

# Zarządzanie rozwojem przez jednostki samorządu terytorialnego – specyfika, potrzeby i wyzwania

Grzegorz Ślusarz

*Zarządzanie najogólniej to zespół działań podejmowanych w celu wywołania pożądanego przebiegu procesów i zjawisk w obrębie przestrzeni działania określonej organizacji. Wiąże się z wyznaczaniem celów oraz sposobów ich realizacji. W dynamicznie zmieniającym się środowisku, w którym odbywa się rozwój społeczno-gospodarczy, ustalanie tych celów i sposobów ich skutecznej realizacji jest niezbędne, a zarazem trudne dla każdej organizacji, zwłaszcza w sytuacji gdy ograniczone są kompetencje i możliwości oddziaływania na większość niezależnych podmiotów funkcjonujących w określonej przestrzeni terytorialnej. W takiej sytuacji znajduje się samorząd terytorialny – forma administracji publicznej, który winien rozwiązywać problemy, radzić sobie z wyzwaniami rozwoju w konkurencyjnych warunkach, stymulować i koordynować procesy rozwojowe w przestrzeni jego działania charakteryzującej się dużym stopniem otwartości. W artykule przedstawiono specyfikę zarządzania rozwojem przez jednostki samorządu terytorialnego w kontekście ich kompetencji oraz wyzwań wynikających z otoczenia.*

## 1. Wprowadzenie

Współczesny rozwój odbywa się w dynamicznie zmieniającym się środowisku kształtowanym przez ściśle powiązane ze sobą: globalizację, konkurencję i innowacje. Jak podkreśla G. Gorzelak (Gorzelak 2002: 63), triada tych wspomagających się i silnie współzależnych zjawisk tworzy nowe uwarunkowania rozwojowe, zmienia kryteria lokalizacji, decyduje o konkurencyjności struktur terytorialnych.

W takiej sytuacji sprostanie konkurencji w toczącym się współzawodnictwie, utrzymanie lub tworzenie atrakcyjnych warunków dla alokacji czynników wytwórczych wiąże się z koniecznością aktywnych zachowań wszystkich uczestników życia społeczno-gospodarczego. Szczególną rolę ma tu do odegrania samorząd terytorialny, którego działania winny przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności terytorium objętego jego wpływami. Samorząd terytorialny jako forma administracji publicznej musi sprostać wyzwaniom wynikającym przede wszystkim z:

- ujednoczenia lub zbliżenia przepisów prawa w określonych dziedzinach gospodarczych, społecznych i ochrony środowiska,
- zmiany charakteru i funkcji granic państwowych,
- wzrostu roli regionów w kontaktach międzynarodowych.

Wszystko to prowadzi do większej mobilności ludzi, kapitału, produktów oraz informacji, do większej otwartości rynków i – oczywiście – do zaostżenia konkurencji (Wojtasiewicz 2004: 115).

Konkurencyjność regionu zależy od relacji jego cech i kryteriów lokalizacji, jakie wynikają z obowiązującego modelu rozwoju. Wysoką konkurencyjność mogą osiągnąć jedynie te z nich, których cechy są zgodne z owymi kryteriami, natomiast regiony, których cechy są niezgodne z kryteriami lokalizacji, nie mogą ani przyciągnąć kapitału – są dla niego nieatrakcyjne – ani stworzyć korzystnych warunków dla firm już istniejących na ich terenie. Regiony konkurencyjne uzyskują wysoką zdolność rozwoju endogennego i są w stanie zmieniać swoje cechy, zaś regiony niekonkurencyjne znajdują się w stanie stagnacji lub wręcz recesji, których efektem jest dalsze zmniejszanie zbieżności cech tych regionów i kryteriów lokalizacji (Gorzela 2003: 49) oraz pogłębianie się problemów rozwojowych, których skutkiem może być marginalizacja społeczno-ekonomiczna ludności zamieszkującej je.

Konkurencyjność jednostek terytorialnych (w praktyce jednostek administracyjnych) nie jest cechą samoistną. Winna być ona kształtowana poprzez instytucje odpowiedzialne za ich rozwój, a jak już wspomniano, w tym względzie szczególną rolę ma do odegrania samorząd terytorialny.

Zasadnicza teza opracowania sprowadza się do stwierdzenia, że wykorzystanie endogennych zasobów jednostki terytorialnej będące podstawą realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego, w konkurencyjnych warunkach rynkowych, wymaga aktywnych, kreatywnych zachowań władz samorządowych wykraczających poza zwykłe administrowanie. Wymaga urzeczywistnienia w tych jednostkach profesjonalnego procesu zarządzania.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty i specyfiki zarządzania rozwojem w przestrzeni stanowiącej obszar działania samorządu terytorialnego oraz przybliżenie podstawowego instrumentu wykorzystywanego w tym procesie, jakim jest strategia.

Na tle rozważań teoretycznych powyższej problematyki w pracy zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w 20 gminach województwa podkarpackiego (posiadających strategię rozwoju opracowaną metodą uspołecznioną) dotyczące oceny zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Poprawna identyfikacja potrzeb (stopnia ich zaspokojenia i hierarchii ich ważności) stanowi podstawowy warunek skutecznego zarządzania, skutecznej realizacji celów rozwojowych.

## 2. Istota funkcjonowania samorządu terytorialnego

Rozwój społeczno-gospodarczy nie jest prostą sumą czynników wytwórczych angażowanych w procesach rozwojowych. Przewagi konkurencyjne osiągają ci, którym udaje się uzyskać efekty synergiczne. W jednostkach terytorialnych (gminach, powiatach, regionach) w dużej mierze uzależnione są one od aktywności społeczności lokalnych. Ta zaś od demokratyzacji procesów rozwojowych.

W demokratycznych społeczeństwach najważniejszą rolę w tym względzie odgrywa samorząd terytorialny i towarzysząca mu samorządność. Pojęcie samorządu terytorialnego jest konstrukcją szeroką i obejmuje wspólnotę mieszkańców, określa terytorium, zakres uprawnień oraz podmiotowość prawną (Wojciechowski 2000: 93).

