w biznesie. To jego tradycyjna domena, ale w ostatnich kilkadziesiąt latach zyskało ono domeny nowe. Wśród nich znalazła się działalność władz publicznych, gdzie określa się je jako zarządzanie publiczne. Zdefiniować je można jako zbiór wzorców postępowania władz publicznych, mających swoje korzenie w zarządzaniu ogólnym i w innych dziedzinach wiedzy związanych z procesami społecznymi, gospodarczymi oraz środowiskowymi. Początkowo zarządzanie publiczne odnosiło się tylko do pojedynczych instytucji publicznych, które mają osiągnąć jakieś cele. W nowszych ujęciach odnosi się je także do grup takich instytucji tworzących dany system lub zbiór, jednorodny funkcjonalnie lub strukturalnie, który traktuje się również jak dążąca do czegoś organizację. Podejścia takie miały i mają w części sytuację uzasadnienie, ale od niedawna kategoria zarządzania przestaje być nie tylko wyłącznym dominium działalności gospodarczej, ale także organizacji tworzących spójne zbiory lub systemy. W różnych kontekstach łączy się je dziś również ze społeczeństwem i jego zorganizowanymi działaniami o motywach innych niż gospodarcze, a prócz tego z przestrzenią i środowiskiem oraz z procesami w nich zachodzącymi. Dlatego pojęcie zarządzania publicznego używane jest współcześnie także w odniesieniu do działań podejmowanych wobec struktur i zjawisk o niskim stopniu domknięcia, związanych z podmiotami stanowiącymi elementy sieci o granicach trudnych do określenia, nawet płynnych. Chodzi tu o struktury i zjawiska różniące się istotnie i wieloaspektowo od organizacji (nawet tych nieukierunkowanych na zysk) i procesów w nich zachodzących. Zarządzaniem określa się aktualnie także starania o osiągnięcie celów zbiorowych, oparte nie tylko na racjonalności ekonomicznej, lecz na racjonalności wyboru publicznego, inkorporującej m.in. racjonalność ekonomiczną, ekologiczną, naukową, a nawet religijną. W nurcie tym mieści się kategoria lokalnego zarządzania rozwojem lokalnym. Oznacza ona wykorzystywanie gminnego, samorządowego systemu instytucjonalnego do stymulowania przekształceń struktur układu lokalnego, powiązań wzajemnych między nimi i ich powiązań z otoczeniem, tak by stanowiły one przedstawiony wcześniej rozwój lokalny.

Odpowiedzią nauki i praktyki na potrzebę takiego prowadzenia działań przez różne organizacje, które w zmiennym, niepewnym i często niekorzystnym otoczeniu zapewni im możliwość optymalnego wyznaczenia i osiągania celów, jest zarządzanie strategiczne. Wyewoluowało ono w biznesie, gdzie definiuje się je współcześnie np. jako „doktrynę, która dostarcza menadżerom narzędzi w ich wysiłkach na rzecz analizy wewnętrznych atrybutów i zewnętrznych warunków działalności oraz decydowania na tej podstawie o głównych kierunkach działań, co umożliwi osiągnięcie celów organizacji” [Anttiroiko 2004, s. 402-403], jako „kompleksowy, ciągły proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyja-

jących wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych” [Griffin 2005, s. 233] lub jako „proces konstrukcji i redefiniowania strategii jako formy natychmiastowej lub wyprzedzającej (kreatywnej i antycypowanej) reakcji na zmiany otoczenia oraz sprzężony z nim proces jej implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji alokowane są w sposób sprzyjający realizacji przyjętych, długofalowych celów rozwoju, a także gwarantujący istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości” [Krupski 2001, s. 96].

Strategiczne podejście do zarządzania zaadaptowano następnie na grunt zarządzania publicznego. Dziś stanowi jedną z jego najważniejszych idei, dziedzin badań i przedmiotów aplikacji. Określa się je jako „formułowanie lub identyfikowanie strategii organizacji publicznych oraz jej wdrażanie” [Kozuch 2011, s. 7], jako „podejście holistyczne do integracji polityki”, którego celem jest „połączenie atutów hierarchicznego, rynkowego i sieciowego sposobów zarządzania (a z nimi pozornie antagonistycznych narracji administracyjnych) z jednej strony, z wyzwaniem stojącym przed sektorem publicznym z drugiej” [Steurer 2004, s. 10], a także jako „zestaw zadań realizowanych przez administrację publiczną przy wykorzystaniu zasobów organizacyjnych, finansowych i ludzkich, w celu zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej, zarówno tych bieżących, jak również budowanie perspektywy rozwojowej, bez zbędnego marnotrawstwa środków publicznych” [Hermaszewski 2011, s. 78].

Kategoria zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym jest używana w praktyce i nauce o zarządzaniu publicznym (por. np.: [Klasik, Kuźnik (red.) 2001; Ziółkowski, Goleń 2003; Frenkiel, Wrańa 2005; Strojny 2008; Strojny, Skica 2010, s. 79, Miović 2007; Denicolai, Zucchella 2005; Worrall 1994]), ale poza ujęciami autora (por. [Sztando 2015, s. 114; 2012, s. 16]) nie była wprost definiowana. Za jej synonim uznaje się pojęcie zarządzania strategicznego rozwojem gminy, które definiuje się np. jako „ukierunkowany na przyszłość (długookresowy) proces planowania i wyboru celów rozwoju gminy oraz zadań realizacyjnych wdrażania przyjętych postanowień, a także kontroli przyjętych ustaleń” [Wakuła 2009, s. 225] lub jako „ukierunkowany na przyszłość, ciągły proces: planowania i wyboru kierunków oraz celów rozwoju gminy, a także przedsięwzięć realizacyjnych; realizacji przyjętych postanowień; kontroli wykonania przyjętych zadań, a więc proces kształtujący przyszłe wydarzenia i przyszły poziom rozwoju gminy oraz jej pozycję w otoczeniu” [Ziółkowski 2000, s. 50]. Definicje innych badaczy mają podobną treść (por. [Nylehn 1996; Johnsen 1998; Poister, Streib 2005; Ben-Elia 1996; Backoff, Wechsler, Crew 1993; Leach, Collinge 1998; Choo 1992]).

