

# Konkurencyjność regionu i strategie regionalne

## Competitiveness of the region and regional strategies

**Witold Czudec**

### **Abstract**

The author presents the problem of competitiveness of the regions, regional strategies and competitive environment of the region. A different approach in assessing the competitiveness of the regions is also shown. In the end, opportunities for developing regions resulting from the membership of Poland in the European Union are presented.

***Keywords:** the development of the region, competitiveness of the regions, regional strategies, competitive environment of the region*

### **Wprowadzenie**

Rola polskich regionów jaką, będą odgrywać w gospodarce europejskiej i światowej będzie zależała do ich pozycji konkurencyjnej. Rywalizacja między regionami staje się obecnie coraz bardziej wyrafinowana. Wygrywają ją te regiony, które postawiły na nowe metody zarządzania i potrafią wydobyć tkwiący w nich potencjał.

Należy podkreślić, że budowanie konkurencyjnego regionu nie jest procesem szybkim. Jest to proces długotrwały i bardzo złożony. W przeciwieństwie do konkurencyjnej firmy, w przypadku regionów nie ma stałych i jednoznacznych mierników, które przedstawiają najlepszy poziom konkurencyjności.

Celem prezentowanego opracowania jest próba sformułowania odpowiedzi na pytanie jak w literaturze przedmiotu postrzegana jest konkurencyjności regionów oraz ukazanie dwóch ścieżek poprawy pozycji konkurencyjnej regionu.

## Konkurencyjność

Jest wiele definicji związanych z konkurencyjnością. Jak zauważa M. Olczyk, nawet prekursor konkurencyjności, M. Porter w swojej książce *The Competitive Advantage of Nations*, posługuje się tym pojęciem pomimo iż nie definiuje wprost co to jest konkurencyjność<sup>1</sup>. Najbardziej ogólne mówią, iż konkurencyjność to zdolność do sprostania konkurencji. Jednakże każda z nich sprowadza się do wyodrębnienia następujących, charakterystycznych funkcji: stymulowanie wzrostu inwestycji i wzrostu efektywności gospodarowania, poprawę jakości oferowanych towarów czy ograniczenie wzrostu cen sprzedaży.

W. Bieńkowski określa konkurencyjność jako „zdolność do długotrwałego i efektywnego wzrostu w warunkach gospodarki otwartej, przy czym zachodzące w niej zmiany strukturalne powinny być zgodne z tendencjami obserwowanymi w gospodarce światowej”<sup>2</sup>.

M. Hryniewicki w swoim artykule „Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską”<sup>3</sup> twierdzi, iż konkurencyjność jest kombinacją:

- zasobów – naturalnych lub wytworzonych przez człowieka;
- procesów – przetworzenie zasobów na efekty;
- umiędzynarodowienia działalności gospodarczej.

Według jednego z najwybitniejszych ekonomistów, M. Portera, konkurencyjność nie wynika z sytuacji ogólnogospodarczej kraju w skali makro, ale od konkurencyjności w poszczególnych sektorach gospodarki. Koncepcje M. Portera zmodyfikował poprzez dodanie kolejnych dwóch czynników J.H. Dunning<sup>4</sup>. Po tej modyfikacji koncepcja ta zakłada, że przewagę konkurencyjną kraj może osiągnąć poprzez:

- wyposażenie w czynniki wytwórcze (zasoby ludzkie, rzeczowe, kapitał, wiedza, infrastruktura);
- kształtowanie się odpowiedniej wielkości i struktury popytu;
- kształtowanie się odpowiedniej struktury branżowej;

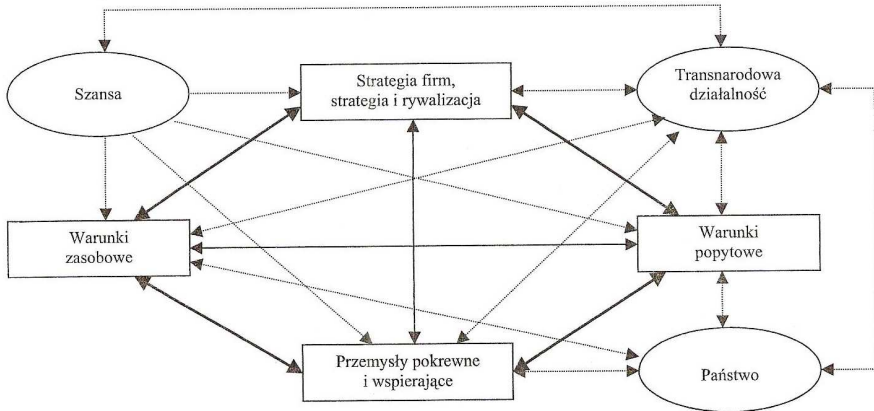
<sup>1</sup> Olczyk M., 2008. Rozdział 1. *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne*, [w.] *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. N. Daszkiewicz (red.), PWN, Warszawa, s. 13.

<sup>2</sup> Bieńkowski W., 1995. *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*. PWN, Warszawa.

<sup>3</sup> Hryniewicki M., 2006. *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską*. (w:) *Integracja Europejska. Pierwsze Doświadczenia*. M. Hryniewicki, A. Sadowski (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, s. 27-28.

<sup>4</sup> por. Hryniewicki M., 2006. *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską*. op.cit. s. 73.

- warunków tworzenia, funkcjonowania, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem oraz charakteru konkurencji na danym rynku;
- szanse i okazje zewnętrzne i wewnętrzne;
- działalność transnarodowych korporacji.



Źródło: Hryniewicki M., 2006. *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską*, (w:) *Integracja Europejska. Pierwsze Doświadczenia*, M. Hryniewicki, A. Sadowski (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

**Rys. 1.** Determinanty konkurencyjności krajów (narodów) wg M.E. Portera i J.H. Dunninga

K. Włazłak rozwój regionalny rozumie jako „wzrost potencjału gospodarczego regionu, pociągający za sobą trwałą poprawę standardów życia mieszkańców regionu i wzrost jego konkurencyjności”<sup>5</sup>.

Również Komisja Europejska zajęła się tematyką konkurencyjności. Konkurencyjność w jej ujęciu jest to zdolność wytwarzania dóbr i usług, które zdają egzamin na rynkach międzynarodowych, przy jednoczesnym utrzymywaniu wysokiego i trwałego poziomu dochodów. Komisja Europejska rozumie również konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstw, przemysłu, regionów, krajów i ponadnarodowych obszarów geograficznych, wystawionych na konkurencję międzