

Milena Gęsińska

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Koło Naukowe Menedżerów TOP MANAGER

Strategia rozwoju lokalnego na przykładzie Miasta Siedlce

Local development strategy on the example of Siedlce City

Streszczenie: Strategia jest wszechstronnym planem rozwoju danego mikroregionu, który przedstawia strategiczne cele rozwoju, wytycza szczegółowe kierunki działania oraz określa podział środków finansowych niezbędnych do realizacji przyjętych zadań. Każda jednostka samorządowa zmierza do pełnego rozwoju gospodarczego zarządzanego przez siebie terenu. Opracowanie strategii pozwala na wykorzystanie posiadanych zasobów w jak największym stopniu.

Słowa kluczowe: strategia, rozwój lokalny, Siedlce

Abstract: *The strategy is a comprehensive plan of development of the micro-region, which presents the strategic goals of development, sets out specific courses of action and determines the allocation of financial resources necessary to the implementation of tasks. Each unit of local government aims to complete the economic development of the area managed by it. Developing a strategy allows to use existing resources as much as possible.*

Keywords: strategy, local development, Siedlce

Wstęp

Podjęmowana w literaturze ekonomicznej problematyka rozwoju jest zróżnicowana, ponieważ można go wyrażać zarówno poprzez wskaźniki wzrostu gospodarczego, jak też mierniki społeczne lub jakościowe poziomu życia mieszkańców. Termin rozwój gospodarczy odnosi się do strategii i programów pozwalających efektywnie przystosowywać się do zmian gospodarczych poprzez wzrost własnej konkurencyjności w obszarach związanych z produkcją, takich jak: zasoby ludzkie, technika, kapitał czy infrastruktura¹. Jednostka terytorialna powinna znać cele, do których konsekwentnie dąży, tzn. najpierw wiedzieć, co pragnie osiągnąć. Nie tylko musi podać cele swojego działania, ale też priorytety inwestycyjne. Określenie celów oraz kryteriów wyboru głównych kierunków działania jest częścią prac nad strategią rozwoju gospodarczego mikroregionu czy regionu.

¹ M. Wakula, *Rola samorządów gminnych w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] M. Cisek (red.), *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 183.

Pojęcie strategii rozwoju lokalnego

Pojęcie strategii w naukach ekonomicznych i zarządzania wywodzi się z teorii sztuki wojennej. Słowo „strategia” pochodzi z greckiego (*strategos* – dowódca). Początkowo oznaczało sztukę dowodzenia wojskiem przez głównych dowódców, a z czasem w jego zakres włączono również zdolność zarządzania państwem przez przywódców². W ekonomii strategia oznacza koncepcję działania, działanie na dużą skalę, które dotyczy głównych celów i wielkich zespołów środków kształtujących rozwój społeczno-gospodarczy.

Pod pojęciem strategii rozwoju lokalnego należy rozumieć perspektywny plan, który przedstawia strategiczne cele rozwoju, wytycza szczegółowe kierunki działania oraz określa podział środków finansowych niezbędnych do realizacji przyjętych zadań. Strategia opisuje zasady i sposoby zintegrowanego zarządzania rozwojem w długim okresie oraz przedstawia kroki, jakie należy podjąć, by móc funkcjonować i stale się rozwijać³. Strategia rozwoju jest podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego w gminie.

Istota stworzenia strategii polega na wyznaczeniu długoterminowych celów głównych i szczegółowych oraz określeniu sposobów ich osiągnięcia. Każda strategia rozwoju składa się z określonych elementów, którymi są działania konieczne do realizacji celów, wybór celów, termin ich realizacji oraz wyznaczenie mierników stopnia osiągnięcia celów. Elementy te zostały ukazane na rysunku 1.

W skład najważniejszych zadań strategii wchodzi zagwarantowanie społeczności lokalnej oraz przedsiębiorstwom: poczucia stabilizacji, kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki terytorialnej, wykluczenie lub złagodzenie konfliktów w rozwoju gminy oraz możliwość korzystania ze środków unijnych, które mają na celu wspieranie rozwoju lokalnego.