Mimo deficytu definicji gminnego zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, postępy w adaptacji zarządzania strategicznego w gminach, w szczególności w zakresie tworzenia ich strategii rozwoju, mają bogate piśmiennictwo (por. obok już wskazanych np. [Prusek, Kudłacz 1992; Nowińska 1997; Wysocka, Koziński 1998; Domański 2000; Biniecki, Szczupak 2004; Noworól 2007; Caulfield, Schultz 1989; Gordon 1993; Schöler, Walther 2003; Bober 2006; Juchniewicz i in. 2009; Gawroń-

ski 2010; Kłosowski, Warda 2001; Markowski 2008; Pina, Torres, Yetano 2011; Pytlak 2011; Swianiewicz 2011; Wojciechowski 2012]). Z kolei w sferze realnej strategii rozwoju lokalnego (gminy/miasta) są powszechnie promowane, sporządzane, uchwalane i wykorzystywane w wielu krajach. Dlatego, zarówno w teorii, jak i w praktyce, zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym powszechnie kojarzone jest z takimi strategiami. Definiuje się je jako:

- „zespół działań ustalających strategiczne cele rozwojowe, optymalizujących wykorzystanie zasobów oraz potencjałów, szczególnie zaś osób, które decydują o osiągnięciu efektów podejmowanych działań (liderzy lokalni)” [Heffner 2008, s. 169];
- „uchwalany przez radę gminy dokument, który ujmuje główne cele rozwoju gminy w horyzoncie 10-15 lat i określa sposób osiągnięcia tych celów przez odpowiednie, świadome działanie (sterowanie)” [Wojtasiewicz 1999, s. 42];
- „jakościową koncepcję przyszłości; zbiór celów i zadań oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych w powiązaniu z zasobami” [Potoczek 2001, s. 151];
- „sekwencję działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów długookresowych poprzez działanie w sferze celów operacyjnych i zadań oraz projektów realizacyjnych. Działania te adresowane są do różnorodnych sfer rozwoju i funkcjonowania jednostek terytorialnych, co sprawia, iż strategia jest dokumentem kompleksowym, obejmującym najważniejsze płaszczyzny funkcjonowania i rozwoju jednostek terytorialnych” [Kot 2003, s. 153];
- „scenariusz rozwoju gminy, określający docelową wizję rozwoju, misję gminy, (strategiczne) cele rozwoju, zadania (strategiczne) oraz sposób ich realizacji” [Brol 1998, s. 17];
- „wewnętrznie spójny zbiór rozwiązań (wynikających z zastosowania podmiotowych zasad) determinujących charakter działań przedsięwziętych aktualnie i w przyszłości w danej jednostce przestrzennej przez władzę lokalną” [Biniecki, Szczupak 2004, s. 63];
- „długookresowy (perspektywiczny) program działania, określający strategiczne cele rozwoju oraz kierunki i priorytety działania (cele operacyjne i zadania realizacyjne), a także alokację środków finansowych, niezbędnych do realizacji tych celów i zadań” [Kozuch, Kozuch 2012, s. 142];
- „długookresowy program, zawierający zbiór celów rozwoju (strategicznych i operacyjnych) oraz określający kierunki i priorytety działania (zadania realizacyjne), a także alokację środków finansowych, które są niezbędne dla osiągnięcia wyznaczonych celów w określonym horyzoncie czasu” [Ziółkowski, Goleń 2003, s. 64];
- „scenariusz rozwoju, określający docelową wizję rozwoju, misję gminy, jej strategiczne cele, zadania jak i sposób ich realizacji” [Szewczuk 2005, s. 682];
- „wieloletni program rozwoju zawierający cele długofalowe uporządkowane w sposób hierarchiczny i sposoby ich realizacji, podlegający ciągłej aktualizacji i społecznie akceptowany” [Nowińska 2000, s. 70-71];

- „długookresowy plan rozwoju gminy, opracowywany przy współudziale mieszkańców gminy i partnerów społeczno-gospodarczych, zawierający syntetyczny opis uwarunkowań i kierunków rozwoju gminy oraz celów strategicznych i działań służących ich osiągnięciu” [MRR 2012, s. 14].

Przegląd piśmiennictwa wskazuje, że zagraniczni autorzy postrzegają strategię rozwoju lokalnego (miasta/gminy) podobnie jak polscy (por. np. [Potter (red.) 2008; Rodríguez-Pose, Tijnstra 2010; Swinburn (red.) 2007]).

5. Dominacja racjonalistycznych cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w literaturze i praktyce oraz zaobserwowane tego konsekwencje

Analiza treści przedstawionych definicji zarządzania strategicznego rozwojem gminy oraz strategii rozwoju lokalnego (gminy/miasta), a także treści zawierających je pozycje literatury wskazuje, że zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym postrzega się współcześnie przede wszystkim jako zarządzanie rozwojem lokalnym, mające następujące cechy:

- **planowość**, tzn. posługiwanie się w tym zarządzaniu długookresowym, ogólnym planem o generalnym charakterze, zwanym strategią rozwoju lokalnego (gminy/miasta), a także planami średniookresowymi i krótkookresowymi, jedno- lub wielodziedzinowymi, wynikającymi z tej strategii i uszczegóławiającymi ją. W literaturze przedmiotu brak pozycji, które dopuszczałyby możliwość prowadzenia zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym bez spisanej i mniej lub bardziej formalnie przyjętej strategii rozwoju lokalnego;
- **analityczność**, tzn. opieranie tego zarządzania na danych pochodzących ze szczegółowej identyfikacji przeszłych i obecnych cech układu lokalnego oraz jego otoczenia. Wszystkie polecane procedury budowy strategii rozwoju lokalnego rozpoczynają się od tzw. diagnoz strategicznych obejmujących wewnętrzne i zewnętrzne, gospodarcze, społeczne i środowiskowe własności gminy i jej otoczenia;
- **antycypacyjność**, tzn. prognozowanie w tym zarządzaniu potencjalnych, najbardziej brzemiennej w lokalnych skutkach, społecznych, gospodarczych i środowiskowych zdarzeń, stanów, oczekiwań oraz kryteriów ich oceny, jakie mogą zaistnieć w układzie lokalnym i jego otoczeniu. Większość procedur budowy strategii rozwoju lokalnego obejmuje sporządzanie różnych prognoz. Niekiedy mówi się również o diagnozach perspektywnych, czyli diagnozach strategicznych zawierających już takie prognozy.
- **dyskryminacyjność**, tzn. dokonywanie w tym zarządzaniu segregacji zidentyfikowanych lub prognozowanych własności układu lokalnego i jego otoczenia na korzystne i niekorzystne oraz istotne i nieistotne. Chodzi tu o dokonywanie analizy strategicznej, czemu poświęca się w literaturze i praktyce wiele uwagi, zwłaszcza procedurze SWOT;

- **selektywność**, tzn. dokonywanie w tym zarządzaniu wyborów celów szczegółowych rozwoju lokalnego i sposobów ich osiągnięcia dla koncentracji ograniczonych środków i uniknięcia ich rozproszenia. Wyrazem selektywności jest, zalecane w literaturze i stosowane w praktyce, wyznaczanie nielicznych celów strategicznych, podporządkowanych im celów operacyjnych (priorytetów) o nieco większej liczebności, a także zadań strategicznych, czyli konkretnych przedsięwzięć inwestycyjnych, organizacyjnych, informacyjnych, prawotwórczych i innych, których realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia celów operacyjnych, a pośrednio strategicznych.
- **skoordynowanie**, tzn. wynikanie w tym zarządzaniu działań średnioterminowych i krótkoterminowych ze strategicznych (długoterminowych), ich synchronizacja czasowa i spójność przestrzenna, zgranie ich z działaniami partnerów strategicznych, a także spajanie w optymalne zestawy. Skoordynowaniu działań w zarządzaniu strategicznym poświęca się w literaturze większą uwagę dopiero od niedawna. Praktycznym jego wyrazem jest wyznaczanie w strategiach rozwoju lokalnego terminów i miejsc realizacji zadań strategicznych, a także sporządzanie map oraz wykazów dokumentów planistycznych gminy ilustrujących ich wzajemne zależności, wspólne elementy i cele;
- **ewaluacyjność**, tzn. identyfikowanie skutków działań podejmowanych w ramach tego zarządzania, jakie powodują one w układzie lokalnym, ocenianie tych skutków z punktu widzenia celów szczegółowych rozwoju lokalnego, doskonalenie omawianego zarządzania na podstawie wspomnianych ocen lub rewidowanie na ich podstawie celów szczegółowych rozwoju lokalnego. Ewaluacji poświęca się dziś w literaturze i praktyce zarządzania publicznego wiele uwagi, a niebagatelny wpływ na to ma realizacja projektów współfinansowanych ze środków UE, gdzie liczne ewaluacje *ex ante*, *mid-term* oraz *ex post* są standardem. Każda ze współcześnie przyjmowanych strategii rozwoju lokalnego wyposażona jest we wskaźniki służące ocenie jej realizacji, a niektóre również w procedury tej oceny i doskonalącego wykorzystywania jej wyników;
- **partycypacyjność**, tzn. angażowanie w to zarządzanie społeczności lokalnej na etapie budowy strategii rozwoju lokalnego, podczas jej wdrażania, jak i w czasie jej ewaluacji. Praktycznym wyrazem tej cechy są konsultacje społeczne przeprowadzane na etapie budowy strategii (zwykle poprzez warsztaty strategiczne), wielowymiarowy udział mieszkańców w jej wdrażaniu oraz badania ankietowe służące weryfikacji opinii publicznej na temat efektów prac wdrożeniowych.

Współczesna literatura i praktyka zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym koncentruje się zatem na tych jego cechach, które wynikają z racjonalności postępowania we wdrażaniu złożonego planu przez rozbudowaną organizację. Chodzi tu o planowość, analityczność, antycypacyjność, dyskryminacyjność, selektywność, skoordynowanie i ewaluacyjność, które łącznie można określić jako cechy racjonalistyczne omawianego zarządzania. Są one ważne, ponieważ dzięki nim zarządzanie to staje się zarządzaniem opartym na wiarygodnych analizach i progno-

zach, długookresowo i wielowymiarowo zaplanowanym, opartym na wybranych celach i dobranych do nich instrumentach wdrażania, kompleksowo skoordynowanym i monitorowanym, a także modyfikowanym, jeśli zajdzie taka potrzeba. Wszystko to niewątpliwie zwiększa jego skuteczność i efektywność. Poza partycypacyjnością w zbiorze tych cech jednak nieobecne są lub są obecne w niewielkim stopniu cechy odzwierciedlające kluczowe cechy rozwoju lokalnego, które można określić jako lokalistyczne.

Pierwotna i wtórna konsekwencja tej sytuacji została zidentyfikowana przez autora metodą usystematyzowanych obserwacji uczestniczących prowadzonych w latach 1998-2017 (zgodnie z zaleceniami: [Babbie 2004, s. 331-334; Lofland, Lofland 1995, s. 91-96]) z pozycji autora, współautora, pełnomocnika i koordynatora wdrażania 79 strategii rozwoju lokalnego 62 gmin⁸. Konsekwencja pierwotna to koncentrowanie się przez władze lokalne w omawianym zarządzaniu na formalnoprawnych, metodycznych, organizacyjnych i technicznych aspektach długookresowego planowania i realizacji zadań obligatoryjnych i spełniania żądań najaktywniejszych grup społecznych. Inaczej mówiąc, samo planowanie staje się ważniejsze niż refleksja nad tym, co jest planowane – tę zastępuje się konstatacją, że wszystko, co mieści się w pakiecie ustawowych zadań obligatoryjnych, zwłaszcza gdy można na to pozyskać środki unijne lub jest to szczególnie pożądane przez mieszkańców, powinno być zawarte w tym planie. Konsekwencją wtórną jest stymulowanie poprzez to zarządzanie takich procesów społeczno-gospodarczych, które są mniej zgodne z przedstawionym wcześniej modelem (ideałem, wzorcem) rozwoju lokalnego, niż mogłyby być, gdyby zarządzanie to miało silne cechy lokalistyczne (więcej nt. wyników obserwacji uczestniczących w [Sztando 2011; 2015; 2017]). Istnieje zatem potrzeba specyfikowania w nauce i akcentowania w praktyce takich cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym.

