

Bogusław Kaczmarek

Uniwersytet Łódzki

STYMULOWANIE ROZWOJU LOKALNEGO

Streszczenie: Autor opracowania koncentruje się na analizie instrumentów stymulowania rozwoju lokalnego o charakterze: prawno-administracyjnym, instytucjonalno-organizacyjnym, ekonomiczno-finansowym, planistycznym i infrastrukturalnym. Wszystkie prowadzą do ukazania nowej roli władz lokalnych w rozwoju terenów i obszarów, którymi zarządzają.

Słowa kluczowe: rozwój lokalny, gmina, inkubator przedsiębiorczości, stymulacja.

1. Wstęp

W gospodarce rynkowej znaczna część odpowiedzialności za pobudzanie i kształtowanie rozwoju gospodarczego spoczywa na władzach lokalnych. Bezpośrednia i pośrednia działalność gmin w tym obszarze polega na kształtowaniu – w miarę swoich możliwości – warunków dla rozwoju lokalnego. Rozwój lokalny polega w istocie na tworzeniu nowych wartości, a jego treścią jest rozwój gospodarczy obejmujący korzystne zmiany ilościowe i przemiany jakościowo-strukturalne oraz poprawę warunków życia ludności. Z punktu widzenia metod prowadzenia działalności gospodarczej, w praktyce wykorzystywane są trzy sposoby:

- utrzymanie istniejących rodzajów działalności (strategia przetrwania) [Markowski 2009],
- pozyskanie działalności wpływających na wzrost gospodarczy,
- przebudowa działalności zapewniających wzrost konkurencyjności (strategia tworzenia),

2. Instrumenty stymulowania rozwoju lokalnego

Z zapewnieniem warunków niezbędnych i sprzyjających rozwojowi lokalnemu, oprócz specyfikacji celów i ich hierarchizacji, wiąże się ważne zagadnienie wyboru i zastosowania przez władze lokalne (gminne) odpowiednich instrumentów (narzędzi), które mogą i powinny wykorzystać organy zarządzające, innymi słowy narzędzia leżące w ich gestii. W literaturze specjalistycznej i w praktyce stosowane są różne instrumenty oddziaływania. Szerokie omówienie tej kwestii przedstawili m.in.

L. Patrzałek [2006] oraz T. Markowski [2009]. Z klasyfikacji zagranicznych użyteczny jest podział Petersona, który ze środków polityki miejskiej wyodrębnia środki alokacyjne (podatki, ceny), redystrybucyjne (transfer dochodów) oraz rozwojowe, nakierowane bezpośrednio na ekonomiczny rozwój miasta. W niniejszych rozważaniach przez „instrument” (narzędzie) w zarządzaniu gospodarką lokalną będziemy rozumieć, za N. Gajl, „układ bezpośredniego oddziaływania, którego struktura i cechy są zdeterminowane przez cel, jaki ma być osiągnięty przy jego zastosowaniu” [Gajl 1999]. W związku z tym można stosować podział instrumentów na bezpośrednie i pośrednie.

Wiedząc, że każdy podział instrumentów będzie niezadowolający, w celu zapewnienia czytelności rozważań przyjęto podział na instrumenty prawno-administracyjne, instytucjonalno-organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, planistyczne oraz infrastrukturalne. Wpływ organów gminy na poszczególne instrumenty i możliwości ich zastosowania praktycznego jest różny i ujawnia się z różnym natężeniem. Wybrany dobór instrumentów stymulowania rozwojem ma charakter rodzajowy.

Pakiet instrumentów organizacyjno-prawnych obejmuje normy prawne uchwalone przez władze lokalne oraz decyzje administracyjne, zawierające różnego rodzaju nakazy, zakazy i ograniczenia wynikające z przepisów ustawowych regulujących m.in. kwestie ochrony środowiska, gospodarki gruntami, norm sanitarnych czy ochrony przeciwpożarowej.

