

Jerzy Tutaj (ORCID 0000-0002-1764-5011)
Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: jerzy.tutaj@pwr.edu.pl

Myśl strategiczna w polskiej gminie

Strategic thinking in a Polish commune

STRESZCZENIE

Autor artykułu wskazuje na zmiany w myśleniu strategicznym, które zachodzą w polskich gminach. Zmiany te są związane w szczególności z nowymi uwarunkowaniami, w obliczu których stają polskie jednostki samorządu terytorialnego. Zagadnienia poprawnego formułowania, a przede wszystkim skutecznego wdrażania założeń strategicznych w niezwykle dynamicznych obecnie warunkach działania, stają się priorytetem na każdym poziomie zarządzania jednostkami biznesowymi oraz publicznymi. Autor artykułu identyfikuje kluczowe obszary strategiczne w działalności gminy, którymi należy odpowiednio zarządzać oraz które należy rozwijać w celu zapewnienia długofalowego rozwoju opisywanego typu jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. W artykule przedstawiono rzeczywistą rolę dokumentów strategicznych, przede wszystkim strategii rozwoju gmin.

Słowa kluczowe: strategia, gmina, myśl strategiczna.

ABSTRACT

The author of the article points to changes in strategic thinking that are taking place in Polish municipalities. These changes are related in particular to the new conditions faced by Polish local government units. The issues of correct formulation and, above all, effective implementation of strategic assumptions in the currently extremely dynamic operating conditions, are becoming a priority at every level of business and public unit management. The author of the article identifies key strategic areas in the commune's activity, which should be properly managed and developed in order to ensure the long-term development of the described type of local government unit in Poland. The article presents the actual role of strategic documents, especially the development strategies of communes.

Keywords: strategy, commune, strategic thinking.

WPROWADZENIE

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia myślenia strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego (JST), a także realnego wpływu myśli strategicznej na polską gminę. W artykule zwrócono uwagę na nowe paradygmaty w myśleniu strategicznym XXI wieku. Bob de Wit oraz Ron Meyer (2007) sformułowali podstawowe problemy dotyczące strategii. Uznali, że w myśleniu strategicznym logikę będzie coraz bardziej wypierać kreatywność. Proces formułowania strategii będzie samorzutny, będzie oparty na zasobach, nie na rynkach, refleks będzie dominował nad synergią, współpraca będzie zdecydowanie przewyższać konkurencję (de Wit i Meyer, 2007, s. 33). Jednakże najważniejszą dla niniej-

szych rozważań konstatacją obu autorów jest twierdzenie, że w rywalizacji pomiędzy władzą a mieszkańcami – gdzie dzisiaj zdecydowanie dominuje ta pierwsza – warunkiem dobrej strategii będzie przynajmniej równowaga (Adamus i Ptaszek, 2012). Wydaje się, że przyszłość myślenia strategicznego to oparcie się na zabezpieczeniu interesów zasobów ludzkich: klientów, kontrahentów i własnych pracowników, co przedstawiono w modelu harmonia (Tutaj, 2019). Atrybuty myślenia strategicznego to przede wszystkim: otwartość, kompleksowość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wyniki, współdziałanie, innowacyjność, systemowość, praktyczność (Allaire i Firsirotu, 2000, s. 10).

Maria Romanowska (2010, s. 57) w kontekście metod planowania strategicznego wśród najczęściej używanych określeń z zakresu zarządzania wymienia: chaos, turbulencje i wyzwania, dodając, że odzwierciedlają one lęki decydentów. Według Andrzeja Kalety we współczesnym zarządzaniu strategicznym pojawia się „dylemat wyboru pomiędzy sformułowaniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, tak by sprzyjała, a nie ograniczała elastyczności organizacji, a koncepcją strategii wyznaczającej i przesądzającej drogę rozwoju przedsiębiorstwa” (Kaleta, 2010, s. 23–24). Organizacje muszą być elastyczne, tak by potrafiły wykorzystywać okazje – dodaje (Kaleta, 2010, s. 23–24). Rafał Krupski zwraca uwagę na zmianę paradygmatów strategii organizacji. Dotychczasowa domena, przewaga konkurencyjna, cele strategiczne i funkcjonalne programy działania zostały zastąpione przez: zasoby, filtr okazji, identyfikacje i wykorzystanie okazji (Krupski, 2010).