6. Pożądane cechy lokalistyczne zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym

Pierwszą z pożądanych, lokalistycznych cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym można określić jako służebność lokalną. Cecha ta wyraża cel główny rozwoju lokalnego, jakim jest wzrost jakości życia społeczności lokalnej, i oznacza, że omawiane zarządzanie ma przede wszystkim charakter narzędziowy wobec potrzeb

⁸ Były nimi gminy: Biała Podlaska, Bielawa, Bogatynia, Bolków, Chocianów, Długołęka, Dobromierz, Drelów, Dzierżoniów, Grębocice, Janowice Wielkie, Jelenia Góra, Jeżów Sudecki, Karpacz, Konin, Kowary, Łądek, Łądek-Zdrój, Leszno, Lubawka, Łomazy, Maków Mazowiecki, Mały Płock, Marciszów, Mysłakowice, Nowogrodziec, Orchowo, Osiecznica, Ostrowite, Piechowice, Pieńsk, Piszczac, Płock, Podgórzyn, Polkowice, Powidz, Przemków, Puławy, Radków, Radwanice, Rokitno, Rudna, Stara Kamienica, Starachowice, Stronie Śląskie, Słupca m., Słupca w., Stara Kamienica, Strzałkowo, Sulików, Szklarska Poręba, Świerzawa, Tomaszów Lubelski, Urzędów, Wąganiec, Wądroże Wielkie, Węgliniec, Wojcieszów, Wronki, Zagórz, Zgorzelec (gmina miejska), Zgorzelec (gmina wiejska).

społeczności lokalnej. Praktycznym wyrazem tej cechy jest traktowanie celów szczegółowych rozwoju lokalnego, wynikających z celu głównego, jako celów strategicznych, którym podporządkowane są wszystkie wysiłki podejmowane w ramach tego zarządzania. Nie oznacza to jednak podążania wyłącznie za bieżącą wolą społeczności lokalnej. Należy brać również pod uwagę jej przysze obciążenia, będące skutkiem spełnienia jej aktualnych oczekiwań, a także uwzględniać korzyści, jakie mogą jej przynieść działania, które nie są przez nią aktualnie postulowane, a czasem nawet uświadamiane. Służebność lokalna jest niezwykle istotna, ponieważ wskazuje, iż celami omawianego zarządzania nie są administracyjno-finansowe korzyści czy zalety jednostek i spółek należących do gminy, jak np. ich dochody, stopień proceduralnego uregulowania wykonywanych czynności, zgodność działań z normami ISO, niskie koszty funkcjonowania, niskie koszty jednostkowe świadczonych usług, ich liczebność. Nie można ich bagatelizować, ale nie należy ich postrzegać jako celów samych w sobie, lecz jako sposoby osiągnięcia celów szczegółowych rozwoju lokalnego (strategicznego), a pośrednio celu głównego rozwoju lokalnego.

Jak wskazano wcześniej, rozwój lokalny to proces przekształceń struktur gminy i powiązań wzajemnych między nimi oraz ich powiązań z otoczeniem, który współformuje pożądane procesy ponadlokalne, przyczyniając się do zaspokojenia potrzeb zbiorowości ponadlokalnych. W zestawie cech gminnego zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, obok służebności lokalnej, znaleźć się zatem winna także służebność ponadlokalna. Pojęcie to obejmuje poszukiwanie ścieżek takiego kreowania rozwoju układu lokalnego, które jednocześnie przynosi korzyści ponadlokalne. W praktyce takie działanie to nie tylko rozwijanie egzogenicznych funkcji gminy (np. przemysłowych, uzdrowiskowych, rolniczych), ale również uwzględnianie ponadlokalnych celów, planów i instrumentarium rozwoju, które czasem stają w sprzeczności z lokalnymi (np. w sferze środowiska naturalnego, inwestycji infrastrukturalnych). W takich sytuacjach służebnością ponadlokalną jest dobrowolny wybór opcji co najmniej częściowego podporządkowania interesów lokalnych ponadlokalnym. Omawiana własność przejawia się również w decyzjach, których konsekwencje nie mają istotnego, ani pozytywnego, ani negatywnego, wpływu na stopień osiągnięcia celów rozwoju lokalnego, ale sprzyjają celom ponadlokalnym (np. współpraca polskich gmin z partnerskimi władzami lokalnymi Ukrainy sprzyja osiągnięciu celów krajowej polityki międzynarodowej). Służebnością ponadlokalną jest także aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie możliwości integracji omawianego zarządzania z procesami zarządzania rozwojem prowadzonymi przez podmioty polityk ponadlokalnych oraz odkrywanie i wykorzystywanie możliwości stymulowania istniejących lub nawet implikowania nowych, ponadlokalnych procesów rozwoju.

Kolejna z niezbędnych cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym to zrównoważenie. Jest ona odzwierciedleniem postulatu ładu zintegrowanego (szerokiej interpretacji równowagi rozwoju) jako nieodłącznej własności zarówno rozwoju społeczno-gospodarczego w ogóle, jak i rozwoju lokalnego. Zrównoważenie jako

cecha omawianego zarządzania polega na stosowaniu przez jego podmiot rozwiązań, które nie potęgują nierównowagi i wynikających z niej napięć między gospodarczą, społeczną i środowiskową sferą rozwoju, a także szkód stanowiących ich efekt. Cecha ta nie ma jednak wyłącznie wymiaru restrykcyjnego. Zrównoważenie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym to także poszukiwanie i aplikowanie w jego ramach takich algorytmów postępowania, które przyczyniają się do zrównoważenia intertemporalnych, wielopłaszczyznowych i wielopodmiotowych interesów wszystkich sfer układu lokalnego oraz układów ponadlokalnych, a także do zrównoważenia interesów obecnych oraz przyszłych, lokalnych i ponadlokalnych pokoleń. W praktyce może być to np. zrównoważenie przyszłego stanu lokalnego krajobrazu z dzisiejszym bogactwem lokalnego rynku pracy albo unikatowego, lokalnego dziedzictwa kulturowego z globalnymi wpływami unifikującymi układy lokalne. Zrównoważenie jest zatem cechą pokrewną obu służebnościom, ale ze względu na ciężenie kategorii rozwoju lokalnego w kierunku aksjologicznego antropocentryzmu, a nie ku kosmocentryzmowi, nie tyle wyraża ona jego cele, ile warunki ich osiągnięcia (por. [Pawłowski 2008; Ciążela 2009]).

Odzwierciedleniem niezunifikowania i neoendogeniczności rozwoju lokalnego, współformowania przezeń pożądaných, ponadlokalnych procesów rozwoju i ukierunkowania na jakość życia społeczności lokalnej, a także faktu, iż składają się nań przekształcenia powiązań struktur lokalnych ze strukturami otoczenia, jest pięć kolejnych, pożądaných cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, tj. egzogeniczna użyteczność, pozycjonalność, neoendogeniczna absorpcyjność, protekcyjność i retencyjność.