Instrumenty instytucjonalno-organizacyjne mają na celu tworzenie rozwiązań na rzecz rozwoju szeroko rozumianej przedsiębiorczości, kształtowanie jej klimatu oraz budowanie urządzeń składających się na tzw. otoczenie czy infrastrukturę biznesu. Narzędzia te obejmują zarówno posunięcia organizacyjne, jak i przedsięwzięcia wymagające dużego wysiłku finansowego z silnym zaangażowaniem kapitału publicznego. W otoczeniu biznesu zorientowanego na przedsiębiorcę, organy administracji, organizacje pomocowe i samorządowe, instytucje finansowe oraz zaplecze pełnią szereg funkcji. Organy administracji mogą stwarzać przyjazny klimat, zarządzać usługami komunalnymi, wspierać inicjatywy i podejmować działania promocyjne. Organizacje pomocowe i samorządowe odgrywają dużą rolę w rozwoju tzw. kultury biznesu, zapewniając informację gospodarczą i organizując współdziałania, w tym dostęp do źródeł finansowania. Zadaniem tych instytucji jest oddziaływanie na jakość środowiska biznesowego, przyciąganie inwestorów oraz utrzymanie miejsc pracy. Są one zaliczone do tzw. niematerialnych instrumentów wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego, dają bowiem profesjonalne podstawy stymulowania rozwoju gospodarczego. Należą do nich: organizacje i instytucje o charakterze publicznym i prywatnym. Im bogatsza sieć tych podmiotów, tym bardziej sprzyjające otoczenie dla przedsiębiorczości. Instytucje te oferują różnorodne formy działalności, takie jak: udostępnianie informacji, usługi doradcze, stymulowanie tworzenia sieci powiązań ekonomicznych (w tym związków produkcyjnych – *clusters*), szkolenia, pomoc finansowa czy wspieranie badań naukowych i technologii. Otoczenie biznesu obejmuje towarzystwa i izby gospodarcze, agencje rozwoju lokalnego i regionalne-

go, podmioty wspierania inicjatyw lokalnych, system szkolnictwa specjalistycznego, instytucje finansowe (banki, podmioty typu *venture capital*) itp.

Oprócz różnych agencji rozwoju regionalnego powstają coraz częściej agencje lokalne (na ogół spółki), rzadziej fundacje z całkowitym (lub większościowym) udziałem własności gminy (miasta). Agencje te, prowadząc działania na rzecz miasta, wyręczają w pewnym zakresie administrację komunalną, np. poprzez akcje promocyjne i reklamowe, zarządzanie nieruchomościami czy organizację imprez. Dominującą tendencją staje się włączanie ich jako udziałowców, instytucji konkurencyjnych lub organizacji, które nie są nastawione na zysk. Budowanie struktur semipublicznych okazuje się dobrym połączeniem walorów działania w formie administracji publicznej i rynkowej. Wyspecjalizowane firmy pomocy finansowej i nakierowane na rozwój lokalny i regionalny stanowią dogodność zwłaszcza dla podmiotów gospodarczych w małych gminach, które nie czują się na siłach, by samodzielnie przebrnąć przez skomplikowane procedury związane z rozpoczęciem indywidualnej przedsiębiorczości.

Instytucje rozwoju silnie konkurują z sobą w pozyskiwaniu nowych inwestorów, a coraz silniejsza rywalizacja przekracza granice państw. Dobrą ilustracją tego może być Towarzystwo Rozwoju Gospodarki holenderskiej prowincji Golderland w Arnhem, które wysłało listy do firm i ich filii z Tajwanu, osiadłych w Nadrenii – Północnej Westfalii, z sugestią przeniesienia się do Holandii. Jako argument w tej propozycji podano znacznie niższe (o ok. 50% i mniej) koszty pracy, opłaty telekomunikacyjne, ceny gruntów, nieruchomości oraz podatki. Instytucje wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego przybierają również postać ośrodków przedsiębiorczości, centrów innowacji, technologii, a w skrajnej formie, niezwykle pożądanej – parków technologicznych funkcjonujących w oparciu o miejscowy potencjał naukowo-badawczy.

Szansy rozwoju lokalnego upatruje się też w powstawaniu – z pomocą władz komunalnych – tzw. inkubatorów (szkółek) przedsiębiorczości. Ta forma pobudzenia rozwoju adresowana jest do prowadzących działalność gospodarczą na niezbyt dużą skalę (*small business*). Ogólnie mówiąc, inkubatorem jest organizacja, która pomaga nowym przedsiębiorstwom w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. Inkubator prowadzony w różnej formie prawnej (spółka, fundacja, jednostka gminy), z reguły nienastawionej na zysk, stanowi instytucję zbudowaną z większym lub mniejszym zaangażowaniem środków gminy. Atrakcyjność tego rozwiązania polega na oferowaniu relatywnie niskich (w stosunku do wolnego obrotu) cen najmu powierzchni oraz kompleksowej obsługi prawnej, finansowej i organizacyjno-technicznej (biurowej). Wiele miast na zachodzie Europy wykupywało lub dysponowało budynkami (obiekty pofabryczne), które po niskonakładowych pracach renowacyjnych i adaptacyjnych nadawały się na rozpoczęcie „wylęgarni małego biznesu”. Na przykład Magazine Business Center w Leicester (Anglia), prowadzony przez władze miasta, jest otwarty całą dobę, co stanowi wielkie udogodnienie i daje szansę na zdobycie dodatkowego zajęcia.