1. ZNACZENIE MYŚLI STRATEGICZNEJ

Łukasz Sułkowski (2008, s. 40–41) zwraca uwagę na dwa bieguny analityczne: strategię hiperracjonalną i strategię hiperemocjonalną, która przyciąga podejście interpretatywne. Zauważamy odejście od klasycznych definicji strategii, na przykład zaproponowanej przez Alfreda Chandlera (1962): „jako sformułowanie długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz dostosowanie działań i alokacja zasobów organizacyjnych, pozwalająca na ich osiągnięcie”. Dzisiaj do definicji dodaje się emocje, niepewność, wewnętrzną grę interesów. Z innej strony należy podkreślić, że czas żywotności strategii coraz bardziej się skraca. Pierwszy marszałek województwa dolnośląskiego profesor Jan Waszkiewicz wskazywał, że strategia to stan tymczasowo-stały. Dzisiaj, w roku 2020, wszystkie strategie: przedsiębiorstw, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych należy bardzo szybko redefiniować z powodu światowej pandemii koronawirusa. Obecna sytuacja zmusi ludzkość do radykalnego przewartościowania dotychczasowych priorytetów. Niepohamowany rozwój i upatrywanie sukcesu, szczęścia w wysokości konta bankowego okazuje się niszczycielskie. Dlatego planujący skuteczny rozwój firmy będą musieli również brać pod uwagę, oprócz rachunku ekonomicznego, z jednej strony poziom satysfakcji pracowników, a z drugiej oddziaływanie na otoczenie – co do kierunku i natężenia. Mimo tymczasowości myślenia strategicznego nie można z niego zrezygnować, to cały czas podstawa funkcjonowania każdej organizacji.

Od początku funkcjonowania gospodarki rynkowej, od upowszechnienia się własności prywatnej, od kiedy pozwolono działać (leseferyzm), być przedsiębiorczym, od kiedy wzrosła liczba właścicieli i zwiększył się wskaźnik (ilości właścicieli w stosunku do pracowników najemnych na 10 000 mieszkańców): pomiędzy właścicielami a najemnikami, świat rozwijał się dynamicznie. Jednak towarzyszył temu

niepokój i stan „tymczasowo stały”. Zmiana stała się immanentną cechą tego, „co za oknem”. Wśród liberałów pojawiło się twierdzenie, że: „spokojny może być tylko ten, kto żyje w napięciu, kto potrafi przewidzieć kilka kroków do przodu, kto w istocie jest cały czas niespokojny”¹. Powstanie współczesnego kapitalizmu, którego synonimem jest bogactwo zachodnich systemów gospodarczych, było możliwe dzięki swobodzie w działaniu gospodarczym oraz rozproszeniu władzy politycznej i gospodarczej (Sulich, 2016). Taka orientacja sił stworzyła nową sytuację, w której liczba zmiennych i niewiadomych zwiększała się geometrycznie. Na przełomie XX i XXI wieku, jak wskazują statystyki, jedna trzecia funkcjonujących firm straciła niezależność lub zbankrutowała, jedna trzecia firm przeszła gruntowne zmiany w działalności podstawowej, modyfikując o 180 stopni swoją dotychczasową tożsamość, i tylko jedna trzecia firm funkcjonowała tak samo jak wcześniej (Zook, 2010, s. 11 i 25). Najczęściej były to organizacje, które miały sprecyzowane wizje, które potrafiły dostosować, zmodyfikować lub stworzyć nowe. Gdy płyniemy pośród burzy i nie mamy kompasu, wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo roztrząskania się na skałach. Z drugiej strony zbyt długa perspektywa lub/i zbyt skostniałe trzymanie się wcześniejszych założeń są również niepożądane. Lowel Bryan z Instytutu McKinseya wskazał, że „dobra strategia jest raczej surfowaniem po falach niż jasną wizją przyszłości. Musisz znaleźć falę, która poprowadzi cię do zmian” (za: Romanowska, 2010, s. 62).

