



**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](mailto: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.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## **INNOWACYJNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM**

Barbara Kozuch<sup>1</sup>, Antoni Kozuch<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Uniwersytet Jagielloński

<sup>2</sup>Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

**Abstrakt.** W ostatnich kilkunastu latach coraz powszechniej formułowany jest pogląd, iż zwiększenie sprawności zarządzania w administracji samorządowej, i szerzej w publicznej, w szczególności zależy od zmian, które mają charakter innowacyjny. Dlatego współcześnie coraz częściej pod pojęciem sprawne zarządzanie publiczne rozumiane jest zarządzanie innowacyjne. Przeanalizowane podstawowe instrumenty publicznego zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym podkreślają jego spójność i kompleksowość. Na podstawie przeprowadzonych rozważań stwierdzono, że system zarządzania rozwojem lokalnym umożliwia powiązanie celów rozwoju jednostki samorządu terytorialnego z realizowanymi zadaniami na rzecz kształtowania jak najlepszego środowiska życia mieszkańców. Zarządzanie rozwojem lokalnym powinno obejmować i integrować podstawowe jego sfery, a także skutecznie koordynować procesy inwestycyjne i gospodarkę finansową w gminie.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, zarządzanie publiczne, rozwój lokalny, instrumenty zarządzania

### **WSTĘP**

Praktyka zarządzania rozwojem lokalnym jest podstawowym zadaniem władz lokalnych. Jej podstawą teoretyczną są koncepcje zarządzania publicznego, którego częścią jest zarządzanie rozwojem lokalnym.

Działalność władz gminy w tym zakresie polega na kształtowaniu warunków do rozwoju lokalnego, na miarę swoich możliwości. Przez działania na rzecz rozwoju lo-

kalnego należy rozumieć zharmonizowane i systematyczne działania społeczności lokalnej, władzy samorządowej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie, zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących warunków lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego.

Celem opracowania jest próba określenia innowacyjności w zarządzaniu publicznym, a w szczególności w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Wnioskowanie przeprowadzono na podstawie badania źródeł w literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

## **ORIENTACJA NA INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ**

W ostatnich kilkunastu latach coraz powszechniej formułowany jest pogląd, iż zwiększenie sprawności zarządzania w administracji samorządowej, i szerzej w publicznej, jest uzależnione w szczególności od zmian, które mają charakter innowacyjny. W sferze zarządzania zmiany innowacyjne głównie cechuje znaczący radykalizm, adekwatność do nowych teorii i koncepcji, skokowa zmiana warunków działania, przełom technologiczny, zdolność do tworzenia efektów odpowiadających często na nowo określonej misji.

Współcześnie sprawność w zarządzaniu publicznym uzyskuje się dzięki zarządzaniu innowacyjnemu. Prawdopodobnie tę pokazują wyniki badań wielu systemów administracji publicznej [Kožuch 2009, Verheijen 2007, Combe i Brown 2006, Brown i in. 2006, Metcalfe 1994, Evans i Evans 2002].

Samo podkreślanie potrzeby innowacyjności w kontekście modernizacji administracji znane jest od dość dawna. W literaturze amerykańskiej [Public... 1999] innowacyjność rozpatrywano między innymi w kontekście teorii i koncepcji zmian organizacyjnych oraz polityki interwencji, a także warunków tworzenia innowacyjnych organizacji publicznych, w tym publicznej przedsiębiorczości. Wskazywano na znaczenie procesów decyzyjnych budżetowania, zarządzania opartego na wynikach oraz roli innowacyjności w procesach reformowania i współzrządzenia.

Innowacje w zarządzaniu administracją publiczną definiuje się jako twórcze idee wprowadzone do praktyki zarządzania nakierowane na rozwiązanie uporczywych problemów zarządzania publicznego [Alberti i Bertucci 2006, s. 3-6]. Innowacja zatem jest aktem tworzenia i wdrażania nowego sposobu osiągnięcia konkretnych rezultatów lub zwiększenia wydajności pracy. Może ona obejmować nowe elementy, nowe konfiguracje istniejących już elementów, zmianę radykalną lub odejście od tradycyjnych sposobów działania. Dotyczy nowych usług, nowych polityk i programów, nowych podejść oraz nowych procesów.

