

Danuta Guzal-Dec

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

STRATEGIE ROZWOJU LOKALNEGO JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ROZWOJEM GMIN POŁOŻONYCH NA OBSZARACH PRZYRODNICZO CENNYCH WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO¹

*LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIES AS A MANAGEMENT TOOL FOR
DEVELOPMENT OF COMMUNES LOCATED IN VALUABLE NATURAL AREAS
OF THE LUBLIN PROVINCE*

Słowa kluczowe: strategie rozwoju lokalnego, obszary przyrodniczo cenne, województwo lubelskie
Key words: local development strategies, valuable natural areas, Lublin province

Abstrakt. Celem pracy była ocena przydatności strategii rozwoju gminy jako narzędzia zarządzania rozwojem obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego. Realizacji celu służyła analiza literatury przedmiotu, dokumentów strategii rozwoju oraz wyników badań przeprowadzonych na terenie 30 gmin z grupy o najwyższej cennie ekologicznej w województwie lubelskim według wskaźnika opracowanego przez Guzal-Dec w ramach badania cennie ekologicznej gmin wiejskich i miejsko-wiejskich województwa lubelskiego. Badanie terenowe zrealizowano w czwartym kwartale 2013 roku przy użyciu kwestionariusza wywiadu skierowanego do wójtów. Stwierdzono, że mimo ogólnej poprawności formalnej analizowanych dokumentów, wystąpiły nieprawidłowości w ich przygotowywaniu i realizacji, które warunkowały niską skuteczność tych strategii jako narzędzi zarządzania rozwojem i kreowania zrównoważonego rozwoju. Przeprowadzone badania pozwoliły na potwierdzenie hipotezy, że strategie rozwoju lokalnego są niedostatecznie wykorzystanym narzędziem zarządzania rozwojem gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego.

Wstęp

Szczególnie trudne, w aspekcie poszukiwania właściwych koncepcji i przyjęcia określonych działań praktycznych, jest zarządzanie rozwojem lokalnym na obszarach wiejskich przyrodniczo cennych w regionach peryferyjnych. Obszary przyrodniczo cenne to takie, na których występują organizm, gatunek lub zespół organizmów lub nieożywiony twór, całe siedlisko, ekosystem albo krajobraz, wyróżnione ze względu na ich rzadkość, typowość, użyteczność, symboliczność, walor estetyczny itd. [Ryszkowski 1984]. Możliwości rozwoju obszarów przyrodniczo cennych uwzględniają z jednej strony prorozwojowe zasoby i walory środowiska, a z drugiej – ekologiczne ograniczenia. Ze względu na niekorzystne globalne i lokalne zmiany środowiskowe, rosnące problemy i zagrożenia dla ekosystemów rozwój obszarów przyrodniczo cennych musi być zrównoważonym rozwojem. Zrównoważony rozwój można zdefiniować jako koncepcję i zbiór praktycznych działań integrujących wysiłki w sferze politycznej, społecznej i ekonomicznej na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego, który osiągnięty będzie bez szkody w środowisku przyrodniczym i trwałości zachodzących w nim procesów [Kusterka 2005].

Kreowanie zrównoważonego rozwoju powinno przebiegać w sposób skoordynowany i zaplanowany. Narzędziem w dyspozycji władz samorządowych służącym kreowaniu takiego rozwoju powinna być strategia rozwoju lokalnego, czyli scenariusz postępowania w przyszłości, do którego dążą władze samorządowe, opierając się na analizie istniejącej sytuacji i wyborze

¹ Opracowanie przygotowano w ramach projektu badawczego nr 2011/01/D/HS4/03927 pt. *Ekologiczne uwarunkowania i czynniki rozwoju funkcji gospodarczych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego* finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

określonych kierunków rozwoju oraz na aktywnym udziale społeczeństwa w całym procesie jej formułowania i realizacji [Wiatrak 2011]. Jest ona jednym z podstawowym instrumentów zarządzania samorządowego. Stanowi specyficzny zasób – jest składową kapitału intelektualnego organizacji (gminy). W kreowaniu kapitału intelektualnego szczególną rolę odgrywa zarówno kapitał ludzki przypisany jednostce, jak i kapitał strukturalny przypisany organizacji [Strojny 1999]. Kapitał strukturalny traktowany jest jako kluczowa kategoria kapitału intelektualnego, szeroko rozumianego jako baza dla jego rozwoju [Remi, Chlipała 2001]. Składają się na niego technologie, metody i procesy, które umożliwiają organizacji funkcjonowanie, a w tym m.in. procesy tworzenia strategii [Sokołowska 2005].

Skuteczność strategii rozwoju lokalnego jako narzędzia zarządzania uzależniona jest m.in. od tego, jakie przesłanki powodowały ich opracowanie. W oparciu o kryterium przyczyn i oczekiwanych efektów posiadania i wdrażania strategii wyróżnia się strategie proaktywne i reaktywne. Strategie proaktywne to takie, które tworzą warunki dla sił wewnętrznych i szans rozwoju tkwiących w otoczeniu oraz wyprzedzają pojawiające się zagrożenia, starając się usuwać bariery rozwoju, łagodzić i eliminować negatywne trendy. Strategie reaktywne są jedynie reakcją na zaistniałe wewnętrzne i zewnętrzne warunki działania [Kot 2003].

Skuteczność strategii rozwoju lokalnego jako narzędzia zarządzania powinna być oceniana przez pryzmat: stopnia akceptowalności ustaleń strategicznych przez mieszkańców, prawdopodobieństwa ciągłości realizacji ustaleń strategicznych przez lokalne władze, jakości dokumentu i jego przydatności w zarządzaniu rozwojem gminy [Ziółkowski 2000].

Akceptacja oraz ciągłość realizacji ustaleń strategicznych przez mieszkańców i władze lokalne zależą w dużej mierze od zakresu uspołecznienia strategii. Podobnie jak cały proces zarządzania, tak również planowanie powinno być uspołecznione, ponieważ realizowane jest ono dla wspólnoty lokalnej, a zatem niezbędne jest włączenie się tej wspólnoty do współpracy zarówno na etapie przygotowania, jak i realizacji strategii rozwoju lokalnego. Uzyskanie akceptacji podejmowanych działań strategicznych jest niezwykle istotne dla powodzenia realizacji strategii oraz innych działań podejmowanych w przyszłości przez władze lokalne.

Jakość formalną dokumentów można ocenić przez pryzmat ich struktury, na którą powinny składać się następujące elementy: diagnoza – określa miejsce gminy na ścieżce rozwojowej, wizja – określa miejsce, w którym w horyzoncie realizacji strategii (10-15 lat) gmina miałyby się znaleźć, środki realizacji wizji – pozwalające na zbliżanie się do wizji, analiza uwarunkowań rozwoju, stworzenie drzewa celów pokazującego ich priorytetowość względem ograniczoności zasobów finansowych, opracowanie programów działań i projektów realizacji zadań ze wskazaniem ich realizatorów i źródeł finansowania [Gorzela, Jałowicki 1996].

Ponadtrzydziestoletnie polskie doświadczenia w zakresie strategicznego planowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (JST) nie pozwalają na unikanie pewnych rażąco błędów, skutkujących trudnościami realizacji strategii. Częstym niedostatkiem strategii jest nakreślenie celów rozwoju bez podania sposobu ich osiągnięcia przez harmonogramy zadań, określenie zasad ich finansowania, monitorowania, organizacji wdrażania i rozpisanie na programy i projekty [Słodowa-Hełpa 2003]. Wiatrak w świetle przeprowadzonych badań zauważa, że strategie rozwoju gmin wiejskich w większości nie są dostatecznym narzędziem rozwoju obszarów wiejskich i ich przemian strukturalnych [Wiatrak 2011]. Na podstawie badań nad strategiami rozwoju gmin objętych siecią „Natura 2000”, można stwierdzić, że istnieje konieczność przekształcenia tych dokumentów w rzeczywiste profesjonalne narzędzia kreowania zmian jakościowych na szczeblu lokalnym, ułatwiające wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju [Guzal-Dec 2011].

Celem pracy była ocena przydatności strategii rozwoju gminy jako narzędzia zarządzania rozwojem obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego. W świetle wskazań literatury przedmiotu oraz badań własnych nad strategiami rozwoju gmin wiejskich przyjęto hipotezę, że strategie rozwoju lokalnego są niedostatecznie optymalnie wykorzystanym narzędziem zarządzania rozwojem gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego.

Material i metodyka badań

Realizacji przyjętego celu służyła analiza literatury przedmiotu, dokumentów strategii rozwoju oraz wyników badań empirycznych. Teren badania stanowiło 30 gmin² z grupy o najwyższej cenie ekologicznej w województwie lubelskim według wskaźnika opracowanego przez Danutę Guzał-Dec w ramach badania cennej ekologicznej gmin wiejskich i miejsko-wiejskich województwa lubelskiego – procedura opisana szczegółowo w pracy pt. *Operacjonalizacja modelu Presja-Stan-Reakcja w badaniu cennej ekologicznej gmin wiejskich na przykładzie województwa lubelskiego* [Guzał-Dec 2013]. Dodatkowymi dokumentami w badaniu strategii gmin, był materiał pozyskany z kwestionariuszy wywiadu wypełnionych przez wójtów. Badanie terenowe zrealizowano w czwartym kwartale 2013 roku.

Wyniki badań

Planowanie strategiczne rozwoju społeczno-gospodarczego w 28 badanych gminach realizowane było w oparciu o strategię rozwoju lokalnego, a w pozostałych (Łabunie i Rossosz) na podstawie planu rozwoju lokalnego. W dwóch jednostkach, w momencie przeprowadzania badania tworzone były nowe strategie ze względu na dezaktualizację istniejących dokumentów. W trzech gminach opracowano strategię zrównoważonego rozwoju.

Jednym z głównych czynników warunkujących jakość i przydatność strategii rozwoju jako narzędzia zarządzania jest uspołecznienie dokumentu na etapie jego przygotowania. Przejawem uspołecznienia jest stworzenie zespołu autorskiego składającego się z przedstawicieli lokalnej społeczności. Jako autorów wszystkich analizowanych dokumentów strategii wskazano przedstawicieli samorządu i pracowników urzędu. Udział reprezentantów lokalnego środowiska w tworzeniu dokumentów wskazano w 24 gminach, a więc w większości badanych gmin uspołecznienie procesu planowania strategicznego nastąpiło już na etapie opracowywania strategii. Negatywnie zaś należy ocenić niewielki udział ekspercki (np. w postaci koordynatora prac) w przygotowaniu strategii rozwoju badanych gmin. Eksperci krajowi, reprezentujący różnego rodzaju instytucje (w tym uczelnie), byli współautorami tylko pięciu strategii, a reprezentanci prywatnych firm doradczych – czterech strategii.

Najczęściej (w 18 gminach) w grupie autorów wskazano pracowników administracji publicznej, władze samorządowe oraz reprezentantów środowiska lokalnego. Tworzenie tego rodzaju zespołów autorskich pozytywnie warunkuje uspołecznienie strategii, synergię wiedzy lokalnej oraz rozpoznanie wewnętrznych determinant i problemów rozwoju, ale zdecydowanie niekorzystnie wpływa na możliwość rozpoznania uwarunkowań zewnętrznych rozwoju oraz samą jakość warsztatu planistycznego. W czterech gminach przedstawiciele władzy i pracownicy urzędu byli wyłącznymi autorami strategii, co niekorzystnie wpływa na możliwość rozpoznania uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju, a brak partycypacji społeczności lokalnej przekłada się na niski stopień akceptowalności ustaleń strategicznych przez mieszkańców.

Najwięcej strategii swoim horyzontem czasowym obejmowało perspektywę finansową Unii Europejskiej (UE) 2007-2013 (24 dokumenty obowiązywały do 2015 roku, a jeden do 2020 roku). Jedynie cztery dokumenty opracowano dla ponad 12-letniego horyzontu czasowego, jeden 13-letniego i jeden 16-letniego, w dwóch strategiach nie wskazano górnej granicy horyzontu czasowego. Tylko 20 dokumentów podlegało aktualizacji. Analizując długość okresów, na które przygotowano strategie oraz uwzględniając brak aktualizacji dokumentów, można wnioskować o ich reaktywnym charakterze i głównej przyczynie powstania – chęci pozyskania środków na rozwój ze źródeł zewnętrznych, tj. z UE.