Leszek Balcerowicz, opisując fundamenty systemów gospodarczych, jako pierwsze wymienił: długofalowe planowanie, oparte na stabilności wartości pieniądza, warunków prawnych i bieżącej polityki (Balcerowicz, 1994, s. 36–37). Myślenie strategiczne to wyzwanie dla każdego właściciela. Umiejętność widzenia swojej organizacji za kilka, kilkanaście lat to wielki talent i ogromna potrzeba. Kiedy analizujemy kondycję i funkcjonowanie gmin na Dolnym Śląsku (*Barometr koniunktury przedsiębiorstw na Dolnym Śląsku*, 2012), bardzo łatwo zauważamy, że zdecydowana ich większość jako horyzont przyjmuje koniec danego roku. Mamy do czynienia z ogromnym deficytem myślenia strategicznego nie tylko na poziomie gmin, ale też państwa, regionu i pojedynczego człowieka (Biniecki i Szczupak, 2001; Bocian, 2003). Dlatego opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju gminy staje się priorytetem w działaniach jednostek samorządu terytorialnego. Zwłaszcza w kontekście wprowadzenia nowej ustawy o polityce rozwoju.

2. STRATEGIE ROZWOJU W POLSKICH GMINACH

Wraz z reformą samorządową w 1990 roku Polska nie tylko weszła na drogę decentralizacji władzy państwowej, ale

¹ Stwierdzenie zasłyszane przez autora podczas spotkań gdańskich liberałów w latach 1988–1992.

też pozwoliła pojawić się tysiącom gospodarzy na swoich terenach. Jednostki administracji stały się dostawcami usług publicznych w szerokim sensie, od działań regulacyjnych w ramach swoich kompetencji (Sulich, 2016), poprzez podejmowanie decyzji administracyjnych, po tworzenie i realizację programów zaspokojenia potrzeb publicznych w swoim obszarze i na swoim terenie (*Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym; Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym*). Rolą samorządów terytorialnych jest wykonywanie zadań publicznych, inicjowanie działania na rzecz rozwoju lokalnego opartego na własnych ustawowych kompetencjach i pozostających w jego gestii zasobach ludzkich i materialnych (Musioł-Urbańczyk i Sorychta-Wojsczyk, 2016, s. 35–37).

Ważnym zadaniem kierujących społecznościami lokalnymi jest zintegrowanie mieszkańców wokół działań na rzecz rozwoju. Polityka rozwoju realizowana na terenie jednostek samorządu terytorialnego to zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych w celu: zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej (Musioł-Urbańczyk i Sorychta-Wojsczyk, 2016, s. 38). Obszarami tematycznymi polityki rozwoju są: ochrona środowiska, ochrona zdrowia, promocja zatrudnienia, w tym przeciwdziałania bezrobociu, łagodzenie skutków bezrobocia i aktywizacja zawodowa bezrobotnych, rozwój kultury, kultury fizycznej, sportu i turystyki, rozwój obszarów wiejskich, rozwój nauki i zwiększenie innowacyjności gospodarki, rozwój zachowań prospołecznych wspólnot lokalnych, rozwój zasobów ludzkich, stymulowanie powstawania nowych miejsc pracy, tworzenie i modernizacja infrastruktury społecznej i technicznej, wspieranie i unowocześnianie instytucji państwa, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, wspieranie rozwoju gospodarczego oraz zwiększanie konkurencyjności gospodarki. Zapisy ustawy o rozwoju mówią, że politykę rozwoju prowadzi się na podstawie strategii rozwoju. Strategie rozwoju opracowują podmioty prowadzące politykę rozwoju, czyli: Rada Ministrów, samorząd województwa, samorząd powiatowy i gminny (Wyczarska, b.d., s. 2–4). Posiadanie dokumentu Strategia Rozwoju Gminy nie wynika z obowiązku ustawowego. Jednak zdecydowana większość gmin ma taki dokument strategiczny (Ziółkowski, 2015). Jest on nie tylko przydatny w procesie zarządzania gminą, jest też ważnym elementem aktywizującym lokalną społeczność. Zarządzanie gminą czy powiatem nie może się sprowadzać do alokacji zasobów, ale musi być ukierunkowane na rozwój lokalny (Ziółkowski, 2000, s. 7). Jak podkreśla Marek Ziółkowski (2015, s. 145–146):

Gminy to złożone i trudne do zarządzania organizacje, działają w szybko zmieniających się i często nieprzewidywalnych wa-

runkach związanych z ich otoczeniem. Tworzą one uwarunkowania zewnętrzne w postaci zestawu szans i zagrożeń dla ich dalszego rozwoju. Właśnie przez profesjonalne zarządzanie można zwiększyć ich zdolność adaptacyjną do tych warunków.