Procesy innowacyjne zachodzące w administracji publicznej choć mają logikę specyficzną, to jednak podobną, jak w przypadku produktów rynkowych [Szatkowski 2001]. Przedstawia się ona następująco. Na idee innowacyjne oraz na pojawiającą się presję obywateli, by organizacje publiczne były zarządzane innowacyjnie, mają wpływ nowe potrzeby społeczno-ekonomiczne, a jednocześnie nowe możliwości organizacyjno-techniczne, zwłaszcza technologiczne. Pierwsze z nich wywołują procesy reformowania administracji publicznej, a drugie określają stan techniki i technologii świadczenia usług publicznych.

Idee innowacyjne prowadzą do prac badawczo-wdrożeniowych, a następnie do wdrożenia innowacji. Pierwsza udana implementacja innowacji w jednej z organizacji publicznych, np. JST, wywołuje proces rozprzestrzeniania się tych innowacji w innych jednostkach administracji publicznej, następuje jej przyswojenie przez te jednostki, czyli przenikanie innowacji.

Dlatego też w kontekście innowacji w zarządzaniu można mówić o modelu innowacyjnego zarządzania w administracji publicznej, w tym w samorządowej [Markowski i Banachowicz 2005]. Wykazuje on pewne podobieństwa z innymi najnowszymi koncepcjami zarządzania publicznego, tj. współrzędzenia publicznego znanego pod nazwą *public governance*, a także nowej służby publicznej (*new public service*), a jednocześnie różni się zakresem, charakterystyką zmian i stopniem złożoności.

Fundamentalne założenia modelu innowacyjnego zarządzania publicznego zawarte są w teorii demokracji, w koncepcjach społeczeństwa obywatelskiego, w rozwoju opartym na wiedzy i kapitale społecznym, a także w koncepcjach zarządzania zmianami organizacyjnymi. Podstawowym mechanizmem osiągnięcia wytyczonych celów jest ukierunkowanie na innowacyjność w wyznaczaniu celów strategicznych, tworzeniu warunków do współdziałania międzyorganizacyjnego i międzysektorowego, skutecznej koordynacji polityk publicznych i w ich ramach programów i przedsięwzięć realizowanych z różnymi partnerami. Istnieje w nim dążenie do równoważenia racjonalności politycznej, ekonomicznej, ekologicznej.

Występowanie tego modelu w praktyce administracji publicznej potwierdzają wyniki badań opublikowanych w Raporcie Banku Światowego z 2006 roku, które objęły najważniejsze elementy zarządzania publicznego w wybranych krajach – nowych członkach UE. Są to: Litwa, Łotwa, Polska i Słowacja. Przeprowadzone badania koncentrują się na [Verheijen 2007]:

- 1) planowaniu strategicznym, zarządzaniu opartym na wynikach, formułowaniu i koordynowaniu polityk publicznych,
- 2) nowoczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, ukierunkowanym na przyciąganie i utrzymywanie wysokiej ich jakości,
- 3) wykorzystywaniu nowoczesnych technologii w procesach świadczenia usług publicznych, np. e-administracja jako instrument zarządzania zmianami.

Badania pokazały skokowy efekt w określonych sferach przy jednoczesnym uwstecznieniu w innych. Dotyczy to tak samo Polski, jak pozostałych badanych krajów.

W wykorzystaniu zarządzania opartego na wynikach oraz planowania strategicznego nasz kraj osiągnął najgorsze rezultaty. Mniejsze dysproporcje pomiędzy Polską i innymi państwami wystąpiły w koordynowaniu systemów administracyjnych.

Zdolność do koordynacji systemów administracyjnych oraz ogólny poziom koordynacji są zróżnicowane, ale we wszystkich badanych państwach prezentują zbyt niski poziom w stosunku do oczekiwań związanych z zapewnieniem spójności polityk publicznych i ich efektywnego wdrażania przez różne instytucje rządowe.

Zmalała ogólna zdolność do koordynacji. Oznacza to, że przed akcesją badane kraje dołożyły starań, by wzmocnić systemy administracyjne, a potem nie stworzono warunków do umacniania zapoczątkowanych tendencji pozytywnych.