Istotą samorządności terytorialnej jest zawiadywanie własnymi sprawami. Oznacza ona autonomię oraz samodzielność i jest podstawowym czynnikiem rozwoju demokracji. Samorządność, która stanowi najważniejszy wyróżnik wspólnot terytorialnych, musi być przede wszystkim narzędziem rozwoju, a nie jedynie powodem do dumy (Czyszkievicz 2003: 77), jak to często bywa.

W Polsce samorząd terytorialny został przywrócony w nowej postaci w 1990 roku. W myśl art. 3 Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego samorząd terytorialny oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnych do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców w granicach określonych prawem (Dz. U. z 1994 r., nr 124, poz. 607). Ma on więc służyć budowie mechanizmów demokracji (poprzez wzmocnienie udziału społeczności lokalnych w procesach społeczno-gospodarczych zachodzących w ich środowisku) oraz decentralizacji władzy publicznej, czyli przekazywaniu obowiązków administracji państwowej na niższe szczeble (której konsekwencją jest wykonywanie części usług publicznych samodzielnie i na własną odpowiedzialność zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym).

Decentralizacja wynika z potrzeby aktywniejszego i sprawniejszego zarządzania środkami publicznymi (Izdebski, Kulesza 1998: 208). Ta niewątpliwa zaleta decentralizacji może mieć również i wady, czego przykładem jest Polska. Można bowiem zaobserwować, że w ostatnich latach systematycznie następowało rozszerzanie zakresu spraw przekazywanych z administracji publicznej na szczebel samorządowy, któremu nie zawsze towarzyszyło odpowiednie zasilanie strumieniami środków finansowych niezbędnych do prawidłowej realizacji przekazywanych zadań (przykładem tego może być oświata czy opieka społeczna).

Samorząd terytorialny w trójszczeblowym modelu (obowiązującym w Polsce od stycznia 1999 roku) jest obligatoryjnym związkiem mieszkańców gmin, powiatów i województw, utworzonym dla realizowania zadań o charakterze lokalnym przez gminy i powiaty oraz zadań o charakterze regionalnym przez województwo w celu zapewnienia rozwoju danego terenu i zaspokojenia potrzeb zbiorowych ludności.

Poszczególne jednostki samorządu terytorialnego powstają z mocy prawa, przy czym w modelu trójszczeblowym gmina jest jednostką podstawową, powiat pośrednią, a województwo najwyższą. Podziału takiego dokonano z uwagi na zakres zadań, nie zaś ze względu na podległość. Powiat zatem nie jest jednostką nadrzędną w stosunku do gminy, tak jak województwo nie pełni funkcji nadzorczej w stosunku do powiatu (Jastrzębska 1999: 14). Wszystkie szczeble zachowują samodzielność, a nadzór nad jednostkami samorządu sprawuje administracja rządowa. Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego przejawia się na wielu płaszczyznach i przy zastosowaniu zróżnicowanego instrumentarium. Gwarantem tej samodzielności są źródła prawa kształtujące ustroj jednostek (konstytucja, ustawy oraz statut jednostki).

Rozwinięciem zasady samodzielności są unormowania określające wykonywanie zadań publicznych (w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność), dysponowanie wyodrębnionym mieniem oraz prowadzenie samodzielnej gospodarki finansowej na podstawie budżetu (Ofiarski, Mokrzyć, Rutkowski 1998: 34).

Rękomią samorządności jest osobowość prawna. Umożliwia ona wyodrębnienie gospodarki budżetowej samorządu z systemu budżetowego państwa i jest podstawą względnej samodzielności umożliwiającej realizację nadrzędnego celu działania samorządu, jakim jest tworzenie odpowiednich warunków dla życia i pracy społeczności oraz świadczenie określonych usług, rezultatem których będzie najlepsze zaspokojenie potrzeb mieszkańców danej jednostki terytorialnej. Innymi słowy chodzi o tworzenie warunków dla zapewnienia rozwoju społeczno-gospodarczego. Bez tego realizacja zadań stojących przed samorządem staje się ułomna (Ślusarz 2005: 297).

Samorząd terytorialny zaspokaja zbiorowe potrzeby mieszkańców poprzez realizację zadań publicznych, które mogą być własne lub zlecone na podstawie ustawy bądź porozumienia z administracją rządową. Zakres kompetencji poszczególnych szczebli samorządu jest uregulowany ustawowo.

Działania wszystkich szczebli samorządu prowadzące do realizacji celów rozwojowych powinny być skoordynowane. Podstawowe cele rozwoju należy rozpatrywać w trzech wymiarach: zaspokajania podstawowych potrzeb ludności, wykorzystania posiadanych zasobów oraz istniejących możliwości (szans) do kreowania rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości, zapewnienia integralnego rozwoju o charakterze zrównoważonym oraz sprawnego funkcjonowania wszystkich podmiotów i instytucji w jednostce regionalnej i lokalnej (Wiatrak 2000: 83–92). Jednak pomiędzy celami działania podmiotów gospodarki regionalnej i lokalnej występują sprzeczności i konflikty. Należy przyjąć, że każdy z nich dąży do maksymalizacji swoich korzyści, lecz trudno oczekiwać, że suma tych indywidualnych dążeń prowadzi do maksymalizacji korzyści całego systemu. Dzieje się tak z powodu różnic celów i sposobów ich realizacji przez poszczególne podmioty. W związku z tym szczególna rola w systemie gospodarki lokalnej i regionalnej przypada

właśnie władzy samorządowej. Jej zdaniem jest rozwiązywanie sprzeczności i koordynacja działalności podmiotów gospodarujących w sposób korzystny dla całej lokalnej społeczności, gospodarki, ekosystemu (Brol 1998: 13). Do realizacji tego niezbędne staje się zarządzanie procesem rozwoju lokalnego i regionalnego.

### **3. Zakres, potrzeby, specyfika zarządzania rozwojem przez samorząd terytorialny**

Najogólniej zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustaleniu celów i ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów, procesów i informacji w istniejących warunkach zewnętrznych jej działania (prawnych, społecznych, ekonomicznych itp.) w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działania (Penc 1994: 18).