W warunkach gospodarki rynkowej możliwości rozwoju gospodarczego i społecznego poszczególnych obszarów są zróżnicowane. Są one uzależnione od wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń oraz szans własnego rozwoju. Szanse te zwiększają się, jeżeli podmioty lokalne prowadzą aktywną politykę rozwoju i wprowadzają do działania elementy strategicznego planowania. Jeżeli realizują plan, kierują się w stronę wyznaczonych celów, to łatwiej unikną chaosu, niespójności decyzji, działania pod wpływem impulsu. Planowanie strategiczne, które zmierza do ustalenia podstawowych kierunków rozwoju lokalnego, ma za zadanie dostarczyć władzom lokalnym podstawy racjonalnego działania. Jest też formą działania w nurcie szybko zachodzących przeobrażeń, a jego istotną cechą jest zmienność w czasie, uwzględniająca zarówno długi, jak i krótki horyzont rozwiązywania uprzednio zdefiniowanych problemów rozwoju. Pojęcie „gry o region” wprowadził do pierwszej Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego pierwszy marszałek województwa, profesor Politechniki Wrocławskiej Jan Waszkiewicz, jako metodę wyboru alternatywnych opcji rozwojowych i projektowania ich realizacji. Jak dodaje profesor Roman Galar – uznany autorytet w budowaniu dokumentów strategicznych – celem było uzyskanie efektu mnożnikowego w odniesieniu do zawsze niewystarczających zasobów rozwojowych województwa. Postulowano, aby wybór projektów do realizacji był dyktowany nie tyle decyzjami planistycznymi, ile zakresem partycypacji zainteresowanych projektem regionalnych aktorów. Liczono na uzyskanie w ten sposób istotnego zwiększenia puli dostępnych środków i ich bardziej efektywne wykorzystanie. Zakładano, że takie quasi-rynkowe podejście z jednej strony wyłoni hierarchię kluczowych dla regionu przedsięwzięć, a z drugiej będzie sprzyjać raczej kooperacji, a nie lobbowaniu i praktykom klientystycznym. Ten oryginalny zapis, rozumiany również jako swoiste ścieranie się różnorodnych poglądów, interesów i aktywności, stał się zapisem powszechnie obowiązującym w wielu dyskusjach i publikacjach na temat regionalnego myślenia strategicznego. Ogólnie można stwierdzić, że myśl strategiczna rodzi się w procesie permanentnej konfrontacji diagnozy doświadczeń historycznych z wizją przyszłości. Ciekawą definicję myślenia strategicznego Waszkiewicz przedstawił jako stan tymczasowo-stały.

Podstawą działań długookresowych i zarządzania powinna być strategia rozwoju gminy. Głównymi cechami takiego zarządzania są:

- komplementarność rozwiązywania problemów i traktowanie gminy jako części otoczenia, które jest dla niej

zbiorem zarówno szans, jak i zagrożeń rozwojowych, a także determinuje osiąganie sukcesów w działaniu;

- orientowanie na przyszłość, czyli rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości;
- orientowanie na wyniki, czyli na osiąganie celów poprzez skuteczną realizację zaplanowanych wcześniej zadań.

Strategia rozwoju lokalnego – w powiązaniu z budżetem gminy oraz studium uwarunkowań kierunków zagospodarowania przestrzennego i miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego – staje się ważnym instrumentem działania władz samorządowych. Jako dokument kierunkowy strategia pełni funkcję drogowskazu w realizacji przedsięwzięć podmiotów lokalnych, przy czym wraz ze zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi należy ją aktualizować oraz poszerzać i to na każdym poziomie planowania.

