

Strategie rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego

Wprowadzenie

Wraz z reformą samorządową w 1990 r. Polska nie tylko weszła na drogę decentralizacji władzy państwowej, ale 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, poprzez podejmowanie decyzji administracyjnych, po tworzenie i realizację programów zaspokojenia potrzeb publicznych w swoim obszarze i na swoim terenie¹. Rolą samorządów terytorialnych jest wykonywanie zadań publicznych, inicjowanie działania na rzecz rozwoju lokalnego w oparciu o swoje ustawowe kompetencje i pozostające w ich gestii zasoby ludzkie i materialne². Ważnym zadaniem kierujących społecznościami lokalnym 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 oraz spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej³. Obszarami tematycznymi polityki rozwoju są: ochrona środowiska, ochrona zdrowia, promocja zatrudnienia, w tym prze-

¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym ze zm. (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95) i Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym ze zm. (Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578).

² A. Musioł-Urbańczyk, *Analiza procesu formułowania strategii rozwoju w miastach na prawach powiatu województwa śląskiego*, „Zeszyty Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 109, 2015, s. 35–37.

³ Tamże, s. 38.

ciwdziałanie bezrobociu, łagodzenie skutków bezrobocia i aktywizacja zawodowa bezrobotnych, rozwój kultury, kultury fizycznej, sportu i turystyki, rozwój obszarów wiejskich, rozwój nauki i zwiększenia 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, 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 gminny⁴. Posiadanie strategii rozwoju gminy nie wynika z obowiązku ustawowego, jednak zdecydowana większość gmin posiada ten dokument strategiczny, który jest nie tylko przydatny w procesie zarządzania gminą, ale jest także ważnym elementem aktywizującym lokalną społeczność. Zarządzanie gminą czy powiatem nie może sprowadzać się do alokacji zasobów, ale musi być ukierunkowane na rozwój lokalny⁵. Jak podkreśla M. Ziółkowski: „Gminy to złożone i trudne do zarządzania organizacje, działają w szybko zmieniających się i często nieprzewidywalnych warunkach 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”⁶.

Zarządzanie to – według Ziółkowskiego – z jednej strony proces podejmowania decyzji wewnątrz struktur samorządu gminnego, z drugiej zaś – działalność kierownicza ściśle powiązana z otoczeniem. Oznacza to, że zarządzanie trzeba ujmować w kontekście zmian, które obejmują głównie takie procesy jak: globalizacja gospodarki, nasilająca się konkurencja pomiędzy jednostkami samorządu lokalnego w skali regionalnej, krajowej i międzynarodowej, decentralizacja władzy publicznej, wprowadzanie nowych rozwiązań proefektywnościowych, członkostwo Polski w Unii Europejskiej. Jak podkreśla Ziółkowski, we współczesnej metodyce zarządzania „rozwojem organizacji zaleca się stosowanie koncepcji zarządzania strategicznego, które winno być silnie powiązane

⁴ A. Wyczarska, *Miejsce i rola strategii rozwoju w systemie planowania regionalnego w Polsce*, s. 2–4.

⁵ M. Ziółkowski, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2000, s. 7.

⁶ M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, R. LXXVII, z. 1, 2015, s. 145–146.

z działaniami marketingowymi. W myśl tej koncepcji zarządzanie strategiczne jest przemyślanym, perspektywicznie zaplanowanym, skutecznie zorganizowanym i efektywnie realizowanym oraz stale kontrolowanym procesem formułowania i wdrażania strategii rozwoju organizacji. Koncepcja ta skupia uwagę zarządzających organizacją na jak najlepszym wykorzystaniu własnych walorów i zasobów w długookresowej perspektywie. Chodzi tu o rozwój własnego (endogenicznego) potencjału, który w konsekwencji określa poziom atrakcyjności lokalizacyjnej i konkurencyjności organizacji w otoczeniu. Z kolei działania marketingowe wspomagają skuteczną i efektywną realizację ustaleń strategicznych. Podstawowym zadaniem marketingu jest rozpoznanie potrzeb, wymagań, oczekiwań potencjalnych klientów, a następnie dostarczenie produktów, które będą dla nich źródłem korzyści (użyteczności) w sposób bardziej skuteczny i efektywny niż konkurenci. Ważne miejsce winny zajmować także problemy aktywnego kreowania pozytywnego wizerunku organizacji oraz zwiększania jej pozycji konkurencyjnej w otoczeniu. W Polsce coraz wyraźniej kształtuje się rynek jednostek samorządu gminnego, który staje się coraz bardziej konkurencyjny. Jest to konkurencja o nowych mieszkańców, inwestorów zewnętrznych i środki finansowe, czyli w rezultacie o wymierne korzyści dla społeczności gminnej. Od tego zależy w dużej mierze rozwój gospodarczy, który jest wyznacznikiem realnych możliwości zaspokajania zbiorowych potrzeb mieszkańców. Rywalizowanie gmin o te korzyści to wyraz podejścia rynkowego⁷.