Spośród zagadnień dotyczących samorządu terytorialnego zarządzanie winno zajmować kluczowe miejsce, zwłaszcza procesy zarządzania tymi wszystkimi sprawami publicznymi, które należą do jego kompetencji. Pojemność problematyki zarządzania jest duża i obejmuje takie zagadnienia jak: miejsce, warunki, mechanizmy i zasady zarządzania tym, co ma podstawowe znaczenie dla interesu wspólnoty i co mieści się w możliwościach realizacyjnych organów samorządu terytorialnego. Innymi słowy, chodzi o skomplikowany typ zagadnień samorządowych, których rozwiązanie wymaga analizy procesów decyzyjnych i ich licznych uwarunkowań (Potoczek 2003: 93).

Zarządzanie jest procesem trudnym i złożonym w każdej organizacji. Jednak w sytuacji gdy podmiotem staje się samorząd terytorialny, który ma ograniczone kompetencje i możliwości oddziaływania na większość niezależnych podmiotów funkcjonujących w jego przestrzeni terytorialnej (obiekt zarządzania może obejmować osoby, organizacje, rzeczy często niepodlegające zarządzającemu), skala trudności dodatkowo wzrasta.

Zarządzanie regionalne i lokalne jako procesy oddziaływania organów władzy samorządu terytorialnego na przedmiot zarządzania powinny wywołać zachowania, które będą zgodne z celami przejętymi przez podmiot zarządzania (Wojciechowski 2000: 91). Wynika z tego, że poprzez zarządzanie kształtowane są zachowania innych podmiotów.

Złożoność procesów zarządzania i ciągle jeszcze niedostateczna wiedza o nim są często przyczyną niewykorzystywania przez samorządy terytorialne procedur mogących przyczynić się do podniesienia skuteczności ich działań, które tkwią w zarządzaniu. Jest to o tyle niezrozumiałe, iż racje efektywności ekonomicznej, dotyczące również obszaru samorządu terytorialnego nakazują, aby jego władze zarządzały majątkiem, przestrzenią, finansami i administracją w sposób racjonalny w szeroko i dobrze pojętym interesie reprezentowanych wspólnot samorządowych. W zarządzaniu takim winno się uwzględniać istniejący układ terytorialny i specyfikę podmiotów reprezentujących poszczególne szczeble samorządowe (Brol 1998: 13).

W praktyce rozwój regionalny realizuje się na poziomie lokalnym – gminnym. Poziom ten w świetle ustawowych zapisów jest podstawowym. Kompetencje gminy wskazują na dużą jej samodzielność i niezależność w zakresie podejmowania kluczowych decyzji rozwojowych. Stąd też szczególne znaczenie nabiera zarządzanie rozwojem na poziomie lokalnym, czyli procedury oddziaływania władzy lokalnej na podmioty gospodarki lokalnej w celu rozwiązywania wzajemnych konfliktów i koordynacji działań, co w efekcie przyczynia się do stymulowania rozwoju lokalnego (lub ograniczania niepożądanych jego przejawów i skutków). Biorąc pod uwagę powyższe oraz ustawowe kompetencje samorządów, szczególną uwagę należy zwrócić na określenie „stymulowanie rozwoju”, gdyż podkreśla ono potrzebę aktywnych działań administracji publicznej, zwłaszcza w odniesieniu do sfery gospodarczej. Sfera ta jest fundamentem rozwoju, a możliwości bezpośredniego oddziaływania na nią samorządu są niewielkie. Dlatego też władze i administracja samorządowa różnych szczebli winny wspierać rozwój gospodarki lokalnej i regionalnej pośrednio: poprzez tworzenie korzystnych warunków dla lokalizacji działalności gospodarczej, stwarzanie konkurencyjnych warunków w otoczeniu zewnętrznym podmiotów działających na obszarach podległych kompetencjom poszczególnych szczebli władzy samorządowej (Ślusarz 2005: 300), tworzenie koalicji (partnerstwa publiczno-prywatnego) dla skutecznego rozwiązywania problemów rozwojowych.

Stymulowanie rozwoju gospodarczego poprzez działania administracji publicznej różnych szczebli wynika z oczywistego faktu, że żadne przedsiębiorstwo nie działa w próżni, ale w określonej przestrzeni fizycznej, społecznej oraz w określonym otoczeniu prawnym. Jakkolwiek prywatne przedsiębiorstwa samodzielnie decydują o swoich sprawach, to możliwości ich działania uzależnione są od wielu czynników kształtowanych przez instytucje stanowiące otoczenie ich działalności (Domański 1999: 18), w tym samorząd terytorialny. Tworzenie systemu gospodarki rynkowej zmieniło w sposób zasadniczy rolę samorządu terytorialnego. Przestał on być wykonawcą ustaleń planowych, czyli określonych na podstawie wytycznych planów wyższych szczebli, a stał się samodzielnym podmiotem gospodarującym oraz kształtującym warunki sprzyjające rozwojowi lokalnemu (Obrębalski 1998: 13), podnoszącym konkurencyjność danego obszaru.

Stwarzanie konkurencyjnych warunków rozwojowych, w sytuacji gdy konkurencyjność przenosi się z poziomu firm na otoczenie, w którym one funkcjonują, nabiera szczególnego znaczenia. Wymusza ona wręcz konieczność nowego podejścia ze strony samorządów do problematyki rozwoju lokalnego i regionalnego. W praktyce dominujące ciągle jeszcze administrowanie należy zastąpić zarządzaniem. Zarządzanie w przeciwieństwie do administrowania jest pojęciem, które zawiera w sobie aktywność i kreatywność (Potoczek 2001: 13–23), tak niezbędne dla skutecznego działania przy istniejących ograniczeniach kompetencyjnych z jednej strony, a jednocześnie dużym marginesie możliwości płynących z zapisów ustawowych „gmina może podejmować

wszystkie zadania o charakterze publicznym i znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami dla innych podmiotów, a o podjęciu takich działań decydują organy gminy” (Dz. U. z 1990 r., nr 13, poz. 74, z późn. zm.).

