



STRATEGIA MIASTA JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU LOKALNEGO. ANALIZA UWARUNKOWAŃ GOSPODARCZYCH NA PRZYKŁADZIE CZĘSTOCHOWY

Aleksandra Czarnecka¹, Bartosz Sobotka²

¹Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

²Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

Streszczenie: W artykule omówiono strategię rozwoju miasta, która – pod warunkiem, że będzie dobrze opracowana i realizowana – może być skutecznym narzędziem zarządzania jednostką miejską. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania oparto na przykładzie miasta Częstochowy. Dokonano analizy dwóch istotnych dokumentów, a mianowicie: *Diagnozy społeczno-gospodarczej. Częstochowa* oraz aktualizacji *Strategii Rozwoju Miasta Częstochowy 2030+*. Autorzy podejmują próbę zdefiniowania priorytetowych sektorów rozwoju Częstochowy zgodnie z inicjatywą ONZ Millenium Cities, w oparciu o dostępne dane statystyczne. Ponadto zgodnie z aktualnymi trendami ogólnomiastowymi – miasta akademickie o średniej wielkości uznawane są za atrakcyjne dla sektora nowoczesnych usług dla biznesu – według autorów władze Częstochowy również powinny się zaangażować w rozwój tego sektora w mieście, także w aspekcie włączenia go jako priorytetowego w ramach strategii rozwoju miasta.

Celem artykułu jest omówienie przypadku miasta Częstochowy, przedstawienie rekomendacji do aktualizacji strategii rozwoju miasta w oparciu o dokonaną analizę uwarunkowań gospodarczych (profil podmiotów gospodarczych według danych GUS), a także ogólnomiastowych trendów gospodarczych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: diagnoza społeczno-gospodarcza Częstochowy, priorytetowe obszary rozwoju, strategia rozwoju miasta, sektor nowoczesnych usług

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.02

Wprowadzenie

Nowoczesne miasto, wprowadzając koncepcje przedsiębiorczych władz, upodabnia się coraz bardziej w kwestiach zarządzania do organizacji biznesowych (przedsiębiorstw). D. Osborne i T. Gaebler zaproponowali schemat sposobu prowadzenia interesów publicznych opierający się na dziesięciu podstawowych zasadach, które polegają na następujących powinnościach władzy lokalnej:

- aktywizowanie społeczności lokalnej;
- przekazywanie w ręce społeczności lokalnej części uprawnień;
- wprowadzanie zasady konkurencji do systemu świadczenia usług;

¹ Aleksandra Czarnecka, dr inż., aleksandra.czarnecka@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0003-1477-9468

² Bartosz Sobotka, dr, bartosz.sobotka@syntea.pl, ORCID: 0000-0002-0393-3645

- kierowanie się poczuciem misji;
- zorientowanie działań na wyniki;
- zaspokajanie potrzeb klienta (interesariusza);
- odznaczanie się przedsiębiorczością;
- decentralizacja, czyli zastępowanie struktury hierarchicznej pracą zespołową i współdziałaniem;
- nastawienie prorynkowe, czyli wspomaganie zmiany poprzez rynek (za: Kulas-Klimaszewska, Krukowski 2000).

Władze miast, aby sprostać stawianym im wymaganiom i oczekiwaniom, stale pracują nad wizerunkiem (Markowski 2006, s. 166 i dalsze) i ofertą miasta (Czornik 2013, s. 36-52), skierowanymi zarówno do wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy (Czarnecka, Słocińska 2013, s. 15-24). Zarządzający jednostkami samorządu terytorialnego, szukając efektywnego sposobu na rozwój, starają się wyeksponować ich mocne strony i wykorzystać szanse, a jednocześnie pokonać słabości i zminimalizować zagrożenia. W działaniach tych wykorzystują zarówno opracowane przez teoretyków instrumenty i narzędzia zarządzania publicznego, jak również doświadczenia innych miast. W ramach przedsięwzięć z pierwszej grupy bardzo ważnym jest kreowanie i realizowanie odpowiedniej (dostosowanej do istniejących realiów) strategii rozwoju miasta. Natomiast wśród działań z drugiej grupy można wymienić przedsięwzięcia, które mają na celu aktywizowanie lokalnej społeczności, np. wprowadzenie budżetu partycypacyjnego (obywatelskiego), organizowanie szkoleń i warsztatów, organizowanie kampanii społecznych i wydarzeń lokalnych oraz grup wolontariackich (Bąbska, Rymśa 2014, s. 128-138).

Pojęcie strategii występuje w większości definicji planowania strategicznego. Ujmowane może być poprzez podejście podmiotowe i przedmiotowe. Według pierwszego podejścia strategia to zestaw zasad determinujących wybór i realizację kluczowych dla rozwoju miasta (jednostki samorządowej) decyzji. Według podejścia przedmiotowego strategia to spójny zbiór rozwiązań, które określają istotę podejmowanych przez władze miasta działań, zarówno obecnych, jak i przyszłych (Dziurbejko 2006, s. 78).

Literatura przedmiotu obfituje w różne definicje strategii, co wynika z różnorodności stosowanych koncepcji rozwoju lokalnego. Dla ogólnego nakreślenia założeń pojęcia „strategia” autorzy przytoczą tylko dwie wybrane definicje, które uznają za najbardziej adekwatne.

Pierwsza definicja określa, iż strategia rozwoju odzwierciedla docelową wizję rozwoju gminy, zawiera cele i zadania strategiczne, a także sposób (ścieżkę dojścia) ich realizacji. Jej elementami kluczowymi jest hierarchizacja i ustalenie priorytetowych celów, a także programy, które mają służyć w realizacji najważniejszych celów rozwoju (Wojciechowski 2002, s. 202).

Według drugiej definicji strategia jest sposobem osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu planowania i sterowania rozwojem, a także równoczesnym zaangażowaniu się w realizację wykonywanych w tym celu zadań. Innymi słowy – jest to nakreślenie drogi przejścia od obecnego stanu do stanu docelowego z ustalonymi priorytetami i własnym, kreatywnym udziałem (Parysek 2001, s. 129).