Rezultaty badań [Verheijen 2007, s. 31-32] wskazały także na zagrożenie koordynacji zarządzania kadrami z uwagi na likwidację w Polsce i Słowacji (co jednak nie dotyczy Litwy i Łotwy) centralnych instytucji zarządzania kadrami administracji publicznej. Innym zaobserwowanym negatywnym czynnikiem wpływającym na osłabienie koordynacji

Tabela 1. Wykorzystanie innowacyjnych metod zarządzania publicznego w wybranych krajach UE  
 Table 1. Utilization of innovative methods of public management in four EU countries

Wybrane metody innowacyjnego zarządzania publicznego Chosen innovative methods of public management	Polska Poland	Litwa Lithuania	Łotwa Latvia	Słowacja Slovakia
Planowanie strategiczne Strategic planning	0,5	4	3,5	1,5
Zarządzanie oparte na wynikach Managing by results	0,5	3	3	1
Koordynowanie systemów administracyjnych Administrative system coordination	2	5	4	2

Źródło: Verheijen [2007, s. 22-28].  
 Source: Verheijen [2007, p. 22-28].

zarządzania kadrami jest ponowne ich upolitycznienie, przejawiające się w obsadzeniu stanowisk w administracji publicznej. Autorzy Raportu najwyższy jego stopień spostrzegli w Polsce i Słowacji – 7. poziom, natomiast Litwa, gdzie ograniczono możliwość mianowania z klucza politycznego wyłącznie wiceministrów, i to najwyższy na jedno stanowisko w każdym ministerstwie, osiągnęła 2. poziom, wyprzedzając Łotwę (3. poziom), która zaczęła wprowadzać system klasyfikacji stanowisk oparty na kompetencjach.

Ważną składową częścią systemów zarządzania są instrumenty elektroniczne, w zarządzaniu publicznym określane mianem e-administracji. W analizowanym badaniu punktem odniesienia w ocenie polskiej e-administracji uczyniono estoński jej odpowiednik [Verheijen 2007, s. 35-37]. Analizując zastosowanie instrumentów e-administracji, uwzględniono cztery poziomy różniące się stopniem ich złożoności, począwszy od jednokierunkowego przekazywania informacji (1), a następnie komunikacji dwukierunkowej (2), do wykorzystania tych instrumentów podczas całej transakcji, czyli od zgłoszenia potrzeby do realizacji usługi (operacje wewnętrzne i zewnętrzne) i ostatecznie do e-demokracji, interoperacyjności oraz bezproblemowej integracji jednostek organizacji publicznej i obywateli. To zróżnicowanie pozwoliło wyodrębnić następujące poziomy e-administracji: 1) informacyjny, 2) interaktywny, 3) transakcyjny, 4) transformacyjny.

W świetle cytowanych badań stwierdzono, że z usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną – jak komunikacja wewnętrzna w centralnych jednostkach administracji publicznej, w tym w instytucjach zajmujących się: podatkami, ubezpieczeniami społecznymi, rejestrami cywilnymi i rejestrami gruntów, punktami dostępu publicznego, w tym dostępu szkół do Internetu – na właściwym poziomie jest e-administracja obejmująca rejestry gruntów, ubezpieczenia społeczne i dostęp do komputerów w szkołach. W wielu innych dziedzinach nie ma e-usług lub znajdują się one na najniższym (1) poziomie. Dotyczy to w szczególności: systemu ochrony zdrowia, rejestracji pojazdów, sądownictwa, portali e-administracji, portali edukacyjnych, podatków i zamówień publicznych. W rezultacie obserwuje się tylko pojedyncze innowacje zamiast spójnego wprowadzania e-usług publicznych [Brown i in. 2006].

Zestawienie cech modelu innowacyjnego zarządzania publicznego z rezultatami badań ukazujących modele empiryczne zarządzania w administracji publicznej wybranych nowych krajów członkowskich UE prowadzi do wniosku o nierównomiernym wykorzystaniu tego modelu w praktyce administracji publicznej w Polsce, w czym jest ona zbliżona do sytuacji zaobserwowanej na Słowacji. Znacznie większe osiągnięcia stwierdzono na Litwie i w Łotwie. Tymczasem model ten może być szczególnie przydatny w administracji publicznej krajów, których sytuacja zmieniła się znacząco i nagle, a przekształcenia w otoczeniu – z uwagi na ich stopień, charakter, zakres, sposób przeprowadzenia i dynamikę – stanowią ogromne wyzwanie dla całego systemu.

Zmiany w otoczeniu administracji publicznej nowych państw członkowskich UE są dynamiczne i radykalne. Dopasowanie się administracji publicznej musi odpowiadać charakterowi tych zmian. Dotyczy to – chociaż w znacznie mniejszej skali – zarządzania rozwojem lokalnym.