Proces zarządzania może być realizowany na różnych poziomach. W klasycznym ujęciu wyróżnia się trzy poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny. Różnią się one między sobą zakresem podejmowanych decyzji, stopniem ich szczegółowości oraz perspektywą czasową, do której się odnoszą. Każdy z wymienionych poziomów zarządzania jest ważny. Jednak w konkurencyjnych warunkach rynkowych, w jakich działają wszystkie podmioty, przy dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach, szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie strategiczne związane z podejmowaniem decyzji kierunkowych (kluczowych, generalnych). Zarządzanie strategiczne jest procesem wielowarstwowym obejmującym elementy planistyczne, decyzyjne, wykonawcze i kontrolne. Jego praktyczne wdrażanie wymaga wykorzystywania różnorodnych narzędzi umożliwiających realizację zakładanych celów rozwojowych.

#### **4. Strategia rozwoju jako narzędzie zarządzania przez jednostki terytorialne**

Praktyka gospodarcza krajów wysoko rozwiniętych wskazuje, że rozwój gospodarczy i społeczny regionów jest funkcyjnym rezultatem oddziaływania czynników rynkowych oraz jakości zarządzania rozwojem regionalnym. Potencjalne szanse rozwojowe regionów zwiększają się, jeżeli prowadzą one aktywną politykę rozwoju regionalnego i mają opracowaną długofalową strategię rozwoju społeczno-gospodarczego (Prusek 1996: 45). Można nawet powiedzieć, iż między polityką rozwoju regionalnego a strategią występuje sprzężenie zwrotne, gdyż z jednej strony strategia ułatwia kreowanie właściwej polityki regionalnej, lokalnej, zaś z drugiej instrumenty polityki ułatwiają skuteczną realizację celów strategicznych (Ślusarz 2005: 301).

Pierwszym i zarazem najważniejszym etapem w procesie zarządzania, a jednocześnie jego podstawowym narzędziem jest planowanie strategiczne. Filozofia i metodologia planowania strategicznego szczególnie przydaje się do prognozowania rozwoju regionów, zwłaszcza w sytuacjach „rewolucyjnych”, czyli w okresach zasadniczych przekształceń otoczenia rynkowego i pozarynkowego (Prusek 1995: 28), a takie mają miejsce w gospodarce polskiej po 1989 roku.

Strategię rozwoju gospodarczego można zdefiniować jako koncepcję rozwoju gospodarczego i społecznego wskazującą z jednej strony na cele rozwoju, a z drugiej na siły sprawcze, środki, narzędzia, instrumenty i mechanizmy realizacji celów (Prusek 1995: 9). Biorąc pod uwagę, iż w każdej strategii – niezależnie od sposobu jej definiowania – winien być uwzględniony podmiot, przedmiot, obszar, zakres planowania oraz ryzyko, można powiedzieć, że strategia to cele i ogólny sposób działania podmiotu strategii związany z klu-

czowymi decyzjami dotyczącymi przyszłości. Te kluczowe decyzje są z kolei związane z ukierunkowanymi ciągami działań pozwalającymi realizować cele autonomiczne: istotne, uwzględniające wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe, których realizacja jest możliwa poprzez koncentrację sił i środków (Ślusarz, Bartnicki, Mentelski 1998: 11).

Podmiotem strategii rozwoju lokalnego, regionalnego jest władza lokalna, regionalna sprawowana w interesie danego społeczeństwa, czyli samorząd terytorialny odpowiedniego szczebla (gmina, powiat, województwo) władny realizować autonomiczne cele. Przedmiotem strategii jest rzeczywistość danej jednostki terytorialnej, obejmująca zarówno sferę potrzeb mieszkańców, zasoby i potencjały danej jednostki, jak i sferę szeroko rozumianej gospodarki. Innymi słowy można powiedzieć, że przedmiotem strategii jest sfera materialna danej jednostki administracyjnej, przedstawiona w wymiarze przestrzennym, ekologicznym, społecznym i gospodarczym (Wysocka, Koziński 1998: 49). Nadrzędnym celem każdej strategii jest rozwój, który wiąże się ze zmianami.

Planowanie strategiczne to metoda systemowego podejścia do zarządzania zmianami i do kreowania możliwie najlepszej przyszłości (Prawelska-Skrzypek 1996: 11). Charakteryzuje się ono dużym stopniem ogólności. Pomimo tego ma istotne walory, gdyż prowadzi do selekcji zakresów problemowych i koncentracji na sprawach przesądzających o kierunkach i tempie rozwoju regionu (Klasik 1993: 18). Stąd też w konkurencyjnych warunkach coraz bardziej doceniane są przez samorządy terytorialne walory tego planowania. Potwierdzeniem tego jest fakt opracowywania strategii gmin i powiatów przez liczne samorządy pomimo braku obligatoryjności posiadania tego dokumentu na poziomie lokalnym (gminnym, powiatowym).

Ustawa kompetencyjna tylko o samorządzie wojewódzkim mówi, że zarząd województwa sporządza strategię rozwoju województwa, którą przedkłada sejmikowi województwa celem uchwalenia. Odnosząc się do kompetencji administracji samorządowej na szczeblu powiatu, ustawa stwierdza, że organy powiatu mogą prowadzić w granicach swojej własności rzeczowej analizy i studia z zakresu zagospodarowania przestrzennego dotyczące obszaru powiatu i zagadnień jego rozwoju (art. 54a ust. 2). W kompetencjach administracji gminnej jest przewidziane tylko sporządzenie programu rozwoju gospodarczego gminy. A zatem nie ma tu jednoznaczności co do konieczności opracowywania strategii. Można jednak postawić tezę, że zwiększa ona zdolności dostosowawcze danej jednostki terytorialnej do zmieniającej się rzeczywistości. Strategia zwiększa też szansę rozwoju gospodarczego, ale, trzeba też dodać, sama nie daje gwarancji osiągnięcia sukcesu. Jest ona warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym dla zapewnienia rozwoju społeczno-gospodarczego (Prusek 1995: 19).

Zdolność dostosowywania się regionów do zmieniających się uwarunkowań uzależniona jest nie tylko od warunków logiczno-poznawczych, ale również od czynników socjologiczno-psychologicznych określających mecha-



nizm absorpcji i innowacji gospodarczych, społecznych, technicznych (Prusek 1996: 46). Czynniki sfery socjologiczno-psychologicznej zależą w dużym stopniu od zrozumienia i akceptacji przez społeczność terytorium objętego planowaniem zachodzących procesów, wprowadzanych zmian. Bez tego nawet najdoskonalsze koncepcje rozwojowe wynikające z opracowywanych planów są trudne do realizacji (Ślusarz 2005: 303).