Strategia, stanowiąc wraz ze strukturą, procedurami i kulturą organizacyjną instrumenty zarządzania, jest funkcją władzy, a to oznacza, że w proces jej opracowywania i wdrażania powinna być zaangażowana władza lokalna (Bończak-Kucharczyk, Herbst, Chmura 2001, s. 111). Dokument ten powinien stać się podstawą realizacji polityki władz lokalnych i odpowiadać na pytania, co i jak należy robić, by w przyszłości działać i rozwijać się dla optymalnego spełnienia potrzeb mieszkańców (Ziółkowski 2000, s. 13). Oczywiście w realizację strategii rozwoju powinni być zaangażowani wszyscy interesariusze.

Formułowanie strategii rozwoju jest procesem długim, skomplikowanym i wymagającym maksymalnego zaangażowania oraz realizowanym w kolejnych etapach. Rozwiązaniem bliskim metodom stosowanym w praktyce jest podejście prezentowane przez M. Ziółkowskiego (Ziółkowski, Goleń 2003, s. 69-70), w którym należy rozpocząć od zdiagnozowania stanu istniejącego, następnie skupić się na analizie uwarunkowań i możliwościach rozwoju, określić misję i strategiczne cele rozwoju, opracować warianty scenariuszy rozwoju i wybrać wariant optymalny, a w dalszej kolejności sporządzić strategiczne programy działania. W przedstawionej strukturze nie uwzględniono etapu wdrożenia i etapu kontroli, a wynika to z faktu, iż autor oddzielił etap planowania strategicznego od etapu wdrożeniowego. Dla powodzenia realizacji planów i działań długoterminowych istotnym jest także ich aktualizowanie, wzbogacanie i urealnianie zgodnie z bieżącymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Celem artykułu jest omówienie przypadku Częstochowy, przedstawienie rekomendacji do aktualizacji strategii rozwoju miasta w oparciu o dokonaną analizę uwarunkowań gospodarczych (profil podmiotów gospodarczych według danych GUS), a także ogólnościowych trendów gospodarczych w tym zakresie.

Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne – analiza diagnozy społeczno-gospodarczej *Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*

Częstochowa jest miastem średniej wielkości (13. miejsce w Polsce według powierzchni w ha oraz liczby ludności (GUS 2017)), położonym w północnej części województwa śląskiego. Jak wiele miast w kraju, boryka się z problemem tzw. „odpływu” mieszkańców (w ciągu ostatnich dziesięciu lat liczba mieszkańców zmniejszyła się o około 14 000), wynikającym z niekorzystnego połączenia dwóch zjawisk: ujemnego przyrostu demograficznego i ujemnego salda migracji (Ruksza, Kapsa 2016, s. 3-9). Miasto jest ważnym ośrodkiem gospodarczym, kulturalnym, religijnym, akademickim, a także administracyjnym i stara się być istotnym graczem na konkurencyjnym rynku miast polskich.

Częstochowscy władarze, szukając efektywnego sposobu na rozwój, zgodnie z teoretycznymi zaleceniami, pragną eksponować mocne strony miasta i wykorzystać nadarzające się szanse, przy jednoczesnej próbie pokonywania słabości i minimalizowania mogących wystąpić zagrożeń. W tym celu wykorzystują zarówno instrumenty i narzędzia zarządzania publicznego, jak również doświadczenia innych miast w tym zakresie. Wśród działań z drugiej grupy istotnym dla obecnej sytuacji

Częstochowy było wprowadzenie przed kilku laty budżetu partycypacyjnego (obywatelskiego), co miało między innymi na celu aktywizowanie lokalnej społeczności w życiu obywatelskim – „przywrócić miasto mieszkańcom” (szerzej: Czarnecka, Pabiś 2016, s. 137-156).

Niniejszą analizę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju miasta Częstochowy dokonano na podstawie opracowanego przez Referat Strategii i Rozwoju Wydziału Funduszy Europejskich i Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy dokumentu pt. *Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*. Dane wykorzystane w *Diagnozie* zostały zaczerpnięte z GUS lub są danymi własnymi Urzędu Miasta Częstochowy.

We wspomnianej *Diagnozie* uwarunkowania pogrupowano w następujące obszary:

- demografia,
- przestrzeń i środowisko,
- społeczność,
- warunki mieszkaniowe,
- gospodarka,
- układ komunikacyjny i transport miejski,
- edukacja i wychowanie,
- kultura,
- sport, rekreacja, turystyka.

Autorzy *Diagnozy* miasta Częstochowy odwołują się i zarazem potwierdzają słuszność wskazań zawartych w *Karcie Lipskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich (Karta Lipska... 2007)*, przyjętej w Lipsku w 2007 roku podczas nieformalnego spotkania ministrów z państw Unii Europejskiej w sprawie rozwoju miast i ich spójności terytorialnej. Zalecenia zawarte w *Karcie Lipskiej* znajdują swoje odzwierciedlenie w polskich podstawowych dokumentach strategicznych, takich jak: *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie (KSRR)* czy *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK 2030)*. Przyjęta w październiku 2015 roku *Krajowa Polityka Miejska 2023* jest zasadniczym rozwinięciem unijnej polityki wobec miast i zawiera długofalową wizję rozwoju polskich miast.

Częstochowa, zgodnie z tą wizją, winna nadal utrzymać funkcję silnego ośrodka regionotwórczego, a dążenie do spójności społecznej, ekonomicznej i przestrzennej powinno warunkować sposób zarządzania samym miastem, jak i jego bezpośrednim otoczeniem funkcjonalnym.

Z niekorzystnych zmian demograficznych, występujących w większości dużych i średnich miast polskich, wynikają także zasadnicze problemy Częstochowy. Niestety nie ma łatwych sposobów na przeciwdziałanie tym zjawiskom demograficznym, które są między innymi odbiciem przemian kulturowych. Tym samym dużym wyzwaniem dla władz lokalnych jest reorientacja usług publicznych i dostosowanie ich do zachodzących zmian, przy równoczesnym dążeniu do poprawy jakości życia.