Cele określane przez władze samorządowe powinny zmierzać do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej. Nie mogą być oparte na metodach prób i błędów, liczeniu na szczęśliwy traf oraz być wynikiem corocznie z trudem osiąganego porozumienia wśród radnych. Muszą być uzgadniane systematycznie

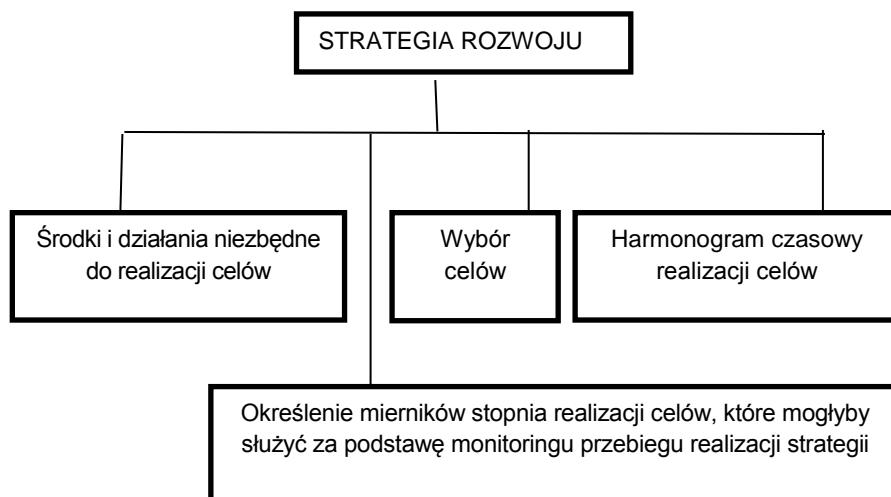
i planowo, tak aby decyzje bieżące wynikały z długo- i średniookresowych.

Przygotowana strategia rozwoju lokalnego powinna obejmować trzy obszary: decyzyjny (określenie wizji i przyszłości konkretnych celów do osiągnięcia), informacyjny, w którym następuje przedstawienie i wyjaśnienie przyjętych celów oraz koordynacyjny, oparty na ukształtowaniu się pewnych relacji pomiędzy podmiotami przebiegu rozwoju lokalnego⁴.

² *Słownik wyrazów obcych*, S. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 705.

³ A. Wojewódzka, *Instrumenty zarządzania strategicznego w gminach i ich rola w rozwoju lokalnym*, [w:] B. Mickiewicz, *Rozwój lokalny – wykorzystanie instrumentów unijnych i regionalnych*, Tom II, Wydawnictwo WEIOGŻ Akademi Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2005, s. 724.

⁴ M. Wakula, *Budżet jako instrument wspierania rozwoju lokalnego*, „Menedżer” 13-14(1-2), Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005, s. 63.



Rysunek 1. Elementy strategii rozwoju

Źródło: J. Wróbel, *Strategia rozwoju gminy*, „Menedżer” 1(1), Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2002, s. 83.

Tworzenie planu strategicznego powinno charakteryzować się wieloetapowością. Władze lokalne przystępując do przygotowania dokumentów muszą przejść przez kolejne, następujące po sobie, etapy. Najpierw muszą uzgodnić metodologię opracowania strategii oraz głównych założeń. Kolejnym działaniem jest analiza sytuacji gospodarczej, szans rozwojowych mikroregionu oraz określenie, co wyróżnia dany obszar spośród innych. Potem władze samorządowe muszą podać wizje, cele zmiany gospodarczej, zdefiniować i sformułować pewne priorytetowe zadania, a także wskazać kierunki realizacji tych celów. Ostatnim krokiem tworzenia strategii jest określenie projektów i działań umożliwiających osiągnięcie wizji, propozycja podstaw implementacji strategii oraz stworzenie podstaw do dalszych prac nad projektami⁵. Treści strategii rozwoju zależą od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Skuteczne zarządzanie rozwojem lokalnym musi charakteryzować się powiązaniem z trzema horyzontami, a mianowicie:

- długookresowym – trwającym od 12 do 15 lat, który skupia uwagę na tworzeniu celów rozwoju społeczno-gospodarczego i sposobów ich zrealizowania, wybiegających w odległą przyszłość,
- średniookresowym – mającym miejsce w przeciągu od 4 do 5 lat, skierowanym na osiągnięcie długookresowych celów wzrostu dzięki wykonaniu wybranych prac,
- operacyjnym – odbywającym się w przeciągu roku, nastawionym na wykonanie szczegółowych, konkretnych celów, które są wynikiem planu średniookresowego.

⁵ T. Wołowicz, D. Reško, *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA”, 5(2/2012) s. 75-76.

Strategia wytycza zatem perspektywiczne oraz krótkookresowe kierunki pobudzające rozwój, którymi mogą być przekształcenia infrastrukturalne gospodarki, rozwój energetyki, naprawa gospodarki kanalizacyjnej⁶ czy inwestycje w oświatę. Pomaga w racjonalizacji podejmowania aktualnych decyzji ekonomicznych.

Jednym z fundamentalnych zadań jednostki samorządowej jest właśnie opracowywanie programów i strategii. Rozwój danego obszaru zależy w dużym stopniu od tego, jaka i kiedy zostanie dokonana inwestycja. Nakłady gospodarcze należy tak planować i lokować, aby inicjowały rozwój kolejnych inwestycji⁷, a te z kolei są skutecznym sposobem zapobiegania bezrobociu. Dzięki inwestycjom możliwy jest trwały rozwój gospodarczy, bowiem dają one pracę lokalnym społecznościom, podnoszą standard życia mieszkańców JST, powstaje coś, z czego przez następne lata ludzie będą mogli korzystać – kanalizacja, drogi, wodociągi, itd. Działania władz nie powinny polegać tylko na tworzeniu warunków do pozyskania inwestorów z zewnątrz, ale też na uruchamianiu inicjatywy miejscowej społeczności. Władze samorządowe powinny realizować wszystkie swoje działania zgodnie z przyjętą strategią rozwoju lokalnego.

Strategia rozwoju lokalnego na przykładzie Miasta Siedlce

Historia Siedlec obejmuje ponad 560 lat. Pierwsza informacja o mieście pochodzi z 1448 r. Obszar, na którym leżą obecnie Siedlce, wchodził wtedy w skład województwa sandomierskiego, a od 1474 r. lubelskiego. Dzięki wydane mu przez Zygmunta I Starego w 1547 r. dokumentowi lokacyjnemu doszło do przekształcenia rozrzuconego i niezbyt silnie powiązanego zespołu osadniczego w zwarty układ przestrzenny. Struktura przestrzenna Siedlec pod koniec XVIII w. cechowała się przejrzystością i regularnością. Wiek XIX to okres intensywnego rozwoju miasta. Złożyło się na to między innymi funkcjonowanie miasta jako ośrodka administracyjnego. Znaczenie Siedlec wzrosło dzięki przeprowadzeniu przez nie szlaku komunikacyjnego Warszawa-Brześć i wybudowaniu linii kolejowych łączących Siedlce z Warszawą, Brześciem, Małkinią i Czeremchą. Na przełomie XIX i XX w. miasto rozszerzyło swe granice, zwłaszcza w kierunku zachodnim. Było to związane z jego dynamicznym rozwojem urbanistycznym i gospodarczym. W latach międzywojennych Siedlce stały się ważnym węzłem komunikacyjnym, administracyjnym, gospodarczym, rzemieślniczym, kulturalnym, a jednocześnie największym rynkiem pracy na Podlasiu. Miasto było także istotnym centrum kształceniowym z dobrze rozwiniętym państwowym szkolnictwem średnim ogólnokształcącym i zawodowym. W 1975 r. Siedlce stały się stolicą nowo stworzonego województwa siedleckiego, co spowodowało powstanie dużych zakładów przemysłu ciężkiego, elektromaszynowego i przetwórstwa owocowo-warzywnego. W mieście można było zauważyć postęp nie tylko na

⁶ J. Wróbel, *Strategia rozwoju gminy*, „Menedżer” 1(1), Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2002, s. 83.