Sposób wprowadzania zmian, które są nieodzownym elementem planowania i rozwoju, ma często decydujące znaczenie dla przetrwania zmian. Teoretycznie wszyscy zgadzają się z tym, że na rozwój składa się wiele równoległe zachodzących przeobrażeń: gospodarczych, społecznych, politycznych, kulturowych oraz zmian modeli zachowań. W rzeczywistości bardzo często uznaje się tylko wagę przekształceń gospodarczych. Tymczasem krytycznymi czynnikami rozwoju okazują się często przemiany kulturowe, zmiany modelu zachowań. Są one niezbędnymi, a jednocześnie najslabiej sterowalnymi czynnikami rozwoju lokalnego (Prawelska-Skrzypek 1996: 11). Stąd też wprowadzanie zmian powinny poprzedzać działania edukacyjne i promocyjne.

Dużą rolę w tym zakresie może odgrywać właśnie sam proces budowy strategii, w którym winny uczestniczyć osoby kluczowe, reprezentujące liczące się w danej jednostce terytorialnej grupy interesów, mające określoną pozycję w środowisku (Ślusarz, Mentelski 1999: 71), w tym zwłaszcza lokalni liderzy.

Lider w znaczeniu etymologicznym to przywódca, osoba będąca w stanie pociągnąć za sobą innych. Przywództwo najczęściej nie musi być i nie jest uniwersalne (Sikorska-Wolak 2000: 44), dlatego pozyskanie liderów z dziedzin istotnych dla rozwoju danej jednostki terytorialnej ma duże znaczenie dla efektu końcowego prowadzonych prac.

Proces budowy strategii powinien być oparty na współpracy ekspertów z kluczowymi przedstawicielami społeczności lokalnej. Jednak sukces strategii nie zależy tylko od wyboru, czy też faktu zgromadzenia w trakcie jej budowy przedstawicieli społeczności lokalnej, ale nade wszystko od umiejętnego aktywizowania sił społecznych. Wymaga to umiejętności posługiwania się nowoczesnymi i skutecznymi technikami komunikowania się, opartymi na procedurach grupowego planowania i podejmowania decyzji, tzw. *collaborative planing*, czy też metodzie społecznej, tzw. planowaniu partnerskim – *participation metod* (Podemski 1993: 60–64), oraz stosowania aktywnych technik pracy grupowej, takich jak np.: moderacja wizualna (pozwala na bieżąco wizualizować wyniki prac, co ułatwia komunikację, zrozumienie opracowywanych zagadnień, prowadzi również do uzyskania konkretnych rezultatów każdego spotkania, a tym samym daje poczucie właściwego wykorzystania czasu poświęconego na pracę), techniki grup nominalnych, techniki grup celowych itp. Uczestnictwo w całym procesie budowy i realizacji strategii przedstawicieli społeczności lokalnej ogranicza niekorzystne zjawiska często występujące przy wprowadzaniu istotnych zmian towarzyszących

strategii, jak również sprzyja pełniejszemu wykorzystaniu sił tkwiących w lokalnych społecznościach.

Praca nad strategią jest procesem ciągłym i nawet przyjęcie dokumentu strategii nie kończy pracy, stanowi jedynie podsumowanie pewnego etapu, w niekończącym się procesie, który prowadzi do realizacji celów przy zmieniających się uwarunkowaniach rozwoju (Śłodowa-Hejpa 1998: 6).

Tempo i trwałość rozwoju uzależnione są od wykorzystania w strategii zasady otwarcia, polegającej na takim formułowaniu celów i zadań strategicznych, aby znacząca część efektów ich realizacji przekraczała skalę jednostki będącej podmiotem strategii (Brol 1998: 21).

Strategia to narzędzie w procesie zarządzania. Zarządzenie można uznać za sztukę, której „uprawianie” wymaga wiedzy i doświadczenia zarządzającego. Również strategia rozwoju terytorialnego jest sztuką, polegającą na realizacji założonych celów rozwojowych, pozwalających optymalnie wykorzystywać zasoby własne, w tym zwłaszcza ludzi, którzy decydują o efektach synergicznych podejmowanych działań. Efekty synergiczne są możliwe do osiągnięcia w przypadku dużego zaangażowania społeczności w działania na rzecz rozwoju mającego miejsce w sytuacji identyfikowania się tej społeczności z koncepcjami działań i proponowanymi zmianami (Ślusarz 2005: 304). Stąd też w planowaniu i zarządzaniu realizowanym w sektorze publicznym w jednostkach samorządu terytorialnego trzeba znacznie więcej czasu niż w sektorze prywatnym poświęcić poznaniu opinii i potrzeb mieszkańców. Znajomość tych potrzeb i oczekiwań oraz umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy w opracowywanych scenariuszach rozwoju podnosi stopień identyfikacji mieszkańców z wypracowywaną koncepcją rozwoju, podnosi efektywność działań związanych z realizacją przyjętych celów i w konsekwencji pozwala uzyskiwać efekty synergiczne w realizacji strategii rozwoju.

Potrzeby, umiejętność i dążenie do ich zaspokajania to główne siły pobudzające aktywność ludzi, a zarazem siły napędowe procesów rozwojowych. Poznanie stopnia zaspokojenia potrzeb mieszkańców nie jest jednoznaczne z hierarchią ważności celów realizowanych w przyszłości, z kolejnością zaspokajania potrzeb związanych z tymi celami. Świadomość tego faktu jest jedną z przyczyn rosnącego w ostatnich latach zainteresowania marketingiem terytorialnym (lokalnym, przestrzennym) w zarządzaniu rozwojem lokalnym, regionalnym.

Rozpoznanie potrzeb i umiejętne ich zaspokajanie to jedno z najważniejszych zadań marketingu w jego klasycznym ujęciu rozumianym jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i co pragną osiągnąć (Kotler 1994: 6). W związku z podstawową jednostką podziału terytorialnego – gminą, marketing terytorialny najogólniej można zdefiniować jako pewien system aktywności samorządu umożliwiający korzystną wymianę produktów (towarów, usług, idei) w gminie oraz jej otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców (Frankowski 2000: 15).