Częstochowa nie jest i w najbliższej przyszłości nie stanie się miastem wysoko rozwiniętym gospodarczo w porównaniu z innymi miastami Polski. W mieście przeciętne zarobki i emerytury są niższe od średniej krajowej, poziom PKB per capita jest znacząco niższy od centrum województwa śląskiego, niższe są również nakłady inwestycyjne, a wzrost PKB w regionie częstochowskim w perspektywie kilku najbliższych lat będzie niższy niż w województwie śląskim (*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*). Taka sytuacja może znacząco wpłynąć na zwiększenie zróżnicowania warunków życia w mieście w odniesieniu do innych dużych miast Polski, np. Katowic, Krakowa czy Wrocławia. W konsekwencji prowadzić to może do jeszcze większej migracji młodych, najczęściej lepiej wykształconych i najbardziej przedsiębiorczych osób. Sytuacja taka może także negatywnie wpłynąć na rozwój gospodarczy – brak inwestycji z wykorzystaniem nowych technologii, przynoszących najwyższą wartość dodaną, a tym samym szanse na lepsze płace i satysfakcjonującą karierę zawodową. Podnoszenie jakości życia mieszkańców powinno być ważnym narzędziem dla odwrócenia niekorzystnych trendów migracyjnych, a celem nie powinno być tylko zatrzymanie własnych, najlepszych zasobów ludzkich, lecz przyciągnięcie nowych mieszkańców.

Miasta posiadają własną specyfikę, która z reguły wynika z lokalnej tradycji i kultury, a bezrefleksyjne naśladownictwo nie daje gwarancji na trwałość rozwoju, wręcz może doprowadzić do pułapki nigdy niespełnionych, wygórowanych aspiracji i rodzić w efekcie niechęć mieszkańców do własnego miasta.

Te podstawowe problemy demograficzne wpływać powinny na kształt polityki miejskiej. Jednym z obszarów jest miasto przyjazne seniorom, czyli takie, które: uwzględnia różnorodność potrzeb osób starszych, przeciwdziała ich wykluczeniu, promuje wnoszony przez nich wkład w życie społeczne i kształtowanie tożsamości miasta, szanuje ich decyzje i sposób życia, a także jest gotowe na wprowadzanie odpowiednich zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania miasta (zwiększenie podaży i dostępności usług zdrowotnych i opiekuńczych czy tworzenie i popularyzacja działań umożliwiających aktywne starzenie się, np. w obszarze kultury czy edukacji). Kolejnym obszarem jest miasto przyjazne rodzicielstwu, czyli takie, które prowadzi działania zmierzające do zwiększania dostępności usług opiekuńczo-wychowawczych dla dzieci między innymi poprzez zwiększanie liczby miejsc w żłobkach, klubach dziecięcych, przedszkolach czy przez rozwijanie infrastruktury w tym zakresie. Działania w obu tych obszarach powinny się wzajemnie uzupełniać, np. przez właściwe zagospodarowanie i wykorzystanie miejskiej przestrzeni (wykorzystanie elementów koncepcji *slow city*, dbających w sposób szczególny o kwestie wspierające wysoką jakość życia: jakość środowiska przyrodniczego, atrakcyjność i dostępność przestrzeni, promowanie produktów regionalnych, rozwój infrastruktury preferującej transport pieszego i rowerowy).

Częstochowa, ze względu na brak nadzwyczajnych źródeł wpływów finansowych (np. wynikających z podatków lokalnych od dużych przedsiębiorstw państwowych), powinna szczególną uwagę przywiązywać do planowania swojego rozwoju. Problem determinujący koszt zarządzania miastem jest zbyt duży w stosunku do liczby mieszkańców oraz obszaru miasta. Niestety problemy pogłębia niekontrolowany proces „rozlewania się” miasta na obszary sąsiednich gmin. Rozpraszanie się

zabudowy wymusza na samorządzie inwestycje w poprawę dostępności nowych domów do infrastruktury komunalnej. Optymistyczne założenia z lat 90. XX wieku prowadziły do planowania rozwoju usług publicznych dla populacji liczącej 300 tys. mieszkańców, a zderzenie z rzeczywistością i wizją miasta 200-tysięcznego prowadzi do poniesienia poważnych kosztów „przeinwestowania” w prawie każdej sferze usług zbiorowych (np. sieć usług edukacyjnych, zbiorowy transport publiczny, zaopatrzenie w wodę, odprowadzanie i oczyszczenie ścieków).

Kolejny obszar uwarunkowań wewnętrznych – stan infrastruktury – także nie napawa optymizmem. Zdecydowana większość budynków mieszkalnych i obiektów publicznych powstawała ponad ćwierć wieku temu (*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*, s. 223). Charakteryzują się one znaczną energochłonnością, wysokim kosztem ich utrzymania, a także niską jakością życia w nich (np. występowanie barier architektonicznych czy brak miejsc parkingowych). Stan istniejącej infrastruktury powoduje, że główny wysiłek finansowy powinien być skupiony na remontowaniu, modernizacji i odtwarzaniu tego, co już istnieje. Zgodnie z nowymi regulacjami prawnymi polityka przestrzenna powinna ograniczać proces rozpraszania zabudowy. W przypadku budownictwa mieszkaniowego należy uzupełniać zabudowę w zwartych obszarach miejskich oraz poszerzać zabudowę istniejących osiedli (np. Parkitka czy Wyczerpy). Takie działania wynikają z rachunku kosztów zapewnienia mieszkańcom możliwie najpełniejszego dostępu do usług publicznych. W przypadku inwestycji gospodarczych miasto dysponuje wystarczającym zasobem przygotowanych infrastrukturalnie terenów przemysłowych, by sprostać potrzebom inwestorów bez konieczności zajmowania i niszczenia terenów zielonych (*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*, s. 223).

Dużym wyzwaniem jest także rewitalizacja zaniedbanych obszarów miasta. Zdegradowana tkanka substancji miejskiej potęguje występowanie problemów społecznych i coraz istotniejszym zjawiskiem staje się przestrzenne odzwierciedlenie nierówności materialnych. Powszechnym jest zjawisko tworzenia osiedla, enklawy bogatych, świadomie odgradzanych od sąsiedztwa. Jednocześnie pojawia się zjawisko tzw. „złych adresów”. Proces wykluczenia społecznego zaczyna się już z chwilą urodzenia pod tzw. „złym adresem”, a następnie przenosi się na zmniejszone szanse dostępu do lepszej opieki przedszkolnej, edukacji, a tym samym w przyszłości do rynku pracy. Utrzymuje się niestety wielkość populacji korzystającej z podstawowych form pomocy społecznej, a to potwierdza trwałość zjawiska wykluczenia. Zjawisko wykluczenia nie wynika tylko z ubóstwa materialnego, ale także z braku dobrych wzorców zachowań, braku szansy kontaktu z dobrami kultury czy możliwości uprawiania sportów.