Egzogeniczna użyteczność polega na ciągłym odnajdywaniu możliwości i wspieraniu ponadlokalnej waloryzacji lokalnych wartości, tj. usług, produktów, innowacji, wiedzy, informacji, kultury, środowiska, elementów kapitału ludzkiego i społecznego. Ponadlokalna waloryzacja to uzyskiwanie przez nie w ponadlokalnym otoczeniu gminy szeroko rozumianej, a więc nie tylko materialnej wartości oraz ich ponadlokalne upowszechnienie, w zamian za co układ lokalny otrzymuje materialne i niematerialne ekwiwalenty stanowiące czynniki rozwoju lokalnego. Praktycznym przykładem egzogenicznej użyteczności jest wspieranie rozwoju miejscowego przedsiębiorstwa, wytwarzającego produkty na rynek ponadlokalny, dzięki czemu wzbogaca się ono i zasila budżet gminy oraz budżety gospodarstw domowych. Egzogeniczna użyteczność to również sprawianie, by ponadlokalnie zwaloryzowane wartości lokalne, po opuszczeniu gminy, jak najdłużej utrzymywały więź z jej strukturami społeczno-gospodarczymi, dostarczając im długookresowych korzyści. Przykładowo ponadlokalna sprzedaż kopaliny wydobytej w gminie oznacza jej jednorazową waloryzację i brak takiej więzi, ale ponadlokalna sprzedaż produktu wysokiej techniki może pociągać za sobą więzi serwisową, obsługową albo więź popytu na lokalnie wytwarzane produkty komplementarne, które dostarczą kolejne ekwiwalenty. Nadawanie zarządzaniu strategicznemu rozwojem lokalnym omawianej cechy skutkuje rozwojem funkcji egzogenicznych układu lokalnego, a tym samym wzrostem jego użyteczności.

ści dla zbiorowości ponadlokalnych (wzrost poziomu jakości życia zbiorowości ponadlokalnych).

Egzogenicznej użyteczności powinno towarzyszyć poszukiwanie dla układu lokalnego jego „miejsce” w ponadlokalnych strukturach społeczno-gospodarczych, tzn. nieprzypadkowe pozycjonowanie go względem otoczenia, zamiast chaotycznych, doraźnych lub horyzontalnych wysiłków na rzecz kreowania wszelkich potencjalnie dostępnych funkcji egzogenicznych. Chodzi tu zatem o tworzenie strategicznej koncepcji docelowej struktury funkcjonalnej gminy, jej tzw. specjalizacji terytorialnej, dopasowanej do ponadlokalnego popytu i dochodzenie do tego dopasowania. Tę cechę gminnego zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym można określić jako pozycjonalność i utożsamiać z koncentrowaniem się w stymulowaniu egzogenicznej użyteczności gminy na określaniu dla niej i zajmowaniu nią pewnych, konkurencyjnych i komplementarnych pozycji w relacjach z otoczeniem, związanych z ponadlokalną waloryzacją lokalnych wartości. Przykładowo „miejsce” w gospodarce ponadlokalnej gminy o małym potencjale społeczno-gospodarczym może być nisza unikatowego produktu turystycznego albo pozycja zgodna z ideą *Cittàslow* (zwaną też *Slow Cities*) (por. np.: [Mayer, Knox 2006]).

Egzogeniczna użyteczność i pozycjonalność dotyczą także ponadlokalnych celów wyznaczanych przez władze ponadlokalne, głównie państwowe. Wspieranie waloryzacji wartości lokalnych, zwłaszcza pozycjonalne, może bowiem sprzyjać osiągnięciu tych celów. Przyczynianie się do ich osiągnięcia może mieć również postać niezwiązaną z ponadlokalnym wykorzystywaniem wartości o lokalnej genezie. Ma to miejsce np., gdy redukowane jest lokalne zużycie zasobów naturalnych, gdy zmniejszany jest wolumen i różnorodność lokalnie generowanych zanieczyszczeń lub gdy redukowane jest lokalne zużycie energii. Egzogeniczna użyteczność i pozycjonalność oznaczają zatem, obok koncentracji na ponadlokalnej waloryzacji wartości lokalnych, również koncentrację na ponadlokalnie użytecznych rozwiązaniach lokalnych. Można to utożsamiać z myśleniem ponadlokalnym w zarządzaniu strategicznym rozwojem lokalnym.

Wśród cech omawianego zarządzania powinna znaleźć się także neoendogeniczna absorpcyjność, czyli ukierunkowanie na odpowiednie absorbowanie czynników rozwoju lokalnego z ponadlokalnego otoczenia. Proste formy absorpcji, jak np. pozyskanie subwencji, są istotne, ale pozyskiwanie wartości ponadlokalnych z jednoczesnym wiązaniem ich z wartościami lokalnymi (lokalizowanie wartości ponadlokalnych), jak np. pozyskanie ponadlokalnej technologii dla modyfikacji lokalnego, tradycyjnego produktu, mają większy potencjał kreacyjny. Dzięki absorpcji tego drugiego rodzaju tworzone są bowiem nowe wartości „zakotwiczone lokalnie”, a przez to trwale przyczyniające się do rozwoju lokalnego. Pozyskiwanie ponadlokalnych czynników rozwoju lokalnego ma także szczególne znaczenie dla inicjowania lub „rozruchowego”, okresowego podtrzymywania albo silnego dynamizowania lokalnych procesów rozwoju. Zapotrzebowanie na takie zewnętrzne stymulowanie nie dotyczy tylko układów lokalnych o bardzo niskim stopniu rozwoju, w których

procesy rozwoju lokalnego trzeba wzbudzać niejako „od zera”. W układach rozwinętych występuje ono również, ale dotyczy dziedzin najczęściej dla nich nowych lub objętych kryzysem, ewentualnie jest związane z pokonaniem tzw. progów rozwoju (por. np.: [Korenik 2012, s. 108-109]). W takich przypadkach pozyskiwanie ponadlokalnych czynników rozwoju lokalnego powinno być jednak realizowane w sposób neoendogeniczny, tzn. tak, by zmiany układu lokalnego uruchamiane dzięki pozyskanym czynnikom z czasem silnie i trwale oparły się na wzbudzonych dzięki nim potencjałach endogenicznych i dodatnich sprzężeniach zwrotnych. Chodzi o to, by ponadlokalne stymulowanie lokalnych procesów rozwoju, po ich zainicjowaniu, wstępnym utrzymaniu lub zdynamizowaniu, przestało być krytycznym warunkiem ich dalszego przebiegu. Chodzi również o to, by uniknąć sytuacji, w których pozyskane czynniki przyjmują postać tzw. katedr na pustyni (spektakularnych obiektów zlokalizowanych w gminie, ale wyizolowanych z jej procesów rozwoju), tzw. efemeryd (obiektów zanikających wkrótce po ich pozyskaniu, zwykle niematerialnych) lub tzw. balastów (obiektów stymulujących rozwój jednej płaszczyzny rozwoju lokalnego, ale stanowiących istotną barierę rozwoju innej) (por. [Sztando 2016]).