Marketingowa koncepcja funkcjonowania gminy opiera się na założeniu, że „powołaniem” administracji lokalnej jest świadczenie określonych korzyści: dostarczanie satysfakcji mieszkańcom w związku z zaspokajaniem przez nich swoich potrzeb (Ślusarz 2000: 148). Takie określenie nadrzędnego celu administracji gminnej jest przeciwieństwem traktowania jej działań z pozycji jednostki nadrzędnej – urzędu realizującego nadane mu ustawowo uprawnienia. Osoba, grupa osób zamieszkująca dany obszar czy instytucja lub stowarzyszenie działające w danej gminie są wówczas traktowani jako klienci, o pozyskanie których i „utrzymanie ich przy firmie” należy zabiegać. W przeciwnym przypadku wyżej ocenią oni walory społeczno-użytkowe i ekonomiczne innych gmin, i zmieniają miejsce zamieszkania, lokalizacji inwestycji, przedsiębiorstwa, miejsce pracy, wypoczynku, nauki itp. Głównym celem działań marketingowych na szczeblu gminy jest możliwie najlepsze „zabezpieczenie” bytu mieszkańców (Szromnik 1996: 3–39). Dlatego też marketing terytorialny należy traktować jako ogniwo procesu zarządzania sprzyjającego poznawaniu tych potrzeb, ich zaspokajaniu ułatwiającemu sterowanie rozwojem lokalnym, regionalnym z punktu widzenia procesów rynkowych.

W ujęciu marketingowym podstawową jednostkę terytorialną (gminę) traktuje się jako pewien lokalny system społeczno-gospodarczy wytwarzający określone produkty. Na ten lokalny system oddziałują w różny sposób konkurencyjne ośrodki z bliższego i dalszego otoczenia gminy. Atrakcyjność, konkurencyjność oferowanych na rynku lokalnym i zewnętrznym produktów gminy zależy między innymi od stanu i struktury zasobów oraz sposobów ich wykorzystania. To ostatnie zaś zależy od realizowanej strategii rozwoju od umiejętności wdrażania koncepcji zarządzania zorientowanego na mieszkańca – *public service orientation* (Podemski 1993: 60–64) – opierającej się na ocenie zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej. Według tej koncepcji mieszkańcy danej jednostki terytorialnej występują w podwójnej roli: klienta, oczekującego na zaspokojenie potrzeb poprzez odpowiednie instytucje, oraz obywatela, który chce mieć wpływ na bieg spraw publicznych. Oba te zagadnienia odnoszą się głównie do działań marketingu wewnętrznego ukierunkowanego na mieszkańców. Celem zaś wspomnianych działań jest kształtowanie tożsamości grupowej mieszkańców gminy, wewnętrznej więzi oraz stymulowanie ich zaangażowania na rzecz współdziałania w zarządzaniu gminą, w rozwiązywaniu jej problemów społecznych, gospodarczych, finansowych i ekologicznych (Szromnik 1999: 15). Osiągnięcie takich celów uzależnione jest od zgodności „interesów” ludzi sprawujących władzę (zarządzających daną przestrzenią) i mieszkańców oczekujących na zaspokojenie określonych potrzeb, zarówno podstawowych, bytowych, jak i wyższego rzędu, takich, jak np. tożsamość z gminą, poczucie użyteczności, potrzeba uznania itp.

Zgodność taką powinno się ustalić na podstawie właściwych ocen. Ocena jednak nie może się opierać tylko na profesjonalnych kryteriach ilościowych

stosowanych przez przedstawicieli władzy, ale również na kryteriach przyjmowanych przez mieszkańców – klientów (które często mają charakter jakościowy), gdyż jedynie wtedy można uzyskać obiektywną, odpowiadającą rzeczywistości ocenę rozwoju danej jednostki terytorialnej. Jest to niewątpliwie trudne, gdyż niełatwo znaleźć jednoznaczne mierniki uwzględniające punkt widzenia władzy i mieszkańców. Profesjonalne kryteria ilościowe wygodne dla przedstawicieli władzy nie zawsze oddają zadowolenie mieszkańców, na rzecz których ta władza pracuje. Na przykład, nawet imponujące dla urzędnika wskaźniki charakteryzujące rozwój infrastruktury komunikacyjnej wyrażane długością wybudowanych dróg czy też wskaźnik nasycenia terenu tymi drogami nie muszą być jednoznaczne z pozytywną oceną tej infrastruktury przez mieszkańców, dla których dostępność komunikacyjna oznacza możliwość dotarcia do określonego miejsca w określonym czasie i to niezależnie od pory roku, istnienie konkretnego miejsca do parkowania czy kładki umożliwiającej przejście przez ruchliwą drogę lub strumyk dzielący miejscowość itp. Stąd też potrzeba zdobywania wiedzy umożliwiającej właściwą diagnozę sytuacji, diagnozy która jest podstawą sprawnego działania. Twórcy koncepcji zorientowanej na mieszkańca proponują różne techniki zdobywania informacji umożliwiających uzyskanie rzeczywistej wiedzy o mieszkańcach klientach. W tym celu niezbędne staje się otwarcie na bezpośrednie kontakty z mieszkańcami. Dobrą do tego okazją i zarazem sposobem zbierania informacji jest uspołeczniona metoda budowy strategii rozwoju.

Badania przeprowadzone w gminach woj. podkarpackiego (Ślusarz 2005: 307–309) posiadających strategię rozwoju wykazały, że w różnych układach funkcjonalnych gmin (analizowano gminy miejsko-wiejskie, wiejskie, podgórskie, górskie i nizinne) występuje duże zróżnicowanie stopnia zaspokojenia poszczególnych potrzeb. Świadczyły o tym różnice punktowe pomiędzy potrzebami (badano 14 potrzeb) w najwyższym i najniższym stopniu zaspokajanych, czyli zajmującymi pierwsze i ostatnie miejsce w hierarchii, gdzie poziom ich zaspokojenia oceniano w 10 punktowej skali. We wszystkich analizowanych grupach za wyjątkiem gmin wiejsko-miejskich punkty potrzeby najniżej sklasyfikowanej (w najniższym stopniu zaspokajanej) stanowiły poniżej 50% punktów potrzeby najwyższej sklasyfikowanej (najwyższy poziom zaspokojenia). Ogólnie należy stwierdzić, że przy przyjętej dziesięciopunktowej skali ocen średnia liczba punktów w poszczególnych grupach nie przekraczała 5, co świadczy o niskim stopniu zaspokajania tych potrzeb. W analizowanym układzie najwyższą średnią i zarazem najniższą wartością wskaźnika zmienności odnotowano w gminach miejsko-wiejskich. Najniższym średnim wskaźnikiem zaspokojenia potrzeb i jednym z wyższych wskaźników zmienności charakteryzowały się gminy górskie.

Ze wszystkich analizowanych grup respondenci najwyżej oceniają zaspokajanie potrzeb religijnych i odnoszących się do wartości moralnych, zaś najniżej dotyczących rekreacji, wygody i przyjemności. Nisko też oceniane

są potrzeby związane z zabezpieczeniem materialnym i kulturą. W badanej zbiorowości, przy dużym zróżnicowaniu oceny stopnia zaspokojenia potrzeb, występuje duża zgodność co do ich ważności, wyrażającej się w kolejności ich zaspokajania. W hierarchii takiej w przypadku 8 z 14 badanych potrzeb, czyli w 57,1% występuje pełna zgodność we wszystkich grupach (na pierwszym miejscu potrzeba związana z zabezpieczeniem materialnym, na drugim zdrowie i życie, na trzecim bezpieczeństwo). Porównując parami analizowane grupy gmin, stwierdzić można, w 6 przypadkach, występowanie jeszcze większej zgodności.

Zgodność ta jednak nie jest jednoznaczna z oceną stopnia zaspokojenia potrzeb. Znajomość potrzeb jest ważna z punktu widzenia motywowania ludzi do działań. Według teorii hierarchii potrzeb Masłowa konkretną osobę motywuje do działania możliwość zaspokojenia potrzeby w danym momencie najsilniej odczuwanej, a zaspokajanej w najmniejszym stopniu (Stoner, Freeman, Gilbert 1997: 443).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w badanej zbiorowości najbardziej odczuwane są potrzeby uznawane w teorii Masłowa za podstawowe – niższego rzędu – związane z egzystencją i bezpieczeństwem. Dominacja potrzeb niższego rzędu jest charakterystyczna dla osób o niskim statusie materialnym. Stąd też przeprowadzone badania można uznać za dowód niskiego poziomu rozwoju analizowanego regionu.

Jak już stwierdzono, skuteczność realizacji celów rozwojowych wiąże się z umiejętnością pozyskiwania mieszkańców do działań na rzecz rozwoju. Podobieństwo oczekiwań mieszkańców regionu w zakresie potrzeb (zbieżność hierarchii zaspokajania potrzeb) przy dużych przestrzennych różnicach poziomu zaspokojenia potrzeb i możliwości ich zaspokojenia wynikających z przestrzennego zróżnicowania uwarunkowań zwraca uwagę na konieczność stymulowania rozwoju. Wskazuje na potrzebę zarządzania rozwojem na różnych poziomach, na konieczność stosowania zróżnicowanego instrumentarium, dostosowanego do zróżnicowanej przestrzeni. Stanowi to również przesłankę do delimitacji w obrębie regionu jednostek, których podobieństwo umożliwi stosowanie w działaniach prorozwojowych w miarę jednorodnych instrumentów, sprzyjających podnoszeniu spójności regionu jako całości i dających szansę na mniej więcej jednakowe możliwości zaspokajania potrzeb mieszkańców na całym obszarze, a tym samym umożliwiają pozyskanie tych mieszkańców do działań prorozwojowych i równocześnie na pełniejsze wykorzystanie lokalnych zasobów.

## 5. Zakończenie

Wykorzystanie w rozwoju regionalnym endogennych czynników wymaga stymulowania procesów rozwojowych poprzez zarządzanie realizowane zarówno na szczeblu regionalnym, jak i lokalnym. W praktyce zarządzanie takie ściśle wiąże się z autonomią występujących jednostek terytorialnych,

a więc z delimitacją przestrzeni. W naszej rzeczywistości podstawą takiej delimitacji jest obowiązujący podział administracyjny. Ten podział, często oparty na kryteriach bardziej politycznych niż merytorycznych (uwzględniających spójność społeczno-ekonomiczną i przestrzenną, mechanizmy rozwojowe), nie ułatwia rozwiązywania problemów, zwłaszcza mających zasięg ponadlokalny. Nierzadko bowiem zdarza się tak, że sąsiadują ze sobą gminy, należące do różnych układów administracyjnych, borykają się z podobnymi problemami (dotyczącymi np. infrastruktury społecznej, dostępności komunikacyjnej, ochrony środowiska, gospodarki leśnej, gospodarowania w specyficznym środowisku przyrodniczym itp.), których rozwiązanie leży poza zasięgiem ich możliwości indywidualnych. Problemy te, dotkliwe dla mieszkańców konkretnej gminy, mogą być mało istotne z punktu widzenia powiatu, do którego ona przynależy (bo dotyczą np. tylko jednej gminy w powiecie), nie mówiąc już o województwie. W tej sytuacji stymulowanie procesów i rozwiązywanie problemów w jednostkach należących do różnych układów administracyjnych (powiatów) jest ograniczone.

W procesie zarządzania rozwojem przestrzeni będącej w gestii samorządu terytorialnego niezbędne jest stosowanie narzędzi umożliwiających wykorzystanie potencjalnych możliwości rozwojowych regionu, wynikających ze specyfiki zróżnicowanej przestrzeni danego obszaru. Skuteczność zarządzania w dużym stopniu będzie uzależniona od umiejętności wiązania realizacji wyznaczonych celów z mechanizmami rozwoju społeczno-gospodarczego, a nie tylko z kompetencjami samorządu.

Często będzie to wymagało odejścia od hierarchicznej struktury zarządzania na rzecz struktur sieciowych, budowanych w oparciu o specyfikę danego obszaru wykorzystywaną do tworzenia podstaw jego bazy gospodarczej. W rezultacie może to prowadzić do optymalnego wykorzystania zasobów regionu dla trwałego wzrostu gospodarczego i podnoszenia jego konkurencyjności.