² Grupa 30 jednostek samorządowych wyłonionych w przywoływanych badaniach to: Janów Podlaski, Konstantynów, Józefów, Łukowa, Obsza, Dzwola, Janów Lubelski, Modliborzyce, Janowiec, Kazimierz Dolny, Wąwolnica, Kraśniczyn, Wilków, Dębowa Kłoda, Sosnowica, Stężyca, Lubycza Królewska, Susiec, Tarnawatka, Tomaszów Lubelski, Rossosz, Sławatycze, Urszulin, Włodawa, Adamów (powiat zamojski), Krasnobród, Łabunie, Skierbieszów, Stary Zamość, Zwierzyniec.

Odnosząc się do propozycji metodycznych podawanych w literaturze przedmiotu należy zauważyć ogólną poprawność formalną w zakresie struktury dokumentów. Jako przykłady poprawności formalnej i proceduralnej można wskazać:

- kompletność pod względem podstawowych elementów struktury odpowiadającej czynnościom planistycznym: diagnoza, analiza, tworzenie wizji, określenie celów strategicznych, operacjonalizacja celów strategicznych, monitoring;
- wskazanie na podstawie diagnozy problemów rozwojowych, z których wyprowadzono cele strategiczne (w 17 strategiach);
- sformułowanie celów rozwoju i dokonanie prawidłowej ich hierarchizacji i operacjonalizacji we wszystkich dokumentach;
- podanie ogólnych wytycznych monitoringu w 27 z 28 analizowanych dokumentów;
- odniesienie zapisów strategii do programu jednostek terytorialnych wyższego szczebla (w 23 dokumentach).

Jedną z głównych niedoskonałości analizowanych dokumentów był częsty brak określania wizji rozwojowej (aż w 8 przypadkach, tj. 28,6% ogółu). Brak tego elementu strategii wskazuje na (zauważony już uprzednio) reaktywny charakter planów. W kreowaniu bowiem przewag konkurencyjnych niezbędna jest wizja rozwoju funkcjonalnego jednostki, aby określić nie tylko bieżące, ale i przyszłe obszary i instrumenty konkurowania [Guzal-Dec 2009]. Kolejną niedoskonałością był brak wskaźników monitoringu (12 przypadków, tj. 42,8% ogółu), przez co utrudnione było określanie stopnia i tempa realizacji zamierzeń strategicznych oraz dokonywanie ich ewentualnych aktualizacji, a więc zarządzanie na poziomie operacyjnym. Tylko w przypadku jednej gminy sporządzono sektorową i zbiorczą analizę SWOT. W przypadku trzech dokumentów wystąpił brak strategicznego ukierunkowania (sporządzenia wizji lub misji). Częsty brak odniesienia zapisów strategii lub planu rozwoju lokalnego do zapisów w studium lub planie zagospodarowania przestrzennego wynikał zaś z faktu, że tylko w 13 z badanych gmin sporządzone były dla całego obszaru plany zagospodarowania przestrzennego. Pojawiające się w strategiach ułomności metodyczne niekorzystnie wpływają na jakość dokumentu końcowego oraz jego przydatność w zarządzaniu rozwojem gminy. Niezwykle istotnym zagadnieniem jest ustalenie priorytetów rozwojowych gmin – celów, których osiągnięciu realizacja strategii miałyby służyć (tab. 1).

Przechodząc do analizy celów strategicznych, należy nadmienić, że tylko w przypadku 14 gmin (46,7% ogółu) celem nadrzędnym, spajającym cele strategiczne, był zrównoważony rozwój (założenie realizacji zrównoważonego rozwoju w misji). Powyższy układ celów wskazuje wyraźnie na preferencje wzmocnienia komponentu społecznego i gospodarczego w ramach zrównoważonego rozwoju. Przyporządkowując cele do łańcuchów rozwoju zrównoważonego (społecznego, gospodarczego, przestrzenno-środowiskowego i instytucjonalnego) uwidoczniło się dysproporcję – mniejsze znaczenie przypisane łańcuchom instytucjonalnemu i środowiskowo-przestrzennemu.