Swego czasu spore nadzieje wiązane były z uruchamianiem dużego rozwiązania systemowego w postaci specjalnych stref ekonomicznych (14) i stref wolnego handlu. Specjalna strefa ekonomiczna jedynie stwarza możliwości rozwoju miasta i regionu poprzez uruchomienie, nowych, preferowanych profili gospodarczych. Istnienie strefy tworzy szanse kreowania przedsiębiorczości, a co za tym idzie powstawania nowych miejsc pracy. Nie przesądza jednak z góry o ożywieniu gospodarczym i dynamicznej dyfuzji innowacji. Wiele polskich stref zbyt optymistycznie szacowało przyszły wzrost zatrudnienia w strefie i jej otoczeniu. Preferowanie przez nowych pracodawców wysoko zaawansowanych technologii znacząco wpłynęło na ograniczenie wzrostu zatrudnienia, który na przykład w Łódzkiej Strefie Ekonomicznej wyniósł zaledwie 1,5 tys. wobec planowanych 7-10 tys. miejsc pracy.

Przez pewien czas trwał spór o status specjalnych stref ekonomicznych, który znalazł zakończenie w postaci rozwiązania kompromisowego. Komisja Europejska, biorąc pod uwagę trudną sytuację naszego kraju, zdobyła się na szereg ustępstw. Obecne reguły pomocy państwa w ramach stref będą utrzymane do 2020 r. dla małych i większości średnich firm. W przypadku dużych przedsiębiorstw (bez względu na datę otrzymania zezwolenia) istnieje podwyższony pułap pomocy publicznej.

Zbliżonym instrumentem ożywienia gospodarki lokalnej jest tworzenie przez gminy własnej strefy aktywności gospodarczej w celu przyciągnięcia inwestorów. Wiele gmin posiada nieużytki, tereny upadłych przedsiębiorstw, budynki i budowle, czyli niezagospodarowane elementy majątku. Ich racjonalne przygotowanie, lokalizacja, uzbrojenie, a następnie zwolnienie z podatków lokalnych może stanowić walory dla potencjalnych przedsiębiorców. Strefy aktywności gospodarczej, które pojawiły się w połowie lat 90., znane były początkowo jako przemysłowe. Obecnie jest ich kilkadziesiąt, a do bardziej znanych należą: Grodzisk Mazowiecki, Legnica, Skarżysko-Kamienna. Pełniejszą ocenę skuteczności tych stref uniemożliwia brak monitoringu ich działalności.

Istotą stref wolnego handlu jest tworzenie obszaru wolnego od cła. Rozwiązanie to ma służyć popieraniu wytwórców eksportujących i wykorzystujących dobra importowane w celu wzrostu ich konkurencyjności wobec producentów zagranicznych.

Instrumenty ekonomiczno-finansowe mają skłonić podmioty gospodarcze działające na terenie gminy do zachowań oczekiwanych z punktu widzenia interesów gminy. Do najczęściej stosowanych narzędzi zaliczamy: podatki i opłaty lokalne (ulgi), opłaty za usługi komunalne, dotacje, czynsze i ceny.

Operować podatkami (w tym od nieruchomości) trzeba bardzo ostrożnie. Na ogół chodzi o zmniejszenie ich poziomu w celu zachęcenia potencjalnych inwestorów, ale z drugiej strony powoduje to ewidentne zmniejszenie dochodów budżetowych. Niekiedy może prowadzić do realnego podniesienia innych podatków czy opłat. Ciekawą formę wykorzystania podatku od nieruchomości zaproponowała Rada Miasta Łodzi w 2001 r., która podjęła uchwałę określającą zakres i rodzaj preferencji i zwolnień od podatku od nieruchomości, w których jest prowadzona działalność gospodarcza. Warunkiem zwolnienia jest zainwestowanie w danym roku

kwoty nie mniejszej niż 2 mln euro oraz utworzenie w mieście 50 nowych miejsc pracy.