### **ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM**

Aktualne uwarunkowania rozwojowe wynikające z transformacji gospodarczej oraz integracji z Unią Europejską stawiają znacznie więcej wyzwań przed organami samorządowymi w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania. Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym definiuje pojęcia oraz kompetencje rad gmin jako organu stanowiącego i kontrolującego organ wykonawczy.

Samorząd lokalny odpowiedzialny jest za całokształt spraw związanych z bieżącymi i przyszłymi potrzebami społeczności lokalnej, m.in. przewidywanie kierunków rozwojowych, tendencji i barier rozwoju, zapobieganie powstawaniu barier, budowanie systemu współpracy. Lokalny rozwój gospodarczy powinien być stymulowany przez samorząd lokalny, gdyż może on zaspokajać potrzeby lokalne.

Jednym z najważniejszych zadań organów zarządzających jest sformułowanie misji gminy, przyjęcie strategii działania i kreowanie kultury organizacji. Podstawowymi składnikami (dziedzinami) procesu rozwoju pozostającymi w gestii samorządu lokalnego są: planowanie rozwoju lokalnego, koordynowanie rozwoju lokalnego, tworzenie obszarów przemysłowych, wykorzystanie zasobów lokalnych, finansowanie i finansowe wspieranie rozwoju lokalnego, promocja lokalna i marketing oraz zagospodarowanie przestrzenne związane z rozwojem lokalnym. Istotne znaczenie ma również działalność samorządu gminnego w zakresie: finansowania rozwoju społeczno-gospodarczego, pokrywania kosztów usług społecznych świadczonych bezpłatnie lub za częściową odpłatnością, zapewnienia bezpieczeństwa, utrzymania aparatu samorządowego.

Polityka gospodarcza samorządu powinna obejmować nie tylko problematykę wynikającą z zadań własnych, ale także problemy rozwoju jednostki terytorialnej, a ponadto wymaga stosowania nowoczesnych instrumentów zarządzania tym rozwojem. Jednym z podstawowych celów lokalnej polityki ekonomicznej powinno być stałe dążenie do zapewnienia wzrostu liczby i rodzaju miejsc pracy dla członków wspólnoty samorządowej.

## INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA ROZWOJEM LOKALNYM

Strategia rozwoju gminy to długookresowy (perspektywiczny) program działania, określający strategiczne cele rozwoju oraz kierunki i priorytety działania (cele operacyjne i zadania realizacyjne), a także alokację środków finansowych, niezbędnych do realizacji tych celów i zadań. Strategia określa zasady i sposoby zarządzania rozwojem w długim okresie. Ułatwia podejmowanie decyzji bieżących w nawiązaniu do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych ze świadomością długookresowych skutków. Jest to zapis celów i działań strategicznych, wyrażających się w postaci planów rozwoju, który może zawierać warianty różnych rozwiązań strategicznych [Nowińska 1997, s. 42-44].

Strategię gminy należy definiować jako proces tworzenia środowisk, w których będzie rozwijana mała i średnia przedsiębiorczość oraz proces tworzenia ram współpracy między sektorem publicznym i prywatnym, kreowania rozwoju oraz kształtowania alternatywnych kierunków rozwoju i przedsięwzięć rozwojowych, program działań mieszczących się w autonomii regionalnej i lokalnej oraz proces transferu wiedzy i informacji między społecznością lokalną a władzami gminy. Jest ona także procesem doskonalenia efektywności, konkurencyjności i jakości oraz procesem zintegrowanego kierowania zasobami [Kauf 2009].

Gmina jest podstawowym ogniwem planowania przestrzennego, mającym z mocy prawa władztwo planistyczne, które oznacza przekazanie jej kompetencji w gospodarowaniu przestrzenią (przeznaczania i ustalania zasad zagospodarowania terenu) z możliwością zastosowania formy aktu prawnego wiążącego właścicieli terenów oraz władztwo dysponowania przestrzenią, dlatego stanowi o przeznaczeniu i zasadach zagospodarowania terenu.

W całości kształcie działań składających się na gospodarkę przestrzenną samorządu terytorialnego planowanie przestrzenne spełnia podwójną rolę: 1) formułuje politykę przestrzenną gminy – tę funkcję pełnią studium uwarunkowań i kierunki zagospodarowania przestrzennego gminy; 2) ustala przeznaczenie oraz zasady zagospodarowania i zabudowy terenów.