Niezwykle ważnym, a niedocenianym przez władze samorządowe instrumentem umożliwiającym prawidłowe wdrażanie strategii jest ich monitoring. Do najczęściej podejmowanych działań monitoringu strategii rozwoju należały systematyczne, ale o mniejszej niż raz do roku częstotliwości, spotkania osób odpowiedzialnych za ich realizację – wskazane przez 12 przedstawicieli władz lokalnych. Coroczne spotkania osób odpowiedzialnych za realizację strategii były upowszechnione w urzędach stosunkowo rzadko (5 wskazań). Systematyczna sprawozdawczość oraz sprawozdawczość pod koniec kadencji miała miejsce tylko w kilku urzędach (9 wskazań). Powszechnym działaniem nie było także stosowanie wskaźników służących pomiarowi przyjętych do realizacji celów (8 wskazań).

Niska aktywność przedstawicieli samorządu występowała także w obszarze zarządzania realizacją strategii rozwoju. Najczęściej podejmowanym działaniem, ale nie powszechnie (16 wskazań), było upublicznianie informacji dotyczących ich realizacji. Niewątpliwie niekorzystnie wpływało to na uspołecznienie strategii na etapie realizacji. Najrzadziej podejmowano działania służące tworzeniu i doskonaleniu instrumentów realizacji, takich jak personalne przypisanie każdemu pracownikowi odpowiedzialności za wykonanie jakiejś części planu. Należy przytoczyć cenne uwagi Wiatraka [2011], że „brak dostatecznego uwzględnienia narzędzi realizacji

Tabela 1. Obszary celów strategicznych analizowanych dokumentów
Table 1. Areas of strategic objectives of the analyzed documents

Obszary celów strategicznych/ <i>Areas of strategic objectives</i>	Liczba wskazanych w dokumentach/ <i>Number of indicated in documents (number)</i>	Udział w całości/ <i>Share in total [%]</i>
Infrastruktura techniczna/ <i>Technical infrastructure</i>	21	12,7
Rozwój turystyki/ <i>Tourism development</i>	21	12,7
Jakość życia mieszkańców/ <i>Quality of life of residents</i>	38	29,1
Ochrona środowiska i zasobów kulturowych/ <i>Protection of environmental and cultural resources</i>	19	12,1
Wspieranie przedsiębiorczości/ <i>Encouraging entrepreneurship</i>	14	8,4
Rozwój kapitału ludzkiego/ <i>Development of human capital</i>	10	6,1
Rozwój kapitału społecznego/ <i>Development of social capital</i>	11	6,7
Jakość zarządzania samorządowego/ <i>Quality of Management of local Government</i>	6	3,0
Rozwój i podnoszenie efektywności rolnictwa/ <i>Development and improvement of the efficiency of agriculture</i>	7	4,2
Wspomaganie rozwoju wielofunkcyjności/ <i>Supporting the development of multifunctionality</i>	3	1,9
Rozwój przemysłu/ <i>Industrial development</i>	1	0,6
Zwiększanie atrakcyjności gospodarczej/ <i>Increasing the economic Attractiveness</i>	4	2,5

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

strategii rozwoju gminy wynika z braku wkomponowania planowania rozwoju gminy w system zarządzania – pomijania lub niepełnego uwzględniania pozostałych funkcji (...). Takie podejście oznacza, że strategia rozwoju gminy jest taktowana jako dokument formalny, a nie jako instrument zarządzania gminą i jej procesami rozwojowymi” [Wiatrak 2011, s. 171]

Podsumowanie i wnioski

W świetle przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że mimo ogólnej poprawności formalnej analizowanych dokumentów, wykazano nieprawidłowości w przygotowywaniu i realizacji, które warunkują niską skuteczność tych strategii jako narzędzi zarządzania rozwojem. Najpoważniejsze z mankamentów to:

- niedostateczne uspołecznienie już na etapie przygotowania strategii,
- tworzenie dokumentów pozbawionych wizji rozwojowej,
- wybór celów wskazujący wyraźnie na preferencje wzmocnienia komponentu społecznego i gospodarczego w ramach zrównoważonego rozwoju, a mniejsze znaczenie przypisane ładom instytucjonalnemu i środowiskowo-przestrzennemu, co rodzić może obawę, że strategię te nie będą narzędziem zrównoważenia rozwoju,
- brak dostatecznego uwzględnienia narzędzi realizacji strategii rozwoju, brak założeń realizacji i wskaźników monitoringu.