Wraz z rozwojem Częstochowy w ostatnim ćwierćwieczu powielano błędy popełniane przez większość miast nie tylko polskich, ale i europejskich. Błędy te to między innymi: pustoszenie starych dzielnic w centrum, zaniedbania społeczne w wielkich osiedlach bloków mieszkalnych, „rozlewanie się miasta”, kosztowne w utrzymaniu i konfliktogenne rozproszenie zabudowy, dopuszczenie do dominacji dużych centrów usługowo-handlowych, podporządkowanie planowania rozbudowy układu komunikacyjnego potrzebom indywidualnych posiadaczy samochodów

(*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*, s. 218). Dlatego też w ramach polityki miejskiej, zarówno na szczeblu unijnym, jak i krajowym, podejmuje się próbę skłonienia samorządów miejskich do szukania dróg rozwoju eliminujących „stare błędy”.

Ważnym i jednocześnie nowym trendem jest zobowiązanie miast do prowadzenia polityki uwzględniającej negatywne zjawiska zmian klimatycznych, poprzez działania mające na celu ograniczenie emisji CO₂, poprawę efektywności energetycznej i zwiększenie udziału wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych. Wartością Częstochowy jest duża ilość terenów zielonych.

Ponadto atutem miasta jest jego marka posiadająca wymierną wartość – miasto jest jednym z kilku miast polskich dobrze rozpoznawalnych na świecie i budującym pozytywne skojarzenia. Nie jest zadaniem łatwym i możliwym w szybkim czasie do wykonania zmiana przyzwyczajzeń pielgrzymów, a tym samym wpływ na rozwój miejskich usług turystycznych. Miasto, w którym się dobrze żyje, które jest cenione i lubiane przez mieszkańców, staje się także miastem cenionym i lubianym przez turystów i inwestorów.

Przygotowana *Diagnoza*, ukazując różnorodne problemy pojawiające się na obszarze miasta Częstochowy, nie ma być materiałem promocyjnym ani krytycznym, ma możliwie wiernie oddać rzeczywisty obraz, służyć do dalszej dyskusji i stanowić punkt wyjścia dla sformułowania na nowo takich dokumentów jak: Strategia Rozwoju Miasta, Program Rewitalizacji, Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego czy jeszcze programy sektorowe.

Analiza założeń aktualizacji strategii

Autorzy projektu *Strategia Rozwoju Miasta Częstochowa 2030+* w części dotyczącej gospodarki (która jest nazwana „Praca”) wiążą rozwój przedsiębiorczości z inwestycjami, z podniesieniem jakości kształcenia zawodowego oraz szerzej – sektorem edukacji kształcącym na potrzeby gospodarki. Rozwój ten ma być oparty na zewnętrznych inwestycjach na terenach specjalnych stref ekonomicznych oraz równoległe na lokalnej małej i średniej przedsiębiorczości – choć nie jest to nazwane wprost, autorzy zapewne mieli na myśli rzemiosło (tradycyjne specjalizacje i technologie).

Konkretyzacja powyższych założeń zdefiniowana jest w celach strategicznych. Jako pierwszy cel (B.1) zaproponowano: „Zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej poprzez przygotowanie odpowiednich terenów inwestycyjnych i wprowadzanie zachęt materialnych dla inwestorów”, uszczegóławiając go konkretnymi kierunkami działań (czyli celami operacyjnymi), polegającymi przede wszystkim na przygotowywaniu infrastruktury technicznej dla terenów inwestycyjnych oraz włączaniu ich do specjalnych stref ekonomicznych (ten fragment założeń nie różni się prawie niczym od innych strategii rozwoju poszczególnych miast).

Drugi kierunek działań (B.2): „Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw, w sposób promujący lokalne produkty i usługi, chroniący unikalne, lokalne specjalizacje i technologie”, jest w dużej mierze skierowany na wsparcie i rozwój lokalnego rzemiosła. Cele operacyjne w drugim kierunku działań obejmują:

- „B.2.1 Utworzenie w porozumieniu z Izbą Rzemieślniczą i uczelniami centrum promocyjno-doradczego, mającego na celu identyfikację, promocję, ochronę unikatowych specjalizacji lokalnych produktów i usług.
- B.2.2 Wsparcie form promocji i zbytu unikatowych specjalizacji lokalnych poprzez preferencje w wynajmie lokali użytkowych i organizacji targów, kiermaszów, wystaw.
- B.2.3 Wprowadzenie do kierunków kształcenia w szkolnictwie zawodowym nauki technik i wykorzystywania tradycyjnych lokalnych technologii.
- B.2.4 Preferowanie w zamówieniach publicznych związanych z zakupem materiałów promocyjnych produktów wytwarzanych zgodnie z lokalnymi technologiami lub opartych na lokalnych materiałach oraz wzornictwie”.

Każdy z kierunków działań (celów operacyjnych) w oryginalny sposób (w porównaniu z innymi strategiami rozwoju miast) promuje ten rodzaj przedsiębiorczości. W sposób szczególny godne uwagi jest działanie B.2.1 – polegające na identyfikacji i promocji poszczególnych branż rzemiosła. Jest to o tyle istotne, o ile często tego typu przedsiębiorstwa nie mają szans na zaistnienie na szerszą skalę. Zatem koncentracja działań samorządowych, polegających na wsparciu tej grupy przedsiębiorstw, mogłaby bardzo szybko przynieść wymierne rezultaty. Tym bardziej, iż w obecnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2014-2020 jest dużo możliwości na pozyskanie funduszy na takie cele (np. w ramach RPO Śląskie działanie 1.3. *Profesjonalizacja IOB (Regionalny Program Operacyjny ... 2018)*). Wydaje się, że jest to dobry kierunek rozwoju gospodarki częstochowskiej, jednakże brakuje w tych działaniach łącznika tradycji z nowoczesnością. Większość z powyższych kierunków działań bardziej jest zogniskowana na konserwacji technologii, a nie na ich rozwijaniu. W XXI wieku tradycję można z powodzeniem sprzęgnąć z nowoczesnością, rozumianą jako wykorzystanie nowoczesnych technologii (np. we wzornictwie, obróbce materiałów), tak aby wytwarzane towary i usługi mogły konkurować z masowym produktem. Przykładem takiego działania mogłoby być utworzenie funduszu kapitałowego, wspierającego takie inicjatywy.

