AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

STOWARZYSZENIE EKONOMISTÓW ROLNICTWA I AGROBIZNESU
Roczniki Naukowe ● tom XVII ● zeszyt 6

Adam Czarnecki

Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN

O SPÓJNOŚCI W PLANOWANIU STRATEGICZNYM DLA ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

ABOUT CONSISTENCY IN STRATEGIC PLANNING FOR DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, strategie rozwoju, rozwój obszarów wiejskich, spójność
Key words: strategic planning, development strategies, development of rural areas, consistency

Abstrakt. Planowanie strategiczne ma kluczowe znaczenie w harmonizowaniu wysiłków i identyfikacji krytycznych zasobów w osiąganiu zamierzonych celów. Od kilkudziesięciu lat jest ono z powodzeniem stosowane nie tylko w sektorze przedsiębiorstw, ale i w sektorze publicznym przy wielu realizacji polityk rozwoju. Mnogość i różnorodność strategii pod względem problemowym i terytorialnym wymaga zachowania zasady spójności. Przeprowadzono analizę i ocenę wybranych dokumentów strategicznych o istotnym znaczeniu dla rozwoju wiejskiej gospodarki Polski, z punktu widzenia spójności. Spójność jako jedna z kluczowych charakterystyk determinuje możliwości i sposoby koordynacji oraz kompletność wdrażania strategii o różnym zakresie przedmiotowym i czasowej perspektywie realizacji. Szczególny nacisk położono na problem przedsiębiorczości, tj. miejsce jakie zajmuje ta problematyka w krajowych dokumentach strategicznych, sposób w jaki jest tam ujmowana, diagnozę jej obecnego stanu i prognozę oraz proponowane działania prorozwojowe dla wsi. Pomimo mnogości realizowanych aktualnie strategii, istotnych różnic w stosowanych podejściach (problemowym, sektorowym i terytorialnym), a także w stopniu ich szczegółowości, można uznać, że w kontekście rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich Polski w znacznym stopniu zachowują one zasadę spójności.

Wstęp

Planowanie strategiczne to uporządkowany i metodyczny proces wyobrażania sobie pożądanej przyszłości i przełożenia tej wizji na ogólnie zdefiniowane cele i sekwencję kroków ku ich urzeczywistnieniu [Smallwood 2014]. Ma ono kluczowe znaczenie w harmonizowaniu wysiłków i identyfikacji krytycznych zasobów w osiąganiu zamierzonych celów. Uogólniając, aby uznać planowanie za strategiczne musi ono spełniać trzy fundamentalne warunki: odnosić się do przyszłości, integrować podejmowanie decyzji i poprawiać mechanizmy koordynacji [Mintzberg 1994, za: Albrechts, Balducci 2013].

Od lat 60. ubiegłego wieku planowanie strategiczne jest powszechnie i z powodzeniem stosowane w sektorze przedsiębiorstw, a 20 lat później także i w sektorze publicznym przy realizacji polityk rozwoju [Kaufman, Jacobs 1987]. Mnogość i różnorodność strategii wymaga jednak zachowania zasad spójności i integralności zarówno w wymiarze terytorialnym (pomiędzy kolejnymi poziomami administracyjnymi począwszy od unijnego/krajowego przez regionalny do lokalnego), jak i problemowym (pomiędzy resortami), co podkreślało wielu autorów [Ortmann, Salzman 2002, Dziemianowicz i in. 2012, Miłek 2013]. Spełnienie tego warunku umożliwia wzajemną koordynację dokumentów planistycznych przez władze różnych szczebli, ministerstw i instytucji w celu osiągnięcia pożądanych efektów synergicznych i mnożnikowych, a także otrzymywanie unijnego wsparcia finansowego i instytucjonalnego [Sztando 2011].