⁷ M. Kamba-Kibatshi, *Kształtowanie inwestycji lokalnych w Polsce jako jeden z warunków jej rozwoju przed przystąpieniem do strefy wspólnej waluty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” nr 93 Seria: Administracja i Zarządzanie (20) 2012, Wyd. UPH, Siedlce 2012, s. 104.

poziomie gospodarczym, ale także widoczna była rozbudowa infrastruktury mieszkaniowej i kulturalno-oświatowej⁸.

Od 1999 r. Siedlce są miastem na prawach powiatu, położonym we wschodniej części województwa mazowieckiego. Atutem miasta jest położenie na międzynarodowej trasie biegnącej prawie przez całą Europę z Lizbony przez Paryż, Berlin do Moskwy. Przebiegająca przez nie międzynarodowa linia kolejowa łączy wschód i zachód Europy. Krzyżują się tutaj znaczące kolejowe szlaki komunikacyjne biegnące w kierunkach: Siedlce-Terespol-Brześć-Moskwa, Siedlce-Małkinia-Olsztyn-Gdynia, Siedlce-Warszawa-Berlin, Siedlce-Łuków-Lublin. Powierzchnia Siedlec wynosi 32 km²⁹. Najbliższe duże miasta to Warszawa, położona na zachód o ok. 90 km, Lublin, oddalony na południe o ok. 120 km, Białystok, leżący w odległości 170 km na północ, a na wschód do przejścia granicznego w Brześciu dzieli Siedlce ok. 100 km. Według stanu na dzień 30.06.2014 r. liczba ludności Siedlec wynosiła 76 585 osób.

Siedlce są ważnym centrum gospodarczym. Główną zachętą dla inwestorów jest szansa na prowadzenie działalności gospodarczej w założonej w Siedlcach podstrefie Tarnobrzelskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Firmy, które zainwestują w tej podstrefie, mogą liczyć na pomoc publiczną w postaci zwolnień podatkowych. Miasto Siedlce utrzymuje i rozwija rolę regionalnego centrum szkolnictwa poprzez prowadzenie 42 jednostek organizacyjnych, do których zaliczają się przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne, ośrodki kształcenia praktycznego i kształcenia ustawicznego, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna oraz samorządowa placówka doradztwa i doskonalenia nauczycieli. Daną ofertę edukacyjną uzupełniają 42 placówki niepubliczne¹⁰.

Strategia rozwoju lokalnego Siedlec zawiera między innymi ogólną charakterystykę miasta, diagnozę istniejącego potencjału miasta, analizę SWOT, czyli mocnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń, perspektywy rozwojowe miasta wynikające z przewidywanego kształtowania się sytuacji w otoczeniu, misję i wizję jego rozwoju, a także cele strategiczne rozwoju miasta. Cele strategiczne miasta uwzględnione w strategii muszą być zgodne ze Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego i Narodowym Planem Rozwoju.

Wymienionymi w Strategii mocnymi stronami zasobów miasta, których wykorzystanie i rozwinięcie ma wpływ na potencjał rozwojowy, jest między innymi funkcjonowanie w mieście ośrodków akademickich, kompleksowy system edukacji osób niepełnosprawnych na wszystkich szczeblach kształcenia, działanie różnorodnych placówek kultury oraz bardzo dobre położenie Siedlec w krajowym i międzynarodowym układzie komunikacyjnym.