Strategie rozwoju a zarządzanie gminą i rozwój lokalny

W warunkach gospodarki rynkowej możliwości rozwoju gospodarczego i społecznego poszczególnych obszarów są zróżnicowane. Zależą one od wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń oraz szans swojego 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, wówczas łatwiej im uniknąć chaosu, niespójności decyzji, działania pod wpływem impulsu. Planowanie strategiczne, które zmierza do ustalenia podstawowych kierunków rozwoju lokalnego, ma za zadanie dostarczyć władzom lokalnym podstaw racjonalnego działania. Jest też formą działania w nurcie szybko zachodzących przeobrażeń, a jego istotną cechą jest zmienność w czasie, uwzględniająca długi, jak i krótki horyzont rozwiązywania uprzednio zdefiniowanych problemów rozwoju. Poję-

⁷ Tamże, s. 145–146.

cie „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 prof. Roman Galar – największy autorytet w budowaniu dokumentów strategicznych – celem było uzyskanie efektu mnożnikowego w odniesieniu do zawsze niewystarczających zasobów rozwojowych województwa. Postulowano, aby wybór projektów do realizacji dyktowany był nie tyle decyzjami planistycznymi, co 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 – sprzyjać będzie raczej kooperacji, a nie lobbowaniu i praktykom klientystycznym. Ten oryginalny zapis, rozumiany również jako swoiste ścieranie się różnorodnych poglądów, interesów, aktywności, stał się 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 przedstawił Waszkiewicz, określając go jako stan tymczasowo-stały.

Podstawą działań długookresowych i zarządzania powinna być strategia rozwoju gminy. Strategia rozwoju gminy została usankcjonowana prawnie w art. 3 i 4 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju⁸. Podstawą działań długookresowych i zarządzania powinna być strategia rozwoju gminy, a cechami takiego zarządzania są:

- komplementarność rozwiązywania problemów i traktowanie gminy jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór zarówno szans, jak i zagrożeń rozwojowych, a także determinuje osiągnięcie sukcesów w działaniu;
- orientowanie na przyszłość, czyli rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości;
- orientowanie na wyniki, czyli na osiągnięcie celów poprzez skuteczną realizację zaplanowanych wcześniej zadań⁹.

Strategia rozwoju lokalnego w powiązaniu z budżetem gminy oraz studium uwarunkowań kierunków zagospodarowania przestrzennego i miejsco-

⁸ M. Rzeszutko-Piotrowska, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego w polskich gminach*, Warszawa 2015, s. 171–172.

⁹ Tamże, s. 169.

wym 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 M. Kłodziński, podkreślając m.in.: że konkretyzuje wizję rozwoju, a publiczny osąd zamierzonych kierunków pozwala na skorygowanie własnych subiektywizmów, jak i wyzwolenie inicjatywy oddolnej, na racjonalne wykorzystywanie zasobów środków finansowych, staranie się o zewnętrzne środki finansowe, uczenie się hierarchizacji celów¹⁰. Posiadanie i stosowanie strategii rozwoju to jeden z przejawów szerszego procesu, jakim jest zarządzanie gminą. 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 przypadku strategii: duża liczba celów, zadań – najczęściej nie-realnych, dużo rzadziej można spotkać działania strategiczne, a jeszcze rzadziej – strategiczno-marketingowe¹¹.