Materiał i metodyka badań

Dokonano analizy i oceny wybranych dokumentów strategicznych, tj. *Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa na lata 2007-2013 (z elementami prognozy do roku 2020)*, *Kierunki Rozwoju Obszarów Wiejskich. Założenia do „Strategii zrównoważonego rozwoju wsi i*

rolnictwa", *Długookresową Strategię Rozwoju Kraju „Polska 2030"*, *Strategię Rozwoju Kraju 2007-2015*, *Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego* oraz raportów *Przedsiębiorczość w Polsce* i *Czarna lista barier 2011 PPKPP Lewiatan*. Wśród badanych dokumentów europejskich znalazła się *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Analizy i oceny tych dokumentów dokonano przez pryzmat spójności – charakterystyki o pierwszoplanowym znaczeniu dla koordynacji i kompletności wdrażania strategii o różnym zakresie przedmiotowym i czasowej perspektywie realizacji. Badanemu atrybutowi przypisano kilka pytań badawczych, co w znacznym stopniu uszczegółowiło analizę poszerzając w efekcie ramy interpretacyjne. Szczególną uwagę zwrócono na zagadnienie rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich, tj. miejsca jakie zajmuje ta problematyka w krajowych dokumentach strategicznych, sposób w jaki jest tam ujmowana, diagnozę jej obecnego stanu i prognozę oraz proponowane działania prorozwojowe dla wsi.

Wyniki badań

Problem spójności treści wybranych dokumentów analizowano w kontekście tworzących ich podstawę celów głównych, priorytetów i kierunków interwencji (wyzwań, obszarów problemowych, celów szczegółowych), a także proponowanych systemów instytucji i koordynacji w odniesieniu do potrzeb wyrażanych w tym aspekcie przez przedsiębiorców.

O spójności celów głównych można mówić w przypadku większości wybranych do analizy strategii krajowych. Nie oznacza to jednak, że cele te są identycznie lub w zbliżony sposób sformułowane, bowiem nie ma się na myśli ich powtarzalności. Niemniej jednak w kilku dokumentach (*Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich* – SROW, *Strategia Rozwoju Kraju* – SRK) brzmią one bardzo podobnie i ukierunkowane są na poprawę warunków życia i jakości życia mieszkańców. Jednak powtarzalność celów nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w ich zawartości merytorycznej (szczegółowym opisie). Jednym z priorytetów SRK jest „Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki", a jednym z jego celów cząstkowych „Rozwój przedsiębiorczości", który podobnie sformułowany stanowi jeden z głównych kierunków działań proponowanych w *Kierunkach Rozwoju Obszarów Wiejskich* (KROW). Jednak w SRK nacisk położony jest na podnoszenie jakości warunków dla rozwoju przedsiębiorczości (inicjowania i prowadzenia własnej działalności w skali makro) przez „naprawę" otoczenia biznesu – prawnego (uproszczenie prawa), instytucjonalnego (wzmacniania powiązań miedzy nauką a biznesem) i finansowego (obniżenie kosztów prowadzenia działalności, poprawa dostępu do kapitału czy ułatwienie możliwości finansowania inwestycji). Natomiast, w KROW, choć proponowane działania mają charakter kompleksowy (są spójne i zależne od siebie), to ich realizacja, zgodnie ze wskazanymi działaniami szczegółowymi, odbywać się musi na różnych poziomach – od lokalnego (wyznaczenia obszarów pod działalność gospodarczą, promocji wyrobów lokalnych, regionalnych i produkowanych tradycyjnymi metodami) po regionalny (tworzenie sieci doradztwa dla przedsiębiorców) i krajowy (łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności).

Ponadto, bez wpływu na poziom spójności pozostaje forma w jakiej przedstawiono cele, począwszy od wyzwań (*Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030*" (DSRK „Polska 2030"), przez kierunki interwencji (KROW), aż po cele i priorytety (SRK). Przykładem dokumentu, który pozbawiony jest jasno i jednoznacznie zdefiniowanego celu nadrzędnego jets KROW, choć jego rolę pełnić może do pewnego stopnia przedstawiona wizja obszarów wiejskich. Jednak, co charakterystyczne, ma ona charakter opisowy, gdyż wyraża dążenie do uatrakcyjnienia przestrzeni wiejskiej postrzeganej, zarówno jako miejsce pracy, zamieszkania, wypoczynku. Pełne osiągnięcie tych zamierzeń bez wątpienia przyczyni się do wzrostu jej potencjału przyciągającego, a w szerszym ujęciu także i do poprawy warunków życia mieszkańców, a zatem, pomimo rozbieżności w sposobie formułowania, na wyższym poziomie ogólności przedstawione cele pozostają spójne. Do tego spójność występuje też na poziomie celów szczegółowych dotyczących przedsiębiorczości (w przypadku KROW – kierunków działań), ponieważ zarówno w SROW, jak i w KROW postrzegana jest ona jako instrument poprawy sytuacji dochodowej ludności wiejskiej, w szczególności

w kontekście obserwowanych wieloletnich tendencji spadku znaczenia dochodów rolniczych i wzrostu niezagospodarowanych wcale lub w nieodpowiednim stopniu nadwyżek siły roboczej.