Ograniczoność zasobów pozostających w dyspozycji JST wszystkich szczebli oraz nieograniczoność potrzeb społeczności lokalnych tworzą warunki do prowadzenia racjonalnej i efektywnej gospodarki finansowej. To z kolei wymaga stosowania nowoczesnego zarządzania finansami. Jednym z takich instrumentów jest wieloletni plan inwestycyjny (WPI). Wieloletni plan inwestycyjny jest rozpisany na okres kilku lat długookresowym planem całości zamierzeń inwestycyjnych. Zawiera listę zadań inwestycyjnych przewidzianych do realizacji wraz z zakresem rzeczowym i finansowym w poszczególnych latach (minimum 5 lat). W ujęciu dynamicznym WPI jest procesem decyzyjnym wyboru strategicznych inwestycji w długim horyzoncie, których suma korzyści (finansowych, społecznych, ekologicznych) powinna być największa. Wieloletni plan inwestycyjny jest zintegrowanym dokumentem, w którym określa się prognozę dochodów budżetowych, niezbędną wielkość wydatków inwestycyjnych, wielkość i obsługę kredytów inwestycyjnych, przewidywaną wielkość długu oraz wielkość środków przeznaczonych na inwestycje.

Zastosowanie programu inwestycyjnego umożliwia władzom gminy ustalenie priorytetów pomiędzy konkurencyjnymi zadaniami, określenie źródeł finansowania inwe-

stycji (zgodnie z możliwościami finansowymi gminy), oszacowanie wpływu nakładów inwestycyjnych i źródeł ich finansowania na sytuację finansową gminy.

Wieloletni plan inwestycyjny powinien być uzupełniany odpowiednią dopasowaną i skoordynowaną Wieloletnią Prognozą Finansową (WPF) jednostki samorządu terytorialnego. Do zalet wieloletniego planowania finansowego należy zaliczyć m.in. łączenie celów bieżących i długoterminowych w ramach spójnego planowania finansowego, racjonalizację gospodarki budżetowej oraz dążenie do wzrostu bazy dochodowej, dążenie do wzrostu bazy dochodowej.

Potrzeba wykorzystania WPF wynika z faktu, że system planowania finansowego – JST łączy sferę finansową oraz rzeczową i w rezultacie ma za zadanie określenie przyszłego – w ramach odpowiedniego horyzontu czasowego – stanu zasobów finansowych, niezbędnego do realizacji potrzeb rozwojowych oraz zapewniającego płynność i długo-okresową wypłacalność tych jednostek.

Nowe rozwiązania prawne, zawarte w art. 226-232 ustawy z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych wprowadzają obligatoryjność sporządzania we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego Wieloletniej Prognozy Finansowej, obejmującej rok budżetowy oraz co najmniej kolejne trzy lata.

Ocena obu omawianych prognoz (WPI i WPF) wskazuje jednocześnie, że ich zadaniem między innymi jest powiązanie rzeczowych i finansowych działań JST z zawartymi w strategii celami długookresowymi. Zapewnienie koordynacji w tym zakresie jest jednak możliwe tylko w sytuacji, gdy proces planowania w jednostkach samorządowych rozpoczyna się od określenia strategii.

Budżet jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania finansami gminy. Dane zawarte w budżecie gminy są odzwierciedleniem programów działania gminy, tj. strategii i założeń polityki gminy. Struktura i kierunki wydatków informują o realizowanych zadaniach priorytetowych w danym roku budżetowym, np. wydatki na inwestycje. Po stronie dochodowej źródła i struktura dochodów są podsumowaniem podjętych decyzji oraz czynników, które doprowadziły do tych decyzji.

Dla faktycznej działalności gmin szczególne znaczenie mają dochody własne. Ich udział w ogólnej kwocie dochodów budżetowych charakteryzuje się tendencją wzrostową. Jest to zjawisko korzystne, ponieważ wysoki udział dochodów własnych sprzyja samodzielności finansowej gminy. Wykorzystanie budżetu do zarządzania rozwojem lokalnym jest możliwe w znacznie większym stopniu w odniesieniu do wydatków niż do dochodów. Dochody samorządowe bowiem są zdeterminowane bardziej przez rozstrzygnięcia władz centralnych. Tworzenie systemu zasilania finansowego JST opiera się na przewidywanych wydatkach, a te z kolei są określone przez kompetencje i zadania władz samorządowych. W realizacji wydatków władze samorządowe mają większą swobodę ustalania i zmiany priorytetów w czasie wyboru metod wydatkowania środków finansowych, wyboru sposobu organizowania działalności na rzecz społeczności lokalnej.