Zwolnienia podatkowe najczęściej wprowadza się w przypadku działań o charakterze stymulacyjnym, związanych z oczekiwaniem pożądaných zachowań podmiotów opodatkowanych. Poszerzając katalog preferencji podatkowych, należałoby dokładnie określić, czy mieszczą się one w granicach efektywności polityki podatkowej gminy i czy uwzględniają istotne cele, np. zachęty do aktywizacji i podejmowania działalności gospodarczej na jej terenie. Trzeba jednak pamiętać, że ich ograniczenie może być w sprzeczności z ich stymulacyjnym działaniem porozwojowym. Ze względu na wyjątkowo rzadkie stosowanie zwolnień z podatków lokalnych, wykorzystanie tego instrumentu w podnoszeniu dochodów może być mało skuteczne.

Podobnie należy podchodzić do opłat (cen) komunalnych. Z reguły rzadko spotykamy redukcję ich wielkości, ponieważ umiarkowany wzrost podyktowany jest względami kosztowymi i racjami odtworzenia użytkowanego majątku komunalnego. Z kolei preferowanie wybranej grupy odbiorców usług może być uznane za dyskryminację w procesie świadczenia usług publicznych.

Jak wskazują doświadczenia innych krajów, widoczną tendencją na całym świecie jest zmniejszanie roli podatków na rzecz wpływów pochodzących właśnie z opłat komunalnych i lokalnych. Wydatki z budżetów gmin na inwestycje są dość silnie powiązane ze źródłem pochodzenia określonej grupy dochodowej. Korelacja tego rodzaju ma doniosłe znaczenie z punktu widzenia rozwoju lokalnego, ponieważ zbyt silne uzależnienie finansów gmin od administracji rządowej jest sytuacją negatywną. Struktura dochodów i kierunek zależności w różny sposób przekłada się na stymulowanie rozwoju (ujmowanego w kategoriach wydatków inwestycyjnych). Interesujące wyniki badań podaje W. Surażska, zwracając uwagę, że najbardziej stymulującym czynnikiem są dochody własne, w porównaniu z najsłabszym stymulatorem tj. dotacjami celowymi. Obliczenia podane przez W. Surażskę wykazały, że każda złotówka wzrostu dochodów własnych przynosi zwrot inwestycji gminnych o 0,60 zł, podczas gdy dotacje celowe są o połowę mniej skuteczne [Surażska 2000].

Na uwagę zasługuje też gospodarowanie wolnymi terenami, które znajdują się w mniejszym lub większym zakresie w niemal każdej gminie. Problemem jest kwestia uzbrojenia technicznego, a następnie ich sprzedaż lub dzierżawa. W tym przypadku w cenach powinny być uwzględnione czynniki rynkowe. Odmiennego podejścia wymaga zagadnienie terenów uzbrojonych, leżących dogodnie, lecz martwych w sensie gospodarczym. Niekiedy wystarcza niewielka inwestycja (np. krótka droga), by uatrakcyjnić je dla małych i średnich przedsiębiorstw. Takie sytuacje spotykamy w wielu polskich miastach (np. w Łodzi), w których spuścizną żywiolowo zachodzących procesów restrukturyzacji przemysłu stały się wcale pokaźne tereny i obiekty pofabryczne. W celu ich ożywienia niezbędna jest uprzednia inwentaryzacja, a następnie dobra koncepcja zagospodarowania tych nadal cennych składników majątku komunalnego. Do tej grupy instrumentów można zaliczyć działania interwencyjne gminy, wyrażające się na przykład organizacją robót publicznych i prac interwencyjnych.

Istotną przeszkodą w dostępie do pożyczek lub kredytów jest trudność zdobycia poręczeń. Sposobem na pokonanie tej bariery są lokalne i regionalne fundusze poręczeń kredytowych, które są przeważnie potrzebne do zdobycia kapitału obrotowego lub zakupu sprzętu. Do tej pory 14 lokalnych i regionalnych funduszy poręczeniowych udziela poręczeń spłaty i pożyczek zaciąganych m.in. w bankach, w urzędach pracy i w funduszach pożyczkowych. Fundusze oferują najczęściej poręczenie w wysokości 60-70% wartości kredytu. Warunkiem starań jest analiza finansowa planowanego przedsięwzięcia (w przypadku pożyczek do 10 tys. zł), a gdy w grę wchodzi większa suma, konieczna staje się analiza ekonomiczna (biznesplan) przekonująca, że projektowana działalność będzie się opłacać [Wojciechowski 2005, s. 196]. Do otwarcia nowych funduszy przygotowuje się coraz więcej gmin (miast).