Założenia metodologiczne i analiza dokumentów strategicznych

Przeprowadzone badania dotyczyły określenia znaczenia i miejsca, które zajmują strategie rozwoju w procesie zarządzania gminą. W tym celu analizie poddano 27 strategii rozwoju dolnośląskich gmin, głównie z południowej części województwa. Prace prowadzono w 2017 r. Badania oparto głównie o analizę dokumentów, proste metody statystyczne oraz wywiady bezpośrednie. Badania nad strategiami rozwoju dotyczyły określenia sprawności procesu zarządzania strategicznego, który można podzielić na analizę samego dokumentu oraz procesu wdrażania i monitorowania¹².

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że najczęstszymi powodami tworzenia strategii rozwoju są:

¹⁰ M. Kłodziński, *Znaczenie i potrzeba tworzenia strategii rozwoju gminy*, Warszawa 2009, s. 34–36.

¹¹ Swoją ocenę opieram na obserwacjach opierając się typy działań zaproponowanych przez Ziółkowskiego, [w:] M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, dz. cyt., s. 147–153.

¹² Problematyka była przedmiotem zainteresowania Tomasza Wołowca i Dariusza Reško, *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, „Zeszyty Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji”, seria: *Ekonomia*, nr 5, 2002, s. 62–87.

- Aktualizacja dokumentów strategicznych wyższego szczebla; w 2013 r. weszła w życie nowa Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego, a w 2014 r. powstało na Dolnym Śląsku ponad 30 nowych strategii rozwoju w gminach i powiatach.
- Ubieganie się o środki finansowe z różnych źródeł, m.in. z funduszy europejskich.
- Przejęcie władzy przez nowe kierownictwo w jednostkach samorządu terytorialnego (JST).
- „Stara” strategia rozwoju, np. strategia z 2001 r. obowiązuje w Lubawce (obecnie aktualizowana);
- Zbliżająca się kampania wyborcza – strategia pełni funkcję programu wyborczego.

Proces tworzenia strategii rozwoju w poszczególnych gminach był różnorodny. Najczęściej dokument strategiczny przygotowywał podmiot zewnętrzny. W kilku przypadkach był tworzony siłami urzędu gminy przy wsparciu eksperta. Etapy budowy strategii, które stwierdzono w analizowanych dokumentach, odnosiły się do: decyzji o przystąpieniu do planowania strategicznego, wyboru podmiotu przygotowującego projekt strategii, diagnozy – ale najczęściej o charakterze statystycznym, rzadziej o charakterze prospektywnym. Bardzo rzadko odnosiły się do opinii społecznej, powołania zespołu liderów, konsultacji społecznych – w większości o niewielkim zasięgu, analizy strategicznej, konstrukcji misji, wizji, konstrukcji celów i wyznaczenia priorytetów, wyznaczenia zadań strategicznych, weryfikacji zgodności horyzontalnej i wertykalnej, powiązania zadań ze środkami finansowymi, systemu wdrażania i monitoringu. Zaobserwowano, że analizowane strategie pełnią następujące funkcje:

- funkcję regulacyjną, w przypadku której strategia staje się wyznacznikiem podejmowanych decyzji, które gwarantują realizację ustalonych zadań
- funkcję kontrolną – strategia staje się podstawą oceny skuteczności działania organów odpowiedzialnych za lokalną politykę gospodarczą,
- funkcję koordynacyjną, w przypadku której strategia jest dokumentem, który z założenia ma oddziaływać na podmioty funkcjonujące w gminie w kierunku koordynowania ich zachowań zgodnie ze strategicznymi celami rozwoju gminy,
- funkcję informacyjną – strategia to zbiór informacji o przewidywanych kierunkach rozwoju gminy i zamierzonych działaniach władz lokalnych,

- funkcję pobudzającą – strategia to dokument zmuszający podmioty władzy samorządowej do poszukiwania możliwości i dróg optymalnego rozwoju gminy,
- funkcję promocyjną, w przypadku której strategia jest dokumentem podkreślającym te cele rozwojowe danego obszaru, które są jego mocnymi stronami i są możliwe do osiągnięcia pod warunkiem uzyskania zewnętrznego wsparcia.

Obszary badawcze

I obszar – metoda budowania strategii rozwoju w założeniach i w rzeczywistych działaniach operacyjnych. O ile metodologia – oparta na partycypacji – jest powszechna, to już bardzo uważna analiza samych strategii oraz dokumentów okołostrategicznych, jak raporty z konsultacji społecznych, pozwala wyciągnąć wnioski, że w ponad 60% badanych strategii rozwoju w JST to władza wykonawcza, tj. prezydent, burmistrz czy wójt, ma decydujący wpływ na kształt dokumentu; często pojawiają się argumenty: „przecież to ja będę to realizował”. Można to zauważyć w raportach z konsultacji, gdzie uwagi mieszkańców nie są brane pod uwagę, lub/i w ostatecznym dokumencie już ich nie ma lub zostały znacznie zmienione.