Dodatkowo, spójności celów nie kwestionuje też różny stopień ich szczegółowości wynikający wprost z charakteru dokumentu, tj. dominującego podejścia – problemowego, przestrzennego, sektorowego (tzw. inne strategie) oraz przyjętego horyzontu czasowego realizacji – długo- lub średniookresowego. Przykładami długookresowych strategii rozwoju kraju, zgodnie z wytycznymi ich opracowywania zamieszczonymi w *Planie uporządkowania strategii rozwoju,* są DSRK „Polska 2030" i SRK. Zastosowano w nich odmienne podejścia przy wyznaczaniu celów nadrzędnych. Strukturę DSRK „Polska 2030" podporządkowano w całości podejściu problemowemu, co wydaje się najbardziej optymalnym rozwiązaniem w kontekście ponad 20-letniego okresu realizacji. W rezultacie wyznaczono 10 bardzo szeroko zarysowanych wyzwań wraz z rekomendacjami odpowiednich działań. Natomiast przy tworzeniu SRK decydującą rolę odegrało również podejście problemowe, lecz uzupełniono je podejściem przestrzennym wyróżniając spośród 8 priorytetów jako odrębne „Rozwój obszarów wiejskich" i „Rozwój regionalny i spójność terytorialną". Pomimo tego że niełatwo o przekonujące uzasadnienie stosowania takiej konstrukcji, to na poziomie celów można mówić o spójności między obu dokumentami. Dotyczą one bowiem ogólnych problemów i działań w kierunku podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności, poprawy infrastruktury oraz zwiększania integracji społecznej. Ten niezwykle szeroki zakres wyzwań i priorytetów, a wraz z nimi różnorodności problemów i uwarunkowań, umożliwia przez nawiązanie do nich w osiągnięciu spójności między celami ww. strategii długookresowych, a celami tzw. innych strategii.

Co więcej, cel główny *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego* (KSRR) sformułowany jako „efektywne wykorzystywanie specyficznych regionalnych i innych terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności w horyzoncie długookresowym*"* wręcz determinuje rzeczoną spójność działań. Osiągnięcie tych zamierzeń umożliwi właściwe wykorzystanie potencjału tkwiącego w zróżnicowaniu regionalnym i przestrzennym, przez co stworzone zostaną warunki do realizacji celów innych strategii (przede wszystkim o znaczeniu nadrzędnym – SRK i DSRK „Polska 2030"). Również w tych dwóch ostatnich kładzie się nacisk na zagadnienia terytorialności, zróżnicowania przestrzennego, rozwoju regionalnego i obszarów wiejskich, które traktowane są jako odrębne priorytety i są równie mocno akcentowane (czego przyczyn może należy upatrywać w tym samym autorze opracowania lub instytucji odpowiedzialnej za realizację tych strategii).

Nietypowy w tym zestawie jest dokument *Czarna Lista Barier 2011* („Czarna lista")przygotowany przez praktyków biznesu z PPKPP Lewiatan. Choć zawiera bardzo szczegółowy wykaz aktualnych problemów z jakimi borykają się przedsiębiorcy wraz ze wskazaniem ich przyczyn i propozycjami rozwiązań, jednak na wyższym poziomie ogólności bez wątpienia jest spójny z celami innych dokumentów krajowych. Wyrażone są w nich bowiem uniwersalne i powszechne dążenia do poprawy warunków inicjowania i prowadzenia działalności gospodarczej czy szeroko pojętego otoczenia biznesu (finansowego, prawnego, administracyjnego i instytucjonalnego).