Na zalety posiadania strategii gminnej zwraca uwagę Marek Kłodziński. Stwierdza między innymi, że konkretyzacja wizji rozwoju, a publiczny osąd zamierzonych kierunków pozwala zarówno na skorygowanie własnych subiektywizmów, jak i na wyzwolenie inicjatywy oddolnej, na racjonalne wykorzystywanie zasobów środków finansowych, na staranie się o zewnętrzne środki finansowe, na uczenie się hierarchizacji celów (Kłodziński, 2009, s. 34–36). Posiadanie i stosowanie strategii rozwoju to jeden z przejawów szerszego procesu, którym jest zarządzanie gminą (Filipiak, 2008). W jaki sposób najczęściej zarządzane są gminy w kontekście strategii rozwoju? Zdecydowanie najczęściej można spotkać działanie od budżetu do budżetu, działanie kadencyjne, a także działania życzeniowe – w wypadku strategii: duża liczba celów, zadań – najczęściej nierealnych, rzadziej można spotkać działania strategiczne, a jeszcze rzadziej strategiczno-marketingowe (Ziółkowski, 2015, s. 147–153). Funkcje strategii to przede wszystkim (Krupski, 2010):

- funkcja regulacyjna: strategia staje się wyznacznikiem konkretnych podejmowanych decyzji, które gwarantują realizację ustalonych zadań;
- funkcja kontrolna: strategia staje się podstawą oceny skuteczności działania organów odpowiedzialnych za lokalną politykę gospodarczą;
- funkcja koordynacyjna; strategia jest dokumentem, który z założenia ma oddziaływać na podmioty funkcjonujące w gminie w kierunku koordynowania ich zachowań zgodnie ze strategicznymi celami rozwoju gminy;
- funkcja informacyjna: strategia to zbiór informacji o przewidywanych kierunkach rozwoju gminy i zamierzonych działaniach władz lokalnych;
- funkcja pobudzająca: strategia jako dokument zmuszający podmioty władzy samorządowej do poszukiwania możliwości i dróg optymalnego rozwoju gminy;

- funkcja promocyjna: strategia jest dokumentem podkreślającym te cele rozwojowe danego obszaru, które są jego mocnymi stronami i są możliwe do osiągnięcia pod warunkiem uzyskania zewnętrznego wsparcia.

Dotychczasowe doświadczenia opracowywania i wdrażania strategii rozwoju wskazują na to, że (Sztando, 2009):

- znaczenie dokumentów strategii rozwoju jest dość niskie, zwłaszcza dla mieszkańców (konsekwencja realizacji, sposób tworzenia, najczęściej to nie ich dokument, lecz np. prezydenta);
- traktowanie strategii rozwoju przez JST ma charakter narzędziowy, zwłaszcza jako możliwość korzystania z środków zewnętrznych;
- proces tworzenia dokumentów planistycznych ujawnia duży deficyt myślenia strategicznego – dominuje perspektywa krótkoterminowa oraz tzw. załatwianie spraw dla radnego, partii, grupy nacisku.

W związku z tym wydaje się konieczne ustawowe wprowadzenie procedury, formy, zasięgu i sposobu przeprowadzenia konsultacji z procentowym wskazaniem możliwości ingerowania w uwagi mieszkańców przez władzę wykonawczą. Innym wnioskiem jest propozycja ustawowego wprowadzenia procedury stosowania monitoringu z ustalonym sposobem pomiaru, prowadzonym przez podmiot zewnętrzny wyłaniany w drodze przetargu – tak by mieszkańcy wiedzieli, jaka część strategii jest wdrażana, a jeżeli nie jest, to dlaczego.

PODSUMOWANIE

Nadchodzący nowy okres programowania środków Unii Europejskiej pociąga za sobą konieczność odpowiedniego dostosowania polskiego systemu prowadzenia polityki rozwoju. Obecnie Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw. Wprowadza on m.in. rozwiązania na rzecz integracji wymiaru społeczno-gospodarczego i przestrzennego w dokumentach strategicznych, nowe mechanizmy uzgadniania działań rozwojowych oraz zmiany umożliwiające przygotowanie dokumentów związanych z wykorzystaniem funduszy unijnych na lata 2021–2027. Na poziomie lokalnym wprowadzono strategię rozwoju ponadlokalnego oraz strategię rozwoju gminy, łączące sferę społeczno-gospodarczą i przestrzenną. Strategia rozwoju ponadlokalnego będzie odpowiedzialną na potrzebę wspólnego planowania rozwoju w obrębie kilku gmin powiązanych ze sobą funkcjonalnie, co ma być przydatne w pozyskiwaniu funduszy unijnych i wdrażaniu projektów. Ważnym rozwiązaniem będzie ukierunkowanie dokumentów strategicznych oraz realizujących je instrumentów sektorowych na obszary wymagające wsparcia – obszary strategicznej interwencji. W przyjętej przez polski rząd nowelizacji dodano także mechanizmy uzgadniania działań rozwojowych pomiędzy