II obszar – zasięg i wpływ konsultacji społecznych podczas procesu budowania strategii rozwoju w JST. Analiza prowadzonych konsultacji wskazuje na:

- Niewielki zasięg i bardzo słabe nagłośniecie konsultacji;
- Bardzo słabe zaangażowanie mieszkańców w proces konsultacji, co najczęściej wynika z realizacji ich interesów lub grupy mieszkańców;
- Niewielki procent pozytywnych rekomendacji i sytuacji, gdy ostateczna wersja strategii rozwoju na skutek konsultacji społecznej zostaje zmieniona;
- Bardzo dużą rolę władzy wykonawczej samorządów w kształtowaniu ostatecznej wersji dokumentu planistycznego – dlatego metoda partycypacyjna to w dużej części fasada zupełnie innej rzeczywistości.

III obszar – stopień wdrożenia strategii rozwoju, określony na podstawie zderzenia planu strategicznego z corocznym budżetem w określonym okresie. Analiza porównawcza aktualnych strategii rozwoju z corocznymi budżetami wskazuje na bardzo duże różnice pomiędzy planami strategicznymi (a także zdefiniowanymi zadaniami) a wydatkami w danym roku – dla wszystkich badanych gmin część zapisów strategii rozwoju znajdująca pokrycie w wydatkach budżetowych (a więc zapisów dotyczących zrealizowanych zadań i wykonania budżetu) to zaledwie 34%. Najwięcej konsekwencji zauważono w realizacji celów transportowych, ochrony środowiska i polityki społecznej.

IV obszar – monitoring strategii rozwoju w JST. Zaobserwowano bardzo zróżnicowany sposób monitorowania strategii rozwoju w JST. Najczęściej monitoring odbywa się poprzez własne jednostki, realizowany jest przez pracowników. Często ogranicza się do przygotowania sprawozdania, które w istocie stanowi kalendarium wydarzeń z minionego roku. Odniesienia, jeżeli są zawarte, to w sposób bardzo ogólny dotyczą dokumentów planistycznych. Jeżeli są używane wskaźniki, to rzadko kiedy ich realizacja przekracza kilkanaście procent.

Wyniki badania

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że w samorządach gminnych województwa dolnośląskiego planowanie strategiczne jest procesem powszechnie stosowanym, jednak ze względu na liczne błędy popełniane w praktyce istnieje potrzeba podejmowania badań w tym zakresie. Strategie rozwoju najczęściej obejmują horyzont czasowy do 2020 r. W przeważającej części nie ograniczają się do alokacji zasobów, a uwzględniają rozwój lokalny. W badanych gminach stosowano podejście partycypacyjne i ekspercko-partycypacyjne. Analizowane dokumenty można podzielić na te, w których występuje podział dokumentu na część diagnostyczną, aksjologiczną oraz wdrożeniową oraz na takie, w których występują na początku założenia aksjologiczne, diagnoza strategiczna oraz rekomendacje strategiczne.

Analiza celów, które wskazywano w badanych dokumentach pokazuje, że autorzy strategii koncentrowali się na wyborze infrastruktury technicznej, komunikacji, zagospodarowaniu przestrzennym, inwestycjach, m.in. w turystyce i sporcie. Zdecydowane drugoplanowe znaczenie ilościowe i jakościowe – co znalazło odzwierciedlenie w wydawanych środkach – posiadały cele związane z kulturą, oświatą i wychowaniem, demografią. Bardzo podobne wyniki zaobserwowano w badaniach przeprowadzonych w gminach pomorskich¹³. Decydenci społeczności inwestują lokalnie przede wszystkim w zasoby materialne, a nie w kapitał ludzki.

Podsumowanie i rekomendacje

- Znaczenie dokumentów strategii rozwoju jest stosunkowo niskie, zwłaszcza dla mieszkańców (jeśli chodzi o konsekwencje realizacji, sposób tworzenia; najczęściej to nie ich dokument, tylko np. prezydenta).