Kierunek działań B.3 „Rozwój edukacji zawodowej” z jednej strony koncentruje się na modernizacji bazy oraz promocji tej formy kształcenia wśród młodych osób, a z drugiej promuje patronacki model kształcenia dla dużych przedsiębiorstw oraz partnerstwo z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, jak również z rzemiosłem. Zdecydowanie są to bardzo dobre postulaty sformułowane jako cele operacyjne. Pozostaje pytanie: jak to będzie wdrażane w rzeczywistości? I czy uda się na stałe i systemowo powiązać działania Wydziału Edukacji w strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta Częstochowy, który nadzoruje szkolnictwo zawodowe, z realnymi potrzebami lokalnej gospodarki? Pewnym rozwiązaniem w tym zakresie mogłoby być włączenie Wydziału Edukacji w strukturę wydziału zajmującego się rozwojem gospodarczym, co oczywiście wiązałoby się z szeregiem perturbacji wynikających z historycznego umiejscowienia tego typu wydziałów w pionie społecznym, a nie gospodarczym.

Ostatni kierunek działań z obszaru pracy dotyczy wspierania współpracy przedsiębiorców z wyższymi uczelniami (B.4). Jednakże poszczególne cele operacyjne dotyczą tylko wspierania i promowania tej współpracy (np. w obszarze badań

i wdrożeń, wykorzystywania potencjału intelektualnego kadry akademickiej przez biznes czy wprowadzania patronatu nad rozwojem kierunków i specjalności na uczelniach).

Jednakże pewnym rozwinięciem punktu B.4 jest punkt D.2 „Tworzenie w partnerstwie uczelni i przedsiębiorstw rynkowych centrów badawczo-rozwojowych i form transferu technologii o znaczeniu ponadregionalnym” w obszarze strategicznym celu, zdefiniowanym jako Centrum. W ramach tego obszaru na uwagę zasługują trzy sformułowane cele operacyjne: D.2.1 „Utworzenie, w partnerstwie z uczelniami, Ośrodka Badań Regionalnych prognozującego i monitorującego kierunki rozwoju i zmiany w kształtowaniu specjalizacji gospodarczych”; D.2.2 „Utworzenie, w partnerstwie z uczelniami, Centrum Edukacji Nauk Ścisłych i Technicznych, kształcącego nowoczesne kadry i budującego etos częstochowskiego inżyniera – wysokiej klasy specjalisty, wynalazcy, projektanta, naukowca” oraz D.2.5 „Wsparcie powstawania centrów badawczo-rozwojowych ukierunkowanych na współpracę z regionalnymi podmiotami gospodarczymi, zgodnie z prognozowanymi rozwojowymi specjalnościami gospodarczymi”.

O ile podobne postulaty (kierunki działań B.4) można znaleźć w większości strategii rozwoju miast akademickich, tak działania D.2 dotyczą konkretnych inicjatyw, które w swoim założeniu wydają się być pożądanymi działaniami. Jednakże w większości przypadków samorząd nie ma realnych narzędzi przełożenia na cieszącą się autonomią uczelnie i w chwili obecnej trudno wyobrazić sobie realne wspólne działania. Zatem pytaniem otwartym pozostaje forma podmiotowości prawnej nowych podmiotów, umiejscowienie w formalnej strukturze uczelni oraz jednostce samorządu terytorialnego, a także proces podejmowania decyzji.

Pewnym polem współpracy na linii uczelnia – JST, według obecnie obowiązujących uwarunkowań prawnych, mogłoby być włączenie uczelni w proces kształcenia na poziomie ponadpodstawowym, na co realny wpływ ma samorząd. Współpraca taka mogłaby dotyczyć kształcenia zawodowego (np. transfer efektów kształcenia), w kontekście otwierania kierunków studiów o charakterze praktycznym i dualnym dedykowanym dla poszczególnych grup lokalnych przedsiębiorców (rzemiosło). Tego typu działania wpisywałyby się w przyszłe role uczelni częstochowskich (przede wszystkim Politechniki Częstochowskiej) po wdrożeniu tzw. reformy Gowina.

Analizując założenia aktualizacji strategii, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden element. Słusznie autorzy diagnozy konstatują, że nie można pominąć istnienia Jasnej Góry, jako ośrodka kultu i ruchu pielgrzymkowego, generującego ruch turystyczny. Jednakże brak jest uwypuklenia jego roli w zakresie promocji tradycyjnych filarów rozwoju: przemysłu i usług. Oczywiście trudno łączyć bezpośrednio promocję gospodarczą z Jasną Górą, jednakże należy pamiętać o środowiskach polonijnych, wśród których olbrzymią popularnością cieszy się Częstochowa, a mogą to być adresaci marketingu gospodarczego (np. amerykańscy przedsiębiorcy polskiego pochodzenia). Ponadto warto zwrócić uwagę na zyskującą na popularności ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) czy też

na powstające organizacje katolickiej przedsiębiorczości³, dla których etyka w biznesie ma bardzo duże znaczenie.

Propozycje uzupełniania aktualizacji strategii

Niewątpliwie propozycje aktualizacji strategii trzeba ocenić bardzo wysoko, przede wszystkim z uwagi na promocję rzemiosła jako filaru rozwoju lokalnej gospodarki. Takie podejście wpisuje się w światowe trendy budowania przewag konkurencyjnych lokalnych gospodarek w oparciu o unikalne zasoby (umiejętności). Jednakże pewnym uzupełnieniem powinno być zwrócenie uwagi na dwie istotne kwestie: świadome włączenie władz samorządowych do rozwoju sektora nowoczesnych usług (skorzystanie na dynamice rozwoju tego sektora w Polsce oraz m.in. w Częstochowie), a także pokuszenie się o zdefiniowanie branż/dziedzin obszarów priorytetowych w ramach sektora przemysłu.