Dobrym uzupełnieniem są fundusze pożyczkowe funkcjonujące zwykle przy agencjach rozwoju regionalnego, funduszach i stowarzyszeniach działających na rzecz przedsiębiorczości. Dzięki nim więcej polskich przedsiębiorców, zwłaszcza małych i średnich firm, będzie mogło korzystać z nisko oprocentowanych pożyczek. Środki zgromadzone w funduszach pożyczkowych pochodzą ze źródeł budżetowych, gminnych i przekazanych z funduszu polsko-kanadyjskiego.

3. Instrumenty infrastrukturalne

Banałem jest przypominanie, że dobre wyposażenie terenu w podstawowe urządzenia infrastruktury technicznej oraz społecznej tworzy stan dogodności lokalizacyjnej dla inwestorów i mieszkańców, czyniąc go bardziej atrakcyjnym pod różnymi względami. Dominująca część zadań publicznych jest wykonywana właśnie w oparciu o urządzenia infrastrukturalne, których z kolei rozbudowa warunkuje rozwój gospodarki gminy. Znaczenie infrastruktury znajduje odbicie w wydatkach gmin, w których obiekty infrastruktury technicznej (drogi, komunikacja, zagospodarowanie odpadów, oczyszczalnie ścieków i wodociągi) obejmują znaczną ich część. Infrastruktura stanowi kluczowy element struktury funkcjonalno-przestrzennej, pełniąc różną rolę w życiu gospodarczym, w tym sprzyjając (lub nie) podejmowaniu działalności gospodarczej. Z punktu widzenia ekonomicznego zasadnicze znaczenie ma dostępność infrastruktury w sensie przestrzennym i finansowym.

Rozwój infrastruktury, głównie technicznej, jest tradycyjnym instrumentem rozwoju lokalnego i regionalnego w Europie Zachodniej. W Unii Europejskiej tworzenie infrastruktury traktowane jest jako priorytet decyzji strategicznych. W Polsce występuje nadal duża luka infrastrukturalna (zarówno w skali gmin, jak i kraju), która stanowi miarę opóźnienia wobec szybko rozwijających się społeczeństw. Powstawanie luki związane jest nie tylko z wielowiekowymi zapóźnieniami, ale też decyzjami kolejnych ekip rządowych, które nie przywiązywały należytej wagi do organizacji i inwestowania w podstawową infrastrukturę techniczną (np. w autostrady). Kumuluje się to w sytuacji, którą wszystkie podręczniki specjalistyczne traktują jako barierę lub hamulec rozwoju. Niwelowanie luki infrastrukturalnej wymaga du-

zych nakładów inwestycyjnych, gdyż wiąże się z immanentną cechą urządzeń infrastruktury, jaką jest jej kapitalność (długowieczność i wysoka kapitałochłonność).

Kompleksowa polityka inwestycyjna gminy powinna być nakierowana na wywołanie tzw. efektu kuli śnieżnej, polegającego na wzroście strumienia przychodów. Istotna rola przypada w tym właśnie rozbudowie infrastruktury, która stanowi czynnik przyciągający inwestorów. Rozwój przedsiębiorczości tą drogą może spowodować wzrost zatrudnienia i zwiększenie przychodów budżetowych. Środki finansowe zainwestowane w infrastrukturę umożliwiają wprowadzenie w życie reguły „pieniądz rodzi pieniądz”.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że nawet dobre zagospodarowanie infrastrukturalne nie przesądza automatycznie o impulsie rozwojowym. Należy to traktować w kategoriach potencjalnych szans, ponieważ oprócz infrastruktury potrzebny jest sprzyjający klimat inwestycyjny, duch przedsiębiorczości, umiejętności pracownicze i często sporo innych wyznaczników, którymi kierują się inwestorzy. Pomocna w tym wydaje się obserwacja wielu miast zagranicznych, w których standard infrastrukturalny może być wzorcem dla naszych władz lokalnych, a gdzie nie pojawił się pożądaný inwestor. Oznacza to, że dobre uzbrojenie terenu samo w sobie nie przesądza jeszcze o powodzeniu rozwoju lokalnego, ale nakazuje patrzeć na nie jako warunek *sine qua non*. Idąc dalej w rozważaniach, można stwierdzić, że przyszły inwestor bierze pod uwagę szereg kryteriów wyboru lokalizacji lub (co się też zdarza) podejmuje decyzję w oparciu o względy pozaekonomiczne (nowa znajomość, osobiste kontakty, urok miejsca itp.).