Ocenie poddano także kwestię spójności w wymiarze celów między dokumentami krajowymi i unijnymi. Odmienne przesłanki, cele, moment powstania dokumentów i przyjęty horyzont czasowy realizacji zdecydowały o niemożności osiągnięcia pełnej spójności pomiędzy strategiami. Strategia „Europa 2020" jest na tle innych analizowanych specyficznym dokumentem, w którym wyznaczono dwie perspektywy czasowe realizacji – krótkookresową (wyjście z kryzysu) i średniookresową (powrót na ścieżkę rozwoju sprzed kryzysu). Cel główny i priorytety wyznaczone w dokumencie unijnym są zbieżne w największym stopniu z wyzwaniami omówionymi szeroko w DSRK „Polska 2030", co wyraźne jest przede wszystkim w przypadku konkurencyjności, innowacyjności, kreatywności, właściwego wykorzystywania potencjału gospodarczego (w tym zasobów pracy), szerszego dostępu do internetu i pełniejszego wykorzystywania możliwości jakie niesie on dla gospodarki i społeczeństwa. W obu dokumentach pojawiają się podobne problemy, jak np. bezrobocie. Choć w strategii „Europa 2020" mają one charakter koniunkturalny, a nie strukturalny (jak w części diagnostycznej większości dokumentów krajowych), czy tworzenie

miejsc pracy w kontekście właściwego zagospodarowania zasobów siły roboczej, przy czym w dokumentach krajowych celem nadrzędnym jest poprawa sytuacji dochodowej ludności (wiejskiej), a w rezultacie podniesienie warunków życia. Natomiast w „Europie 2020" celem takim jest podniesienie konkurencyjności gospodarki europejskiej i powrót na drogę rozwoju sprzed kryzysu. Spójność celów występuje też w aspekcie innowacyjności, bowiem wspomina się o niej w różnym zakresie we wszystkich analizowanych dokumentach, poza KROW i „Czarna listą", w unijnym stanowi on jeden z trzech kluczowych priorytetów, a w krajowych jedno z działań (SROW), wyzwań (DSRK „Polska 2030") i głównych priorytetów (SRK). Spójność występuje też w przypadku problemu przekształceń otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw (zbliżenia do beneficjenta i ułatwienia korzystania z instrumentów wsparcia – także finansowego) oraz wzrostu dostępności do internetu, pozwalającego rozszerzyć zasięg działania i ominięcie niektórych barier funkcjonowania firm (w „Europie 2020" i KROW).

Inna sytuacja charakteryzuje cele KSRR, w których kładzie się nacisk na wymiar terytorialny postrzegany jako szczególnie istotny w kształtowaniu ram rozwojowych (także dla przedsiębiorczości). Choć i w tym wypadku założenia te są zbieżne z głównymi celami „Europy 2020", bowiem każdy z trzech proponowanych w niej priorytetów (rozwój inteligentny, rozwój zrównoważony i rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu) przy dążeniu do ich pełnej, efektywnej i właściwej realizacji musi uwzględnić przestrzenny wymiar zasobów, problemów i działań. Ponadto, w obu dokumentach zwraca się uwagę na kwestię konkurencyjności gospodarki, spójności terytorialnej, upowszechnienia działań proinnowacyjnych (wzrostu poziomu innowacyjności gospodarki), podnoszenia efektywności energetycznej i wykorzystywaniu źródeł odnawialnych, wsparcie dla rozwijania przedsiębiorczości oraz podnoszenie kwalifikacji i wykształcenia.

O spójności można też sądzić na podstawie relacji między celami strategicznymi a priorytetami, kierunkami i działaniami, stanowiącymi w zamyśle ich składniki. Spójność ta jest wyraźnie obserwowana w dokumencie unijnym „Europa 2020", gdzie każdy z trzech priorytetów opisany został nie tylko za pomocą pięciu celów strategicznych, ale i za pomocą siedmiu tzw. projektów przewodnich. Te ostatnie odnoszą się bezpośrednio do realizowanego celu wskazując na szczegółowe działania jakie muszą być podjęte na poziomie aktywności UE i krajowej. Z punktu widzenia przedsiębiorczości największe znaczenie ma realizacja priorytetów: „Rozwój inteligentny" i „Rozwój zrównoważony". Wśród nich kluczowe będzie wdrożenie kilku projektów przewodnich, m.in. „Unii innowacji" i „Polityki przemysłowej w erze globalizacji", których realizacja w decydujący sposób prowadzić będzie do stworzenia optymalnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (prowadząc do ich rozwoju dzięki wykorzystaniu innowacji) i tworzenia nowych podmiotów niż wsparcia bezpośrednio adresowanego do firm.