Dynamika rozwoju sektora nowoczesnych usług (*Business Service Sector – BSS*) w Polsce polega nie tylko na stale przybywających nowych miejscach pracy w tym sektorze, ale także na tworzeniu centrów usług w coraz to nowych lokalizacjach. W 2016 roku został wydany raport *Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu* przygotowany m.in. przez PAiIH (Polska Agencję Inwestycji i Handlu), gdzie do tego grona zaliczono także Częstochowę (*Nowe rynki sektora BSS... 2016*). Analizując potencjał rozwoju tego sektora, dotyczący przeważnie kapitału ludzkiego, w poszczególnych miastach uwzględnionych w przytaczanym raporcie (*Tabela 1*), można stwierdzić, że Częstochowa nie znalazła się w tym zestawieniu na wyrost.

Tabela 1. Potencjał wybranych miast dla rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu (czynniki związane z zasobami ludzkimi)

Miasto	Liczba mieszkańców 31 XII 2016	Liczba studentów 2016/2017	Liczba studentów według podziału na kierunki atrakcyjne dla sektora BSS					Liczba absolwentów ogółem w 2016 r.
			Biznes i administracja	Inżynierijno-techniczne	Lingwistyczne	ICT	Ekonomia	
Zielona Góra	139 330	11 036	1863	1678	1125	656	511	3183
Opole	118 722	22 820	4364	2530	1331	1278	1609	7389
Częstochowa	226 225	14 128	3762	3002	1354	964	607	4620
Bielsko-Biała	172 030	7 893	2442	1199	691	639	0	2387
Olsztyn	172 993	23 421	3366	1980	969	1187	1534	7403

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (www.stat.gov.pl; *Nowe rynki sektora BSS... 2016*)

Pomimo faktu, że Częstochowa jest największym pod względem ludności miastem w powyższym zestawieniu, to zarówno w Opolu, jak i Olsztynie jest większa liczba studentów, czyli kluczowego czynnika rozwoju branży nowoczesnych usług. Jednakże jeśli przeanalizuje się liczby studentów na poszczególnych typach studiów,

³ Przykładem takiej inicjatywy jest coroczna organizacja Forum Chrześcijańskiej Przedsiębiorczości przez Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

można stwierdzić, że Częstochowa wypada zdecydowanie lepiej. Przede wszystkim chodzi o studentów kierunków filologicznych, gdyż według raportów w zakresie rozwoju rynku BPO (*Business Process Outsourcing*) kompetencje językowe są najbardziej pożądanymi przez pracodawców sektora (ABSL 2017, s. 36). Ponadto w Częstochowie studiuje dużo osób na kierunkach inżynieryjno-technicznych, które również są bardzo atrakcyjne dla barażu nowoczesnych usług, szczególnie dla centrów badawczo-rozwojowych.

Oprócz liczby studentów i absolwentów firmy decydujące się na przeniesienie swoich oddziałów do nowych lokalizacji biorą pod uwagę stan rozwoju sektora w takiej lokalizacji. W Częstochowie swoją siedzibę ma Europejskie Centrum Obsługi Finansowej ZF TRW zatrudniające około 500 osób oraz Retail Service – nowoczesne centrum zaawansowanych usług informatycznych, księgowych i usług wsparcia sprzedaży. Z jednej strony decyzje konkurencji są potwierdzeniem słuszności wyboru danej lokalizacji, z drugiej strony liczba podmiotów gospodarczych, operujących w danym sektorze (niekoniecznie w centrach usług) tworzy pewien zasób doświadczonych pracowników, mogących być kandydatami do pracy w nowej branży.

W Tabeli 2 przedstawiono liczby podmiotów sekcji J działu 62 *Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana*, sekcji M, działu 69 *Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe* w miastach – nowych lokalizacjach dla sektora BSS ujętych w raporcie PAiH.

Tabela 2. Liczba podmiotów gospodarczych według wybranych sekcji PKD 2007 w wybranych miastach Polski⁴

	Radom	Rzeszów	Bielsko-Biała	Częstochowa	Kielce
Sekcja J dział 62	345	918	618	397	469
Sekcja M dział 69	634	967	734	867	800

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2016)

Analizując dane z powyższej Tabeli 2, można stwierdzić, że pod względem dostępu do doświadczonych pracowników Częstochowę można zaliczyć do atrakcyjnych lokalizacji dla firm z sektora nowoczesnych usług dla biznesu planujących realizować procesy księgowo-finansowe.

Warto też zwrócić uwagę na istniejącą współpracę pomiędzy sektorem BPO ze środowiskiem akademickim. Już od kilku lat dla studentów kierunku *finanse i rachunkowość* na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej istnieje możliwość wyboru specjalności *nowe usługi biznesowe*. W ramach tej ścieżki edukacyjnej studenci uczą się pracy z systemem SAP, który jest wykorzystywany w ZF TRW.

Definiowanie priorytetowych sektorów gospodarki danej jednostki samorządu terytorialnego opisanych w dokumencie strategicznym może przybrać formę *wishfull*

⁴ Wybrane miasta są podobne pod względem liczby mieszkańców oraz stanu rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu.

thinking, śmiałej wizji rozwoju, która w przypadku urzeczywistnienia w zdecydowany sposób sytuuje daną lokalizację na wygranej pozycji lub może przybrać formę metodycznie uporządkowanego procesu, z powodzeniem stosowanego przez architektów rozwoju miast na całym świecie. W 2009 roku eksperci i naukowcy z Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku w ramach inicjatywy ONZ Millenium Cities opisali cztery najpopularniejsze metody definiowania specjalizacji miast:

- 1) wybór sektorów priorytetowych, tożsamy z już istniejącymi branżami w danej lokalizacji,
- 2) wybór sektorów pasujących do mocnych stron lokalizacji,
- 3) wybór sektorów zgodnych ze światowymi trendami ekonomicznymi w aspekcie procesów delokalizacyjnych,
- 4) wybór sektorów, które mogą przynieść największe korzyści dla danej lokalizacji (*Handbook for Promoting...* 2009, s. 130).