¹³ A. Sekuła, *Analiza celów strategii rozwoju gmin*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Bról, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1023, Wrocław 2004, s. 254–256.

- Traktowanie strategii rozwoju przez JST ma charakter narzędziowy, zwłaszcza jako możliwość korzystania ze środków zewnętrznych.
- Proces tworzenia dokumentów planistycznych ujawnia duży deficyt myślenia strategicznego – dominuje perspektywa krótkoterminowa oraz tzw. załatwianie spraw dla radnego, partii czy grupy nacisku.
- Warto byłoby prowadzić ustawowo procedury, formy zasięgu i sposoby przeprowadzania konsultacji z procentowym wskazaniem możliwości ingerowania w uwagi mieszkańców przez władzę wykonawczą.
- Rekomenduje się wprowadzić ustawowo stosowanie monitoringu z ustalonym sposobem pomiaru prowadzonego przez podmiot zewnętrzny wyłaniany w drodze przetargu – tak by mieszkańcy wiedzieli, jaka część strategii jest wdrażana, a jeżeli nie, to dlaczego.

Streszczenie

Strategie rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego

W artykule omówiono przyczyny i znaczenie tworzenia strategii rozwoju przez jednostki samorządu terytorialnego, które postulują polscy badacze tej problematyki. Następnie przedstawiono zakres podmiotowy, przedmiotowy i czasowy prowadzonych badań nad obowiązującymi strategiami rozwoju w wybranych jednostkach województwa dolnośląskiego. Podczas prezentacji wyników wskazano cztery główne obszary badawcze: metody budowania strategii rozwoju, zasięg i wpływ konsultacji społecznych, stopień wdrażania strategii rozwoju oraz sposób jej monitoringu. Na podstawie otrzymanych wyników wyciągnięto wnioski związane ze sprawnością zarządzania. Zaproponowano również rekomendacje co do samego procesu procedowania tego typu dokumentów strategicznych.

Słowa kluczowe: jednostka samorządu terytorialnego, strategia rozwoju, rozwój lokalny.

Summary

The strategies of development in the self-government units

Abstract: The article presents the reasons and importance of creating development strategies by local government units, which Polish researchers of this subject postulate. Next, the subjective, objective and temporal range of research on the current development strategies in selected units of the Lower Silesian Voivodship was presented. During the presentation of the results, four main research areas were indicated: methods of building development strategies, coverage and impact of social consultations, the degree of implementation of the development strategy and the way of monitoring it. On the basis of the results obtained, conclusions were drawn to the authors of such documents. Recommendations were also proposed as to the process of proceeding with this type of strategic documents.

Keywords: territorial self-government unit, development strategy, local development.

Bibliografia

1. Adamus W., Ptaszek P., *Modele rozwoju gmin w ujęciu wielokryterialnego procesu decyzyjnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 3, Warszawa 2012.
2. Biniński J., Szczupak B., *Strategia rozwoju lokalnego*, [w:] A. Klasik, F. Kuźnik F. (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
3. Bocian A., *Problemy budowy regionalnych strategii*, [w:] *Strategia rozwoju lokalnego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
4. Dziurbejko T., *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2006.
5. Filipiak B., *Strategie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, PWE, Warszawa 2008.
6. Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
7. Kowalska J., *Spoleczno-ekonomiczne wyznaczniki strategii rozwoju lokalnego w dobie czwartej fali cywilizacyjnej*, [w:] *Strategia rozwoju lokalnego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
8. Nowińska E., *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.
9. Noworól A., *Planowanie rozwoju lokalnego*, [w:] *ABC samorządu terytorialnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2006.
10. Parysek J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2008.
11. Sekuła A., *Analiza celów strategii rozwoju gmin*, [w:] R. Bról (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1023, Wrocław 2004.
12. Sztando A., *Model procedury budowy strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*, „Biblioteka Regionalna” 2013, nr 13.
13. Sztando A., *Planowanie lokalnego rozwoju gospodarczego*, [w:], A. Bartczek, A. Lorek (red.), *Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
14. Wojtasiewicz L., *Powiaty w strategiach rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] *Strategia rozwoju lokalnego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
15. Wysocka E., Koziński J., *Strategia rozwoju województw i gmin – teoria i praktyka*, ZCO, Warszawa–Zielona Góra 1999.