Dążenie do rozwoju lokalnego Siedlec wpisuje się w zdefiniowaną dla Miasta wizję rozwoju, która brzmi następująco: „Siedlce stolicą subregionu, miastem dynamicznego rozwoju w harmonii z otoczeniem” oraz jest ściśle powiąza-

⁸ http://www.siedlce.pl/index.php?option=18&action=articles_show&art_id=4&menu_id=74&page=6 [18.05.2015].

⁹ T. Nowogródzka, *Rola i znaczenie marketingu terytorialnego na przykładzie Siedlec*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” Nr 85, Seria: Administracja i Zarządzanie (12) 2010, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 94-95.

¹⁰ Tamże, s.7 [20.05.2015].

ne z misją siedleckiego samorządu lokalnego, którego zadaniem „jest zapewnienie jak najlepszych warunków do długofalowego, zrównoważonego rozwoju opartego na wiedzy, nowoczesnych technologiach, przedsiębiorczości, umożliwiającego wzrost zatrudnienia i poprawę warunków życia mieszkańców z zachowaniem wartości kulturowych i środowiska naturalnego”. W określonej wizji i misji mają swoje źródło strategiczne cele rozwoju miasta oraz sposoby ich realizacji. Cele strategiczne to¹¹:

- Cel A. „Siedlce stolicą subregionu
- Cel B. Siedlce ośrodkiem konkurencyjnej i nowoczesnej gospodarki
- Cel C. Siedlce miastem zrównoważonego rozwoju w harmonii z otoczeniem
- Cel D. Siedlce miastem aktywnej społeczności, wygodnym i bezpiecznym”.

Źródłem finansowania wymienionych wyżej celów strategicznych, umożliwiających osiągnięcie rozwoju lokalnego w Siedlcach w latach 2007-2013, były: budżet miasta, środki innych partnerów zaangażowanych w osiąganie celów strategii, środki zewnętrzne unijne i krajowe oraz zasoby finansowe zaangażowanych w partnerstwo publiczno-prywatne¹².

Zakończenie

Strategia rozwoju gminy to koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu wieloletnich celów rozwoju i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania otoczenia i zapewnienia gminie korzystnych warunków egzystencji i rozwoju. Dzięki opracowaniu strategii rozwoju lokalnego władze Siedlec mogą właściwie zarządzać zasobami finansowymi, realizować działania oparte na dobru publicznym i dążyć do zaspokojenia zbiorowych potrzeb mieszkańców miasta.

Bibliografia

- Kamba-Kibatshi M., *Kształtowanie inwestycji lokalnych w Polsce jako jeden z warunków jej rozwoju przed przystąpieniem do strefy wspólnej waluty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” nr 93, Seria: Administracja i Zarządzanie (20) 2012, Wyd. UPH, Siedlce 2012.
- Nowogródzka T., *Rola i znaczenie marketingu terytorialnego na przykładzie Siedlec*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” nr 85, Seria: Administracja i Zarządzanie (12) 2010, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.
- Strategia Rozwoju Miasta do 2015 r. (*.pdf), <http://www.siedlce.pl>.
- Tokarski S., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Wakuła M., *Budżet jako instrument wspierania rozwoju lokalnego*, „Menedżer” 13-14(1-2), Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005.

¹¹ Strategia Rozwoju Miasta do 2015 r. (*.pdf), s. 17-20 [20.05.2015].

¹² Tamże, s. 32 [20.05.2015].

- Wakula M., *Rola samorządów gminnych w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] Cišek M. (red.), *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006.
- Wojewódzka A., *Instrumenty zarządzania strategicznego w gminach i ich rola w rozwoju lokalnym*, [w:] B. Mickiewicz, *Rozwój lokalny – wykorzystanie instrumentów unijnych i regionalnych*, Tom II, Wydawnictwo WEIOGŻ Akademi Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2005.
- Wołowicz T., Reško D., *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe WSEI” seria: Ekonomia, 5(2/2012).
- Wróbel J., *Strategia rozwoju gminy*, „Menedżer” 1(1), Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2002.
- http://www.siedlce.pl/index.php?option=18&action=articles_show&art_id=4&menu_id=74&page=6.