Wykorzystanie czynnika infrastruktury może być cenne z punktu widzenia rozwoju ekonomicznego pod warunkiem stworzenia i wdrożenia programu specjalnego, silnie nawiązującego do czynników rynkowych, planowania przestrzennego i sektora prywatnego. Produktem takiego programu byłyby tereny uzbrojone i dobrze przygotowane pod względem formalnoprawnym, oferowane potencjalnym i aktualnym inwestorom. Ważne jest, by zakres i warunki oferty były odpowiednio atrakcyjne dla przyszłych inwestorów. Coraz więcej polskich gmin podejmuje tego typu wysiłek, który może zaowocować sukcesem (Mińsk Mazowiecki, Ostrów Wielkopolski). W USA, mimo wsparcia funduszy federalnych, wiele miast, które zdecydowały się na programy budowy terenów uzbrojonych, będących własnością publiczną, doznało na tym polu porażki ze względu na brak związku z realiami gospodarki rynkowej. Aktywna rola gmin wyraża się nie tylko w sprzedaży lub dzierżawie tych terenów, ale i w ofercie skierowanej na przyciągnięcie znaczącego kapitału inwestycyjnego poprzez uruchomienie wspólnego przedsięwzięcia (np. parkingów komercyjnych, centrów sportowo-rekreacyjnych czy konferencyjno-szkoleniowych).

Są przypadki, kiedy gmina (lub jej obszar) staje się beneficjentem nowej sytuacji. Przykładem może być droga o charakterze krajowym czy autostrada. Tego rodzaju szlaki komunikacyjne wpływają na zmianę renty gruntowej, zmniejszając atrakcyjność terenów dla mieszkańców w bezpośrednim sąsiedztwie (lub w jej pobliżu) i zwiększając ją z punktu widzenia celów gospodarczych. Obszary przy węż-

złach mogą stać się biegunem przyciągającym kapitał, a tym samym źródłem ożywienia lokalnej gospodarki. Za przykład niech służy znów miasta zachodnie, które organizują specjalne strefy aktywności gospodarczej przeznaczone na handel wielkopowierzchniowy, składy, magazyny, hurtownie czy przedsiębiorstwa produkcyjne przyjazne dla środowiska. W Polsce spektakularnym przykładem korzyści odniesionych z tytułu renty położenia może być gmina Kobierzyce pod Wrocławiem, znajdująca się w pobliżu dwóch autostrad. Gmina ściągnęła do siebie wielu inwestorów, pomnażając w ten sposób swój budżet.

W tym wszystkim wyłania się nowa rola władz lokalnych. Dotychczas była ona postrzegana jako podmiot przywiązujący wagę głównie do zaspokajania potrzeb i skupiający się na dystrybucji środków pomiędzy konkurencyjnymi celami. Oprócz troski o ekonomizację działania równie ważna staje się umiejętność zarządzania łączona ze zdolnością do zabiegania o inwestorów i zdobywania pieniędzy. W tym sensie władze te powinny być bardziej otwarte i przedsiębiorcze w poszukiwaniu alternatywnych rozwiązań i sposobów działania, a nade wszystko muszą być skuteczne w rozwiązywaniu problemów bądź zapobieganiu im.

Literatura

- Gajl N., *Instrumenty finansowe w zarządzaniu gospodarką*, PWE, Warszawa 1999.
Markowski T., *Rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny” 2009, nr 4.
Patrzalek L., *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny” 2006, nr 5.
Surażska W., *Cywilizacja wywodzi się z gminy*, „Rzeczpospolita” 2000, nr 276.
Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2005.

STIMULATION OF LOCAL DEVELOPMENT

Summary: This paper analyses chosen instruments stimulating local development which has: legal and administrative, institutional and organizational, economic and financial and planning and infrastructural character. All of them show a new role of local authorities in a process of development of regions and areas they manage.