Przeprowadzone badania pozwoliły zatem na potwierdzenie hipotezy, że strategię rozwoju lokalnego są niedostatecznie optymalnie wykorzystanym narzędziem zarządzania rozwojem gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego. Konsensus społeczny odnośnie społecznych, ekologicznych i gospodarczych celów rozwoju tych obszarów możliwy jest tylko w warunkach pełnego uspołecznienia strategii. Zaleca się także aby w grupie autorów (konsultantów) strategii znaleźli się przedstawiciele instytucji współzarządzających tymi obszarami – dyrekcji parków narodowych i dyrekcji zespołów parków krajobrazowych.

Literatura

- Gorzelał G., Jałowicki B. 1996: *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 16.
- Guzal-Dec D. 2009: *Konkurencyjność jednostek terytorialnych na przykładzie gmin wiejskich województwa lubelskiego*, Wyd. PWSZ, Biała Podlaska, 182.
- Guzal-Dec D. 2011: *Formalne strategie rozwoju badanych gmin objętych siecią Natura 2000*, [w:] A. Bołtomiuk (red.), *Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju gmin objętych siecią Natura 2000*, IRWiR PAN, Warszawa, 160.
- Guzal-Dec D. 2013: *Operacjonalizacja modelu Presja-Stan-Reakcja w badaniu cenności ekologicznej gmin wiejskich na przykładzie województwa lubelskiego*, Annual Set the Environment Protection/Rocznik Ochrona Środowiska, t. 15, nr 3, 2925-2941.
- Kot J. 2003: *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 185.
- Kusterka M. 2005: *Struktury przyczynowo-skutkowe jako podstawa opracowania systemów wskaźników zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, vol. 1075, Gospodarka Środowisko, nr 3, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 92.
- Remi M., Chlipała P. 2001: *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwie*, [w:] A. Poczowski (red.), *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz, 2001, 157-158.
- Ryszkowski L. 1984: *Idea rolnictwa ekologicznego – postawienie zagadnienia*, Zesz. Probl. Post. Nauk Roln., 286.
- Słodowa- Helpa M. 2003: *Strategie rozwoju a zdolności absorpcyjne wspólnot lokalnych do korzystania z funduszy Unii Europejskiej*, [w:] M. Adamowicz (red.), *Strategie rozwoju lokalnego, tom II Aspekty instrumentalne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 109.
- Sokołowska A. 2005: *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu, Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, 18.
- Strojny M. 1999: *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, Problemy Jakości, nr 12, 7.
- Wiatrak A. P. 2011: *Strategie rozwoju gmin wiejskich. Podstawy teoretyczne, ocena przydatności i znaczenie w przemianach strukturalnych obszarów wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa, 25, 171-175.
- Ziółkowski M. 2000: *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, [w:] M. Majchrzak, A. Zalewski (red.), *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 61.

Summary

The aim of the study was to evaluate the usefulness of the municipality's development strategy as a tool for managing the development of natural valuable areas of the Lublin province. The objective was served by the analysis of literature, development strategy documents and the results of research carried out in 30 municipalities in the group with the highest environmental values in the Lublin province, according to the indicator developed by Danuta Guzal-Dec in the study of natural values of rural and urban-rural municipalities of the Lublin province – the procedure is described in detail in [Guzal-Dec 2013]. Fieldwork was carried out in the fourth quarter of 2013 using an interview questionnaire addressed to mayors. It was found that, despite the general eligibility of the documents analyzed, incorrectness in their preparation and implementation were identified which determine the low efficiency of these strategies as tools for managing the development and creation of sustainable development. The study allowed us to confirm the hypothesis that local development strategies are underexploited management tools for development of communes located in valuable natural areas of the Lublin province.

Adres do korespondencji
dr Danuta Guzal-Dec

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska
tel. 603 867 576

e-mail: danuta_guzal-dec@wp.pl