W ramach pierwszej metody wyboru sektorów priorytetowych dokonuje się poprzez identyfikację 5-10 branż w danej lokalizacji pod względem: wielkości zatrudnienia, liczby podmiotów, największej dynamiki wzrostu pod względem liczby podmiotów, jak i wyników finansowych. W przypadku drugiego podejścia, wyboru dokonuje się poprzez identyfikację kluczowych mocnych stron danej lokalizacji pod kątem potrzeb danych branż (duże obszary inwestycyjne, duże zasoby kapitału ludzkiego), do których dobiera się także kilka pasujących branż. Trzecia metoda identyfikuje 5-10 największych branż pod względem zrealizowanych inwestycji w danym regionie, kraju oraz ich dynamiki. Natomiast ostatnia, czwarta polega na wyborze takich sektorów, które mogą przynieść największe korzyści dla danej lokalizacji w oparciu o posiadane załączkowe zasoby (np. zebranie specjalistów rozproszonych na rynku w danej branży i powstanie centrum badawczo-rozwojowego może przełożyć się na impuls rozwojowy lokalnych uczelni, pozyskanie inwestorów z branży deweloperskiej, może nie tylko generować nowe miejsca pracy – przy budowie np. biurowców w krótkim okresie, ale także pozwoli stworzyć przestrzeń dla rozwoju sektora nowoczesnych usług).

W przypadku Częstochowy można zastosować quasi-eklektyczne podejście, łączące pierwszą metodę z drugą. Bowiem liczba podmiotów gospodarczych operujących w poszczególnych branżach z jednej strony może być podstawą (bazą) do rozwoju branży w aspekcie przyciągania zewnętrznych podmiotów, a z drugiej strony, odpowiednio wzmocniona (poprzez programy wspierające), może generować wewnętrzny impuls rozwoju.

W Tabeli 3 przedstawiono dane dotyczące podmiotów według poszczególnych działów z sekcji C (PKD 2007) w poszczególnych miastach o zbliżonej liczbie ludności.

Tabela 3. Podmioty gospodarcze według poszczególnych działów sekcji C (PKD 2007) w poszczególnych miastach Polski w 2016 roku

Miasto	Radom	Rzeszów	Bielsko-Biala	Częstochowa	Gliwice	Sosnowiec	Zabrze	Kielce
Liczba ludności	215 020	187 422	172 030	226 225	182 156	205 873	175 459	197 704
Dział 10 - Produkcja artykułów spożywczych	163	163	161	170	121	132	83	164
Dział 11 - Produkcja napojów	9	9	13	7	1	5	4	20
Dział 13 - Produkcja wyrobów tekstylnych	101	33	122	216	41	37	24	50
Dział 14 - Produkcja odzieży	435	150	290	344	83	162	57	211
Dział 15 - Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	195	16	29	297	11	7	5	15
Dział 16 - Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	116	73	115	133	65	55	36	120
Dział 17 - Produkcja papieru i wyrobów z papieru	30	23	44	67	24	28	9	38
Dział 18 - Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	91	113	149	121	128	104	48	195
Dział 19 - Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	1	5	1	5	4	1	3	1
Dział 20 - Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	29	31	39	29	40	24	10	45
Dział 21 - Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	3	8	3	8	7	0	1	5
Dział 22 - Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	98	79	198	261	95	85	41	89
Dział 23 - Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	132	83	108	182	97	70	44	118

Dział 24 - Produkcja metali	12	17	17	60	33	20	13	21
Dział 25 - Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	489	200	394	642	346	320	222	298
Dział 26 - Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	44	38	53	31	90	44	42	43
Dział 27 - Produkcja urządzeń elektrycznych	17	33	55	61	53	23	18	19
Dział 28 - Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	70	40	92	58	76	73	54	88
Dział 29 - Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	28	16	64	32	12	14	13	17
Dział 30 - Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	14	19	24	65	9	3	2	7
Dział 31 - Produkcja mebli	140	126	118	140	69	71	41	156
Dział 32 - Pozostała produkcja wyrobów	142	163	184	373	136	112	99	174
Dział 33 - Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	224	184	287	226	338	250	174	219

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych (GUS)

Analizując dane z *Tabeli 3*, nie sposób nie zauważyć pewnego fenomenu Częstochowy. Na trzydzieści trzy pozycje (działu) sekcji *C – Przetwórstwa przemysłowego* aż w czternastu Częstochowa jest na pierwszym miejscu, a w trzech na drugim (pogrubione dane). Bardzo duża liczba podmiotów gospodarczych reprezentujących poszczególne sekcje wynika z tradycji rozwoju rzemiosła, czyli mikro i małych przedsiębiorstw. W szczególności bardzo dużo podmiotów funkcjonuje w działach 13, 14, 15 – reprezentując przemysły włókienniczy oraz producentów obuwia, które rozwijały się w Częstochowie już w XIX wieku. Działy te mogą stanowić priorytetowy obszar rozwoju Częstochowy.

Drugim potencjalnym priorytetowym sektorem może być branża producentów wyrobów z gumy oraz tworzyw sztucznych (dział 22). Trzeci sektor to szeroko rozumiane hutnictwo oraz producenci wyrobów ceramicznych, powiązanych z hutnictwem (dział 23). Kolejnym sektorem, który powinien być zaliczony do priorytetowego, jest branża metalowa, którą reprezentują aż 642 podmioty gospodarcze (dział 25). Warto zwrócić uwagę także na producentów urządzeń elektrycznych (dział 27) oraz producentów mebli (dział 31). Ostatnim obszarem, który powinien być zaliczony do priorytetowych, jest branża automotive (producenci samochodów, części, podzespołów do samochodów (dział 29 i 30)).

Wyodrębnione powyżej branże dają podstawę do oparcia rozwoju gospodarczego Częstochowy w obszarze przemysłu w ramach koncepcji polisektorowości. Duża liczba podmiotów gospodarczych (przede wszystkim o charakterze rzemieślniczym) jest olbrzymią szansą rozwoju. W dobie masowej konsumpcji i masowej produkcji rzemieślnicza indywidualizacja wytwarzania stanowi wartość dodaną regionu, która z pewnością oprze się przyszłym procesom delokalizacyjnym, polegającym na niestannym poszukiwaniu tańszego pod względem kosztowym miejsca produkcji. Cechą rzemieślniczego charakteru przedsiębiorstw jest ich zakorzenienie w lokalnej gospodarce i społeczeństwie. Tym samym są także naturalnym rezerwuarem kapitału społecznego, swoistej klasy kreatywnej, stanowiącej o obrazie danej lokalizacji (szerzej: Banks 2010). Przedstawiciele rzemiosła mają szansę stać się nową klasą średnią, na której opiera się rozwój społeczno-gospodarczy miast z wartością dodaną.