### Informacje o autorze

**Dr inż. Grzegorz Ślusarz** – Zakład Polityki Gospodarczej i Agrobiznesu Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego.

### Bibliografia

- Brol, R. 1998. Zarządzenie rozwojem lokalnym. w: Brol, R. (red.) *Zarządzenie w rozwoju lokalnym – studium przypadków*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Clark, M., Steward, J. 1985. *Local Government and Public Service Orientation: or Does a Public Service Provide for the Public*, Local Government Training Board.
- Czyszczkiewicz, R. 2003. Wskaźniki rozwoju wspólnot terytorialnych – koncepcja o praktycznym zastosowaniu. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2(12).
- Domański, T. 1999. *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Warszawa: Agencja Rozwoju Komunalnego.

- Frankowski, Z. 2000. Marketing w zarządzaniu gminą. w: Frankowski, Z., Siemiński, W., Toperewska, T., Zuziak, Z. (red.) *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Ciechanów: Wyższa Szkoła Humanistyczna, Instytut Marketingu i Reklamy, Krajowy Ośrodek Dokumentacji Regionalnych Towarzystw Kultury.
- Gorzelałak, G. 2003. Bieda i zamożność regionów. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1(11).
- Gorzelałak, G. 2002. Polskie regiony w procesie integracji europejskiej. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2–3(9).
- Izdębski, H., Kulesza, M. 1998. *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa: PWN.
- Jastrzębska, M. 1999. Nowy model samorządu terytorialnego. *Samorząd Terytorialny*, nr 1–2.
- Kotler, P. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Geberthner & S-ka.
- Obrębalski, M. 1998. Instrumenty i środki oddziaływania władz lokalnych w warunkach gospodarki rynkowej. w: Obrębalski, M. (red.) *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*, Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu.
- Ofiarski, Z., Mokrzycki, M., Rutkowski, B. 1998. *Reforma samorządu terytorialnego. Zagadnienia administracyjno-prawne*, t.1. Szczecin – Zielona Góra: Zachodnie Centrum Administracji.
- Penc, J. 1994. *Strategia zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Podemski, S. 1993. Badania marketingowe zlecane przez władze lokalne w Wielkiej Brytanii narzędziem zarządzania zorientowanego na mieszkańca. *Samorząd Terytorialny*, nr 11.
- Potoczek, A. 2003. *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Toruń: Agencja TNOiK, Centrum Kształtowania i Doskonalenia, Kujawscy.
- Praweńska-Skrzypek, G. 1996. Planowanie strategiczne a demokratyzacja życia na wsi. w: *Strategia rozwoju gmin wiejskich, materiały II Konferencji AWRSP, FAPA, ARiMR*, Ciechocinek.
- Prusek, A. 1996. Strategia rozwoju regionu na przykładzie woj. Tarnowskiego. w: *Rozwój i restrukturyzacja gospodarki regionalnej*, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Polityki Ekonomicznej i Programowania Rozwoju, Katedra Gospodarki Regionalnej.
- Prusek, A. 1995. *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”.
- Sikorska-Wolak, I. 2000. *Dyfuzyja innowacji rolniczych wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania*, Warszawa: SGGW.
- Ślódowa-Hełpa, M. 1998. *Tworzenie strategii rozwoju regionalnego*, Poznań: Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu.
- Stoner, J.A.F., Frejman, R.E., Gilbert, D.R. 1997. *Kierowanie*, Warszawa: PWN.
- Strategies for Cities and Counties. Strategic Planning Guide 1984*. Washington D.C., Public Technology, Inc. 46.
- Szromnik, A. 1996. Marketing komunalny. *Samorząd Terytorialny*, nr 3/63.
- Szromnik, A. 1999. Marketingowa koncepcja stymulacji inwestycji w miastach i regionach. *Samorząd Terytorialny*, nr 4/68.
- Ślusarz, G., Bartnicki, T., Menelski, P. 1998. Strategie rozwoju gmin w aspekcie aktywizacji społeczności lokalnej i integracji Polski z państwami UE. w: Czudec, A., Ślusarz, G. (red.) *Rozwój lokalny w Dolinie Strugu*, Rzeszów: Wydział Ekonomii w Rzeszowie, AR w Krakowie, Towarzystwo Rolno-Przemysłowe Dolina Strugu.
- Ślusarz, G., Menelski, P. 1999. Planowanie strategiczne a rozwój lokalny, aspekty teoretyczne i praktyczne. *OPTIMUM Studia Ekonomiczne*, nr 2(6), Uniwersytet w Białymstoku.

- Ślusarz, G. 2000. Istota i znaczenia marketingu w jednostkach samorządu terytorialnego. w: *Rozwój lokalny w aspekcie procesów integracyjnych z Unią Europejską*, Rzeszów: Stowarzyszenie na rzecz Wsparcia w Przemian w Polskim Rolnictwie, Klub Integracji z Wiejską Europą, Wydział Ekonomii w Rzeszowie, AR w Krakowie.
- Ślusarz, G. 2005. *Studium społeczno-ekonomicznych uwarunkowań rozwoju obszarów wiejskich w świetle zagrożenia marginalizacją na przykładzie województwa podkarpackiego*, Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Ślusarz, G. 2005. Zarządzanie rozwojem lokalnym. w: Czudec, A., Ślusarz, G. (red.) *Samorząd lokalny – istota, efekty i doświadczenia*, Rzeszów-Tyczyn: Uniwersytet Rzeszowski Zakład Polityki Gospodarczej i Agrobiznesu.
- Wiatrak, A.P. 2000. Zarządzanie gospodarką regionalną i lokalną. w: Bojar, E., Plago, B. (red.) *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Warszawa: Nauka i Edukacja.
- Wojciechowski, E. 2000. Aktualność problematyki zarządzania w samorządzie terytorialnym. w: Bojar, E., Plago, B. (red.) *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Warszawa: Nauka i Edukacja.
- Wojtasiewicz, L. 2004. O potrzebie zmian w modelu działalności samorządu terytorialnego w Polsce. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXVI, z. 2.
- Wysocka, E., Kosiński, J. 1998. *Strategie rozwoju województw i gmin – teoria i praktyka*, Warszawa – Zielona Góra: Zachodnie Centrum Organizacji.