Równocześnie z pozyskiwaniem ponadlokalnych czynników rozwoju lokalnego zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym musi polegać na hamowaniu przenikania do tego układu i oddziaływania na niego czynników niekorzystnych dla tego rozwoju. Taką cechą omawianego zarządzania można nazwać protekcjonalnością. Powinna ona dotyczyć przede wszystkim ponadlokalnej degradacji tych wartości lokalnych, które władze lokalne uważają za strategiczną bazę rozwoju funkcji endogenicznych i egzogenicznych gminy lub za niezbywalny składnik tożsamości lokalnej społeczności. Oznacza to, że protekcjonalność może się przejawiać jako przeciwdziałanie czynnikom zarówno obiektywnie negatywnym, jak np. napływ wód powodziowych z otoczenia gminy, jak i negatywnym subiektywnie, jak np. wzorce handlu zdominowanego przez obiekty wielkopowierzchniowe. Może się ona zatem wiązać z odrzuceniem danych wartości ponadlokalnych, najczęściej globalnych. Dlatego, podobnie jak pozycjonalność w egzogenicznej utylitarności, może być ona postrzegana jako zajmowanie gminą przez podmiot zarządzania pewnej, kontekstualnej, strategicznej pozycji wobec pewnych składników otoczenia. Tym razem jednak zamiast pozycji absorpcyjnej, adaptacyjnej lub ofensywnej jest to pozycja inhibicyjna, defensywna albo asekuracyjna. Należy podkreślić, iż wśród ponadlokalnych czynników ograniczających rozwój lokalny mogą znaleźć się takie, które jednocześnie, przynajmniej w założeniach, forsują egzogeniczną utylitarność układu lokalnego i poszanowanie przekonań dominujących ponadlokalnie. Są to np. państwowe inwestycje służące głównie ponadlokalnym interesom lub prawne formy ochrony przyrody wprowadzone przez państwo na teren gminy. W ich przypadku protekcjonalność polegać musi nie tyle na działaniach bezpośrednio obronnych (byłyby one niezgodne z prawem lub nieskuteczne), ile na przekonywaniu władz ponadlokalnych do alternatywnych wizji roli danej gminy, grupy gmin lub gmin w ogóle w ponadlokalnych procesach rozwoju. Jest to zatem forma lobbingu na rzecz ponadlokalnych

polityk rozwoju korzystniejszych lokalnie. Istnieją również sytuacje, w których czynniki ponadlokalne mają charakter trwałych destymulant niepoddających się w żadnym lokalnym wpływowi. W takich wypadkach protekcyjność może wyrażać się w postaci działań zmniejszających skutki tego oddziaływania. Przykładem może być kompensacja skutków przenikania do układu lokalnego skrajnie konsumpcjonistycznych i roszczeniowych wzorców osobowych albo zanieczyszczeń środowiska pochodzących z odległych źródeł.

Negatywną dla układu lokalnego relacją z ponadlokalnym otoczeniem może być również nieekwiwalentna utrata jego lokalnych wartości na rzecz ponadlokalnego otoczenia. Przykłady takiej relacji deprecjacji to trwała migracja młodych, wykształconych i przedsiębiorczych przedstawicieli społeczności lokalnej, relokacja podmiotów gospodarczych z terenu gminy czy rabunkowa eksploatacja zasobów naturalnych. Wśród lokalistycznych cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym powinna się zatem znaleźć retencyjność, czyli identyfikowanie takich relacji i im przeciwdziałanie, zapobieganie, a także rewitalizacja wartości lokalnych dotkniętych takimi relacjami, o ile jest to jeszcze możliwe. Podobnie jak w przypadku powstrzymywania przenikania do układu lokalnego czynników destrukcyjnych i wyhamowujących procesy rozwoju lokalnego retencyjność powinna dotyczyć najcenniejszych, traconych albo zagrożonych utratą wartości lokalnych. Warto zauważyć, że relacjami niekorzystnymi dla rozwoju lokalnego, a jednocześnie przebiegającymi od wewnątrz gminy w kierunku jej ponadlokalnego otoczenia, są również ponadlokalne obciążenia fiskalne, parafiskalne i inne daniny publiczne. Wobec nich możliwa i zasadna jest tylko retencyjność lobbingowa, zmierzająca do rewizji proporcji korzyści z rozwoju lokalnego przynależnych lokalnym i ponadlokalnym beneficjentom. Przykładem są działania na rzecz wzrostu udziału gmin w podatkach dochodowych od osób fizycznych i prawnych, obniżenia tzw. janosikowego, wyłączenia opłaty eksploatacyjnej z podstawy obliczania dochodów gmin górniczych oraz o utrzymanie opodatkowania podatkiem od nieruchomości budowli zlokalizowanych w podziemnych wyrobiskach górniczych. Należy jednak podkreślić, że dzięki mechanizmom redystrybucyjnym część z obciążeń podatkowych układów lokalnych służy wspieraniu ich rozwoju, a także że obciążenia te są jednym z wymiarów roli układów lokalnych w ponadlokalnych procesach rozwoju. Retencyjność omawianego zarządzania dotyczy zatem tylko tych spośród nich, które mają charakter ewidentnie nieekwiwalentny.

7. Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że w gminnym zarządzaniu strategicznym rozwojem lokalnym należy w równym stopniu akcentować jego racjonalistyczne i lokalistyczne cechy. Skupianie się głównie na cechach racjonalistycznych prowadzić będzie do zmniejszenia jego potencjału kreacyjnego wskutek zmniejszenia jego merytorycznej trafności. Koncentracja głównie na lokalistycznych cechach również

zmniejszy jego potencjał, tyle że wskutek ograniczenia poziomu jego jakości formalnoprawnej, metodycznej, organizacyjnej i technicznej.

Przeprowadzona specyfikacja pożądanych cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym pozwala również sformułować jego syntetyczną definicję. Określić je można jako kompleksowe zarządzanie przekształceniami struktur, procesów i powiązań układu lokalnego (gminy), prowadzone przez jego władze (organ stanowiący i wykonawczy gminy) zgodnie z racjonalnością postępowania strategicznego oraz spójnie z cechami rozwoju lokalnego, które zapewnia skuteczne i efektywne osiągnięcie celów szczegółowych tego rozwoju, a pośrednio celu generalnego, jakim jest wzrost jakości życia społeczności lokalnej. Można je zdefiniować również jako strategiczną kompozycję działań władz lokalnych, ukierunkowanych na układ lokalny (gminę) i jego otoczenie, podejmowanych zgodnie z własnościami modelowej kategorii rozwoju lokalnego w celu efektywnego osiągnięcia go w rzeczywistości.

Przedstawione w artykule badania i ich wyniki nie wyczerpują złożoności zagadnienia. Stanowią jedną z pierwszych prób rozszerzania wiedzy na temat lokalistycznych cech zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Znaczenie i złożoność tych cech implikuje konieczność kontynuacji badań. Ich wyniki powinny nie tylko wzbogacić aparat teoretyczny, ale być również testowane, upowszechniane wśród władz lokalnych i aplikowane praktyce. Rozwój lokalny oznacza bowiem nie tylko wzrost jakości życia poszczególnych społeczności lokalnych, ale również zbiorowości ponadlokalnych, w tym regionalnych i państwowej.

Literatura

- Anttiroiko A.-V., 2004, *Strategic Management*, [w:] *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, red. Schultz D., Facts On File, New York.
- Antuñano I., Chaves R., Cuadrado J.R., 1993, *Experiencias de desarrollo local en la Comunidad on Valenciana: un primer avance. Comunicación presentada*, 2º Congreso de Economía Valenciana, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Castellón.
- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Backoff R., Wechsler B., Crew R., 1993, *The challenge of strategic management in local governments*, *Public Administration Quarterly*, nr 17(2).
- Bagdziński S.L., 1994, *Lokalna polityka gospodarcza w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Ben-Elia N., 1996, *Towards Strategic Management in Local Government in Israel*, The Floersheimer Institute for Policy Studies, Jerusalem.
- Biniecki J., Szczupak B., 2004, *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Blair F., Evans B., 2004, *Seeing the Bigger Picture: Delivering Local Sustainable Development*, Joseph Rowntree Foundation, York.
- Blakely E.J., 1994, *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Bober J., 2006, *Strategie rozwoju jako narzędzie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego w Polsce*. Rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Kraków.

- Borys T., 2005, *Wąskie i szerokie interpretacje zrównoważonego rozwoju oraz konsekwencje wyboru*, [w:] *Zrównoważony rozwój – od utopii do praw człowieka*, red. Papuziński A., Branta, Bydgoszcz.
- Brol R., 1998, *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Casanova F., 2004, *Desarrollo local, tejidos productivos y formación*, Cinterfor, Organización Internacional del Trabajo, Montevideo.
- Caulfield I., Schultz J., 1989, *Planning for Change: Strategic Planning in Local Government*, Longman, London.
- Cavallaro V., Dansero E., 1998, *Sustainable development: Global or local?*, *GeoJournal*, nr 45.
- Choo K.L. 1992, *Strategic management in local government: Guiding principles for effective practice*, *Local Government Policy Making Journal*, nr 19(3).
- Ciążela H., 2009, *Czy ekologia demokratyczna musi być antropocentryczna? Wokół poglądów Luca Ferry'ego*, *Problemy Ekorozwoju: Studia Filozoficzno-Sozologiczne*, nr 2(4).
- Denicolai S., Zucchella A., 2005, *Territorial Marketing and Strategic Management for Local Development: which Connections and Contradictions? Some Reflections on Italian Experiences*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. Florek M., Szulce H., Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Domański T., 2000, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Hamal Books, Warszawa.
- Enriquez V.A., 1997, *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local*, [w:] *Desarrollo regional/local en El Salvador: retos estratégicos del siglo XXI*, FUNDE, San Salvador.
- Filipiak B., Kogut M., Szewczuk A., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Filipiak B., 2006, *Pomoc publiczna jako determinanta rozwoju lokalnego*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego*, red. Filipiak B., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Frenkiel W., Wrana K., 2005, *Wdrażanie strategii – brakujące ogniwo zarządzania rozwojem lokalnym*, [w:] *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, red. Kuźnik F., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Gawroński H., 2010, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Godard O., 1985, *Le local sous influence*, *Autogestion*, nr 19.
- Gordon L.G., 1993, *Strategic Planning for Local Government*, International City/County Management Association (ICMA), Washington.
- Goźdźiak G., 2000, *Zewnętrzna interwencja jako czynnik rozwoju lokalnego (na przykładzie Programu Inicjatyw Lokalnych)*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 3(3).
- Graziano da Silva J., 2002, *Local sustainable development, globalization and agricultural restructuring in underdeveloped countries*, *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, nr 10.
- Griffin R.W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Heffner K., 2008, *Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Strzelecki Z., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hermaszewski J., 2011, *Problemy wyodrębniania procesów w zarządzaniu finansami samorządu terytorialnego*, [w:] *Finanse publiczne*, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Jałowiecki B., Szczepański M.S., 2002, *Rozwój lokalny i regionalny w perspektywie socjologicznej*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy.
- Jewtuchowicz A., 1995, *Strategie rozwoju dużych miast i ich wpływ na proces transformacji gospodarki*, [w:] *Strategie rozwoju wielkich miast*, red. R. Domański, Biuletyn KPZK PAN, Warszawa.
- Johnsen Å., 1998, *Comment on Børre Nylehn's "Strategy in local government"*, *Scandinavian Political Studies*, nr 21(2).

- Juchniewicz M., Krukowski K., Opieczyński M., Stachowska S., Waldziński D., 2009, *Planowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, red. Krukowski K., Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.
- Klasik A., Kuźnik F. (red.), 2001, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kłosowski W., Warda J., 2001, *Wyspy szans – jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała.
- Komitet ds. Europejskich, Stanowisko Rządu Rzeczypospolitej Polskiej ws. przyszłości Polityki Spójności po 2013 r. „Polityka Spójności jako skuteczna, efektywna i terytorialnie zróżnicowana odpowiedź na wyzwania rozwojowe Unii Europejskiej”, 2010, Warszawa.
- Korenik S., 2012, *Procesy i ograniczenia w rozwoju współczesnych miast ze szczególnym uwzględnieniem metropolii*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, red. Broł R., Sztando A., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kot J., 2003, *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kozłowski S., 2005, *Kształtowanie polskiej koncepcji zrównoważonego rozwoju w latach 1889-2004*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. Poskrobko B., Kozłowski S., Komitet „Człowiek i środowisko” PAN, Białystok, Warszawa.
- Koźuch A., Koźuch B., 2012, *Innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Journal of Agribusiness and Rural Development, nr 3(25).
- Koźuch B., 2011, *Publiczne zarządzanie strategiczne. Zasady i metody*, [w:] *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, red. Koźuch B., Kochalski C., Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Krupski R., 2001, *Zarządzanie strategiczne – próba definicji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. Krupski R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Leach S., Collinge Ch., 1998, *Strategic Planning and Management in Local Government*, Pitman.
- Lofland J., Lofland L.H., 1995, *Analyzing Social Settings. A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Makarski S., 2010, *Rola produktów regionalnych i tradycyjnych w kształtowaniu tożsamości regionu (na przykładzie woj. podkarpackiego)*, [w:] *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, red. Rosa G., Smalec A., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Markowski T., 2008, *Prakseologiczne aspekty zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] *Samorząd terytorialny w Polsce – szanse rozwoju regionalnego i lokalnego w warunkach Unii Europejskiej*, red. Markowski T., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Marques H.R., 2011, *Local development at a human scale*, Polis. Magazine of the Universidad Bolivariana, nr 22.
- Mayer H., Knox P.L., 2006, *Slow cities: sustainable places in a fast world*, Journal of Urban Design, nr 4(28).
- Mill J. S., 2004, *Considerations on Representative Government. Chapter XV – Of Local Representative Bodies*, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Miovčić Z., 2007, *Developing Local Economic Development Infrastructure: Lessons (Not) Learned in Bosnia and Herzegovina*, [w:] *Talk is Cheap. Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries*, red. Swinburn G., Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute Budapest, Budapest.
- MRR, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012, *Nowy model zarządzania strategicznego rozwojem w Polsce*, Warszawa.
- Myna A., 1998, *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, Samorząd Terytorialny, nr 11.

- Nowińska E., 1997, *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Nowińska E., 2000, *Strategiczne planowanie rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, [w:] *Strategia rozwoju lokalnego na przykładzie gmin pogranicza polsko-niemieckiego*, red. Gruchman B., Walk F., Nowińska E., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Noworól A., 2007, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nylehn B., 1996, *Strategy in local government*, Scandinavian Political Studies, nr 19(4).
- Parysek J.J., 1997, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań.
- Pawłowski A., 2008, *Rozwój zrównoważony – idee, filozofia, praktyka*, Komitet Inżynierii Środowiska PAN, Lublin.
- Pietrzyk I., 2001, *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pina V., Torres L., Yetano A., 2011, *The implementation of strategic management in local governments. An international Delphi study*, Public Administration Quarterly, nr 4(35).
- Poister T.H., Streib G.D., 2005, *Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades*, Public Administration Review, nr 65(1).
- Potoczek A., 2001, *Zarządzanie lokalne i regionalne*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, red. Kosiedowski W., TNOiK, Toruń.
- Potter J. (red.), 2008, *Making Local Strategies Work. Building the Evidence Base*, OECD Publishing, Paris.
- Prusek A., Kudłacz T., 1992, *Programowanie rozwoju na szczeblu lokalnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Purgat A., Reszel R., 1997, *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa-Poznań-Zielona Góra.
- Pytlak M., 2011, *Planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego gminy – krytyczna analiza strategii rozwoju wybranych gmin zachodniego pasma aglomeracji warszawskiej*, Rocznik Żyrardowski, tom IX/.
- Ray Ch., 2006, *Neo-Endogenous Rural Development in the EU*, [w:] *Handbook of Rural Studies*, red. Cloke P.J., Marsden T., Mooney, SAGE Publications Ltd., London-Thousand Oaks-New Delhi.
- Rezsohazy R., 1988, *Le développement des communautés*, CIACO Editeur, Louvain-la-Neuve.
- Rodríguez-Pose A., Tijmstra S., 2010, *On the Emergence and Significance of Local Economic Development Strategies*, CAF, Caracas.
- Schöler G., Walther C., 2003, *A Practical Guidebook on Strategic Management for Municipal Administration. A Knowledge Product of Cities of Change*, The World Bank, Bartelsmann Foundation.
- Steuere R., 2004, *Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration*, Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change: Greening of Policies – Interlinkages and Policy Integration, Berlin 3-4 XII http://www.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/steuere_r_f.pdf.
- Strojny J., 2008, *Model zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w gospodarce globalnej*, [w:] *Polska Wschodnia – zarządzanie rozwojem*, red. Pławgo B., Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Białystok.
- Strojny J., Skica T., 2010, *Analiza porównawcza gospodarki budżetowej gmin woj. podkarpackiego w latach 1999-2008*, e-Finanse, nr 2(6).
- Swianiewicz P., 2011, *Samorządowe strategie rozwoju regionalnego i lokalnego: kto ich potrzebuje i w jakim celu?*, [w:] *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, red. Kolczyński M., Żuber P., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Swinburn G. (red.), 2007, *Talk is Cheap. Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries*, Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute – Budapest, Budapest.

- Szewczuk A., 2005, *Narzędzia i procedury kreowania rozwoju lokalnego na tle potrzeb infrastrukturalnych*, [w:] *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie: II Forum Samorządowe*, red. Filipiak B., Szewczuk A., Zychowicz Z., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Sztando A., 2012, *Cele, priorytety i zadania w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, red. Bról R., Sztando A., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sztando A., 2016, *Efemerydy, katedry na pustyni i balasty w zarządzaniu rozwojem lokalnym małych miast*, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 3(28).
- Sztando A., 2011, *Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sztando A., 2017, *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sztando A., 2015, *Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce*, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 4(25).
- UNDP, 2007, *Supporting Capacities for Integrated Local Development. Practice Note*, New York.
- Wakuła M., 2009, *Rola samorządu terytorialnego w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, *Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 2(42).
- Wojciechowski E., 2012, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
- Wojtasiewicz L., 1996, *Czynniki i bariery rozwoju lokalnego w aktualnej polityce gospodarczej Polski*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i w praktyce*, red. Obrębalski M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Wojtasiewicz L., 1999, *Strategie rozwoju lokalnego – próba podsumowania doświadczeń*, [w:] *Problemy polityki gospodarczej i gospodarki regionalnej w Polsce w procesie integracji z UE*, Walkowska Wydawnictwo, Szczecin.
- Worrall L., 1994, *The role of GIS-based spatial analysis in strategic management in local government*, *Computers, Environment and Urban Systems*, nr 18(5).
- Wysocka E., Koziński J., 1998, *Strategia rozwoju województw i gmin. Teoria i praktyka*. Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa-Zielona Góra.
- Ziółkowski M., Goleń M., 2003, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, red. Sochacka-Krysiak H., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Ziółkowski M., 2000, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.