W dokumentach krajowych spójność w takim wymiarze również jest zapewniona, bowiem determinuje ona kompleksowość, efektywność, płynność i właściwą koordynację realizacji zamierzeń strategii przez optymalne uporządkowanie działań i nadanie im hierarchii decydującej o pewnego rodzaju „porządku realizacji". Jako przykład można przywołać SRK, KROW, SROW, i DSRK „Polska 2030". W tej ostatniej należy przyjąć, że funkcję celów i priorytetów pełnią wyzwania, a funkcję działań – rekomendacje. Każde z wyzwań mające formę szczegółowej analizy i diagnozy obszaru problemowego, kończy się podsumowaniem – zbiorem zaleceń do działania i choć są one mniej lub bardziej szczegółowe to rozwiązują postawiony problem. Ich atutem jest kompleksowość i problemowość podejścia, co znajduje też swoje odzwierciedlenie w różnorodności rekomendacji dla jednego wyzwania. Innym przykładem jest „Czarna Lista", w której spójność, a nawet wyraźna, silna zależność występuje między wyróżnionymi barierami a propozycjami ich eliminacji. W diagnozie tej bezwzględnie każda szczegółowo opisana bariera posiada jasno, konkretnie opisany sposób jego rozwiązania (jedno lub kilka zaleceń w przypadku złożonych, wielopłaszczyznowych problemów). Wśród rekomendacji nie każda ma wyłącznie formę zmiany przepisów, lecz innych działań, tj. zaleceń dotyczących: szkoleń pracowników odpowiednich instytucji, badania poziomu satysfakcji, uruchamiania serwisów i narzędzi informacyjnych, opracowania rankingów, zwiększania kształcenia praktycznego w szkolnictwie, stworzenia systemy doradztwa i innych.

Wątpliwości dotyczące spójności celu głównego ze szczegółowymi działaniami można mieć natomiast w przypadku KSRR. Wydaje się, że ta zbieżność występuje, jednak nie jest to określone w sposób precyzyjny, przede wszystkim w odniesieniu do dwóch pierwszych celów szczegółowych. Nie jest jasne na ile cele te są podporządkowane celowi nadrzędnemu, tj. jaki typ relacji je łączy? Czy cel nadrzędny „Efektywne wykorzystywanie specyficznych regionalnych i innych terytorialnych potencjałów rozwojowych" zdeterminowany jest realizacją celów szczegółowych (np. wzrostem konkurencyjności regionów), czy też, co wydaje się bardziej prawdopodobne, to cele szczegółowe, choćby wzrost konkurencyjności regionów są rezultatem celu „Efektywnego wykorzystywania…" itd. Pojawienie się wątpliwości świadczy nie tylko o potencjalnych trudnościach w realizacji jej założeń, ale i o zasadności stosowania wytycznych *Planu uporządkowania strategii rozwoju*, a wśród nich przede wszystkim podporządkowania celów szczegółowych celowi strategicznemu oraz formułowania ich w jednoznaczny sposób.

Odpowiedź na ostatnie z pytań badawczych dotyczące spójności systemów instytucji i systemów koordynacji działań przewidzianych w strategiach z potrzebami przedsiębiorców pozwala sformułować wyłącznie diagnoza PPKPP Lewiatan. Zdaniem jej autorów potrzeby osób prowadzących własną działalność nie są w tym aspekcie zaspokajane, a wyraz tego znaleźć można w sugerowanym powołaniu pewnych służb (np. Polskiej Agencji Handlu i Inwestycji), do zadań których należałoby: promocja polskiej gospodarki, wspieranie rozwoju eksportu, wspieranie napływu inwestycji i inne, a także specjalnego zespołu złożonego z przedstawicieli instytucji kontrolnych, który ustanowiłby wspólne standardy pracy i zasady kontroli. W wielu miejscach wskazuje się też na konieczność zmiany zasad, procedur, sposobów funkcjonowania istniejących instytucji otoczenia biznesu, np. stworzenie bazy wiedzy dla administracji centralnej i regionalnej zaangażowanej we wdrażanie programów operacyjnych, wprowadzenie uniwersalnego standardu obsługi wnioskodawcy i beneficjenta, podniesienie jakości działań informacyjnych, prowadzenie kampanii informacyjnych zaprojektowanych pod potrzeby konkretnych odbiorców itd.