## **PODSUMOWANIE**

Skuteczność podejmowanych działań, a także skala i tempo rozwoju danej jednostki wiąże się ściśle ze sprawnością zarządzania, które jest uwarunkowane znajomością

teoretycznych podstaw zarządzania publicznego, w tym samorządowego oraz i umiejętności sterowania zasobami ludzkimi, gospodarczymi, finansowymi i przyrodniczymi oraz procesami rozwojowymi w celu ich optymalnego wykorzystania do osiągnięcia zamierzonych rezultatów w danych warunkach otoczenia.

Wymogi tak rozumianego zarządzania są możliwe do spełnienia przy konsekwentnym stosowaniu omawianych instrumentów, a przede wszystkim zapewnienia warunku ich spójności. Jednoczesne wykorzystywanie przeanalizowanych instrumentów jest związane z orientacją JST na innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Powinno ono obejmować i integrować podstawowe sfery tego rozwoju, a mianowicie: społeczną, gospodarczą, przestrzenną, ekologiczną i kulturową, a także skutecznie koordynować procesy inwestycyjne i gospodarkę finansową w gminie.

## LITERATURA

- Alberti A., Bertucci G., 2006. Replicating innovations in governance: An overview. W: *Innovations in governance and public administration: Replicating what works*, DESA UN, New York.
- Berman E.M., 1998. *Productivity in public and nonprofit organizations. Strategies and technique*. Sage Public., London.
- Brown R., Silbergh D., Sartorius W., Combe C., 2006. *Administrative capacity review of Poland. Background paper*. The World Bank, Washington, D.C.
- Combe C., Brown R., 2006. *E-governance in Estonia and its replicability. Background paper*. The World Bank, Washington, D.C.
- Evans A., Evans G., 2002. *Improving government decision making systems in Lithuania and Latvia*. J. Europ. Public Polic. 8.
- Kauf S., 2009. *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*. Uniw. Opol., Opole.
- Kożuch B., 2009. *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*. W: B. Kryk, K. Piech, *Innowacyjność w skali makro i mikro*. Inst. Wiedzy Inform., Warszawa.
- Markowski T., Banachowicz B., 2005. *Innowacyjność w samorządzie terytorialnym*. W: *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Red. B. Kożuch, T. Markowski. FWZ, Białystok.
- Metcalfé L., 1994. *International policy coordination and public management reform*. Intern. Rev. Admin. Sci. 60.
- Nowińska E., 1997. *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*. Wyd. AE, Poznań.
- Public management reform and innovation*. 1999. Red. G. Frederickson, J.M. Johnston. Univ. Alabama Press, Tuscaloosa and London.
- Szatkowski K., 2001. *Istota i rodzaje innowacji*. W: M. Brzeziński, *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Difin, Warszawa.
- Verheijen T., 2007. *Administrative capacity in the New EU member states. The limits of innovation? Working Paper 115*. World Bank, Washington, D.C. [online], [http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IW3P/IB/2007/08/28/000020953\\_20070828155717/Rendered/INDEX/405590ECA0Admi1LIC0disclosed0Aug271.txt](http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IW3P/IB/2007/08/28/000020953_20070828155717/Rendered/INDEX/405590ECA0Admi1LIC0disclosed0Aug271.txt) [dostęp: 27.04.2008].

## INNOVATION IN MANAGEMENT OF LOCAL DEVELOPMENT

**Summary.** Recently more and more commonly an opinion has been formulated that increasing local government and, wider speaking, public administration efficiency calls for and depends on innovative changes. Thus today efficient public management is identified with innovative management. The paper analyses public local development strategic management tools in the scope of their consistency and comprehensiveness. It was found out on the basis of the carried out considerations that local development management system enables to connect the defined local government development objectives with the tasks set to develop the best possible environment for the local inhabitants. The considerations prove that local development should both include and integrate the basic areas of development alongside with efficient coordination of the investment processes and financial management in the commune.

**Key words:** innovation, public management, local development, management instruments

*Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 21.04.2012*

*Do cytowania – For citation: Kożuch B., Kożuch A., 2012. Innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym. J. Agribus. Rural Dev. 3(25), 137-145.*