Ponadto wraz z postępującym rozwojem społeczno-gospodarczym, charakterystycznym dla czasów nam współczesnych, konsumenci są skłonni płacić wyższą cenę za unikalne produkty wyróżniające się na tle produktów masowych (makdonaldyzacja społeczeństwa (Ritzer 1997)). Mocne podstawy ma zatem wizja rozwoju związanego z indywidualizacją produkcji, czyli renesansu rzemiosła.

Podsumowanie

Proces przygotowywania dokumentu strategicznego w zakresie rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego jest zadaniem z natury politycznym. Oznacza to, że w większości przypadków zapisy strategii są bardzo zachowawcze, nie definiują śmiałych wizji rozwoju, z uwagi na prosty fakt – cykliczne rozliczanie autora strategii (prezydenta, burmistrza, wójta oraz rady miasta, gminy) w ramach powszechnych wyborów samorządowych. Tym niemniej dostrzegalne jest w Polsce zjawisko odchodzenia od tradycyjnego modelu sprawowania funkcji włodarza miasta – od administrowania bieżącymi sprawami do kreowania polityki (*policy making*). Dobrze zdefiniowane cele rozwoju strategicznego mogą być zatem dobrym kierunkowskazem dla władz jednostek samorządu terytorialnego, dlatego też wydaje się równie istotnym elementem – obok zdefiniowania i przyjęcia strategii rozwoju przez Radę Miasta Częstochowy – stworzenie sprawnego systemu jej implementacji wraz ze wskaźnikami monitorowania powszechnie dostępnymi dla lokalnej społeczności. Mocniejsze zaangażowanie lokalnej społeczności (bieżący nadzór nad implantacją strategii rozwoju) zgodnie z teorią interesariuszy może przyczynić się do budowy silniejszej więzi mieszkańców Częstochowy ze swoim miastem, przekładając się na lokalny patriotyzm, mogący skutkować wzrostem dobrobytu społeczno-gospodarczego.

Literatura

1. ABSL (2017), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.
2. Banks M. (2010), *Craft Labour and Creative Industries*, „Journal International Journal of Cultural Policy”, Vol. 16(3).
3. Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 20.02.2018).

4. Bąbska B., Rymsza M. (2014), *Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej*, Instytut Spraw Publicznych, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa.
5. Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K. (2001), *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
6. Czarnecka A., Pabiś Ł. (2016), *Idea budżetu partycypacyjnego i jego promocja jako wyraz orientacji władz miasta na potrzeby mieszkańców. Przykład Częstochowy*, [w:] Kuć-Czajkowska K., Muszyńska K. (red.), *Marketing jednostek terytorialnych. Przykłady z Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
7. Czarnecka A., Słocińska A. (2013), *Współpraca z interesariuszami jako element kształtowania wizerunku gminy*, „Handel Wewnętrzny”, R. 59, nr 5, t. 2.
8. Czornik M. (2013), *Miasto i jego produkty*, „Studia Ekonomiczne”, nr 147.
9. *Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015* (2016), Ruksza B., Kapsa J. (oprac.), Referat Strategii i Rozwoju, Wydział Funduszy Europejskich i Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy, Częstochowa, http://www.czestochowa.pl/data/other/diagnoza_spo_eczno_-_gospodarcza_cz_sto.pdf (dostęp: 25.01.2018).
10. Dziurbejko T. (2006), *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
11. GUS (2017), *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2017 r.*, seria: „Informacje i opracowania statystyczne”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
12. *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets* (2009), Millenium Cities Initiatives Columbia University, New York.
13. *Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich*, (2007), Lipsk, http://www.sarp.org.pl/pliki/karta_lipska_pl.pdf (dostęp: 25.01.2018).
14. Kulas-Klimaszewska I., Krukowski K. (2000), *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej regionu*, [w:] Kosiedowski W. (red.), *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
15. Markowski T. (2006), *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
16. *Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu* (2016), Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ), Colliers International i Advisory Group TEST Human Resources.
17. Parysek J. (2001), *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
18. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020. Szczegółowy opis osi priorytetowych. Wersja 12.1* (2018), Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice, http://rpo.slaskie.pl/dokument/szoop_rpo_wsl_2014_2020_v_12_1 (dostęp: 20.02.2018).
19. Ritzer G. (1997), *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Muza, Warszawa.
20. *Strategia Rozwoju Miasta Częstochowa 2030+*, projekt, Urząd Miasta Częstochowy, <http://www.czestochowa.pl/page/4859,strategia-rozwoju-miasta-2030-+-html> (dostęp: 25.01.2018).
21. Wojciechowski E. (2002), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
22. www.stat.gov.pl
23. Ziółkowski M. (2000), *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
24. Ziółkowski M., Goleń M. (2003), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] Sochacka-Krysiak H. (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

THE CITY'S STRATEGY AS LOCAL DEVELOPMENT TOOL. ANALYSIS OF ECONOMIC CONDITIONS ON EXAMPLE OF CITY OF CZESTOCHOWA

Abstract: This article discusses the city's development strategy, which, if well-developed and implemented, can be an effective tool for managing an urban unit. The considerations presented in this study are based on the example of the city of Czestochowa. Two important documents were analyzed, namely: the Socio-Economic Diagnosis of Czestochowa city and the update of the Strategy for the Development of Czestochowa City 2030+. The authors of the article attempt to define the priority sectors of Czestochowa's development in accordance with the initiative of UN Millennium Cities, based on available statistical data. In addition, in accordance with current global trends medium-sized academic cities are considered to be attractive for the modern business services sector. The authors of the article believe that Czestochowa city authorities should also be involved in the development of this sector, likewise in the aspect of including it as a priority within the framework of the city's development strategy.

The aim of this article is to discuss the case of the city of Czestochowa and to present recommendations for updating the city's development strategy based on the analysis of the economic conditions (the profile of economic entities according to the Central Statistical Office of Poland) as well as global economic trends in this area.

Keywords: socio-economic diagnosis of Czestochowa city, priority areas of development, city's development strategy, modern services sector