Podsumowanie i wnioski

Pomimo mnogości realizowanych aktualnie strategii, istotnych różnic w stosowanych podejściach (problemowym, sektorowym i terytorialnym), a także w stopniu ich szczegółowości (szczegółowości opisu i postawionych celów), można uznać, że w kontekście rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich Polski (w tym kluczowego problemu przedsiębiorczości) w znacznym stopniu zachowują one zasadę tzw. spójności zewnętrznej (między strategiami). Podobnie, spójność w węższym rozumieniu (tzw. spójność wewnętrzna) zapewniona jest też zwykle w większości badanych strategii, tj. konsekwencja i zgodność występująca pomiędzy wizją/celem strategicznym a priorytetami, kierunkami i działaniami umożliwiającymi jego pełną realizację. Innymi słowy, prezentują one spójny i logiczny układ treści łączący część diagnostyczną, potrzeby i możliwości, priorytety, cele strategiczne i cząstkowe (taktyczne i operacyjne), krytyczne zasoby, środki konieczne do realizacji, a jednocześnie ujawniają one komplementarność i zarazem odrębności od innych planów strategicznych. W ten sposób zapewniają one kompleksowość, efektywność, płynność i właściwą koordynację realizacji zamierzeń strategii poprzez optymalne uporządkowanie działań, czy nadanie im pewnej hierarchii decydującej o pewnego rodzaju porządku realizacji.

Literatura

Albrechts L., Balducci, A. 2013: *Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans*, The Planning Review, nr 49, z. 3, 16-27.

Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2011. 2011: PPKPP Lewiatan, Warszawa.

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030". 2009: M. Boni (red.), *Wyzwania Rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.

Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A. 2012: *Planowanie strategiczne: Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa.

Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, 2010: Komisja Europejska, Bruksela.
Kaufman J.L., Jacobs H.M. 1987: *A public planning perspective on strategic planning*, Journal of the American Planning Association, nr 53, z. 1, 23-33.
Kierunki Rozwoju Obszarów Wiejskich. Założenia do „Strategii zrównoważonego rozwoju wsi i rolnictwa”. 2010: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie. Projekt do uzgodnień międzyresortowych. 2010: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
Miłek D. 2013: *Spójność strategii rozwoju województwa świętokrzyskiego z dokumentami zewnętrznymi.* Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 289, 51-68.
Mintzberg H. 1994: *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press, New York.
Ortmann G., Salzman H. 2002: *Stumbling giants: The emptiness, fullness, and recursiveness of strategic management,* Soziale Systeme, 8(2), 205-230.
Przedsiębiorczość w Polsce. 2010: Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa.
Smallwood R.F. 2014: *Information governance: Concepts, strategies, and best practices*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015. 2006: Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa na lata 2007-2013 (z elementami prognozy do roku 2020). 2004: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
Sztando A. 2011: *Istota i funkcje samorządowego planowania strategicznego w regionie*, [w;] R. Brol, A. Raszkowski (red.), *Problemy rozwoju regionalnego,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 180, 45-55.

Summary

Strategic planning is a systematic process of envisioning a desired future, and translating this vision into broadly defined goals or objectives and a sequence of steps to achieve them [Smallwood 2014]. Strategic planning is crucial in aligning efforts and identifying critical resources in achieving development objectives. Since several decades it has been used successfully in private as well as in public sector while implementing development policies. A large number and variety of performed strategies require to keep consistency among them. In this paper some selected documents strategic for rural economic development of Poland were examined and assessed from the point of view of consistency. A consistency is one of crucial characteristics shaping possibilities and ways of coordination and completeness of implementation of varied strategies. A particular emphasis was put on entrepreneurship, i.e. position, approaches, diagnosis and forecast of business development in national strategic documents as well as planned actions and measures for entrepreneurship. Despite the variety of current national strategies as well as significant differences in approaching the issue one may state that in the context of rural economic development the strategic documents provide the rule of consistency to a large extent.

Adres do korespondencji
dr Adam Czarnecki
Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN
Zakład Ekonomii Wsi
ul. Nowy Świat 72, 00-330 Warszawa
tel. (22) 826 94 36
e-mail: aczarnecki@irwirpan.waw.pl