samorządami: kontrakt programowy, kontrakt sektorowy i porozumienie terytorialne, które będą mogły być zawierane pomiędzy rządem a samorządami. Zaproponowane zmiany umożliwią również przygotowanie dokumentów związanych z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej na lata 2021–2027, tj. Umowy Partnerstwa i programów ją realizujących (Dziurbejko, 2006; Parysek, 2008). To pierwszy etap nowelizacji, kolejny ma być przeprowadzony po 2025 roku. Ustawa zmieni m.in. ustawę o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, o samorządzie gminnym, Prawo energetyczne i Prawo ochrony środowiska. W perspektywie lat 2020+ należy przygotować samorząd terytorialny do kreowania rozwoju prowadzącego do zwiększenia samodzielności finansowej jednostki. Efektywna polityka samorządowa powinna być oparta na racjonalnym inwestowaniu w podstawy dla wzrostu lokalnej bazy dochodowej i prowadzić do trwałego wzrostu dochodów własnych JST.

LITERATURA

- Adamus, W. i Ptaszek, P. (2012). Modele rozwoju gmin w ujęciu wielokryterialnego procesu decyzyjnego. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3, 119–127.
- Allaire, Y. i Firsirotu, M. (2000). *Myślenie strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Balcerowicz, L. (1994). Kapitalizm i jego fundamenty. *Przegląd Polityczny*, 25, 36–37.
- Barometr koniunktury przedsiębiorstw na Dolnym Śląsku*. (2012). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Biniecki, J. i Szczupak, B. (2001). Strategia rozwoju lokalnego. W: A. Klasik i F. Kuźnik (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym* (s. 61–80). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Bocian, A. (2003). Problemy budowy regionalnych strategii. W: M. Adamowicz (red.), *Strategia rozwoju lokalnego*. T. 1, Aspekty instytucjonalne (s. 13–135). Warszawa: SGGW.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure*. Geneva: MIT Press.
- Dziurbejko, T. (2006). *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Filipiak, B. (2008). *Strategie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*. Warszawa: PWE.
- Kaleta, A. (2010). Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* (s. 23–34). Wałbrzych: WWSZiP.
- Kłodziński, M. (2009). Znaczenie i potrzeba tworzenia strategii rozwoju gminy. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 2, 33–47.
- Krupski, R. (2010). Horyzont planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne* (s. 55–56). Wałbrzych: WWSZiP.
- Musioł-Urbańczyk, A. i Sorychta-Wojczyk, B. (2016). Analiza procesu formułowania strategii rozwoju w miastach na prawach powiatu województwa śląskiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 109, 35–45.
- Parysek, J. (2008). *Podstawy gospodarki lokalnej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Romanowska, M. (2010). Ewolucja metod planowania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* (s. 57–66). Wałbrzych: WWSZiP.
- Sulich, A. (2016). Active labour market policy as a source of legitimacy for governments of Central Europe countries – comparative analysis. *World Scientific News*, 60, 78–91.
- Sułkowski, Ł. (2008). Interpretacyjny paradygmat strategii organizacyjnej. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne* (s. 33–42). Wałbrzych: WWSZiP.
- Sztando, A. (2009). Planowanie lokalnego rozwoju gospodarczego w strategii rozwoju gminy. W: A. Bartczek, A. Lorek i A. Rączaszek (red.), *Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej* (s. 211–220). Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 211–220.
- Tutaj, J. (2019). Innowacje – próba pomiaru. W: Z. Malara i J. Tutaj (red.), *Innowacje a dobrostan społeczeństwa, gospodarki i przedsiębiorstw. Próba pomiaru* (s. 11–26). Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2020 roku o polityce rozwoju, Dz. U. 2020 poz. 1378.
- Wit, B. de i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Ziółkowski, M. (2000). *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*. Warszawa: Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności.
- Ziółkowski, M. (2015). Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 77(1), 147–153.
- Zook, Ch. (2010). *Niepowstrzymany rozwój*. MT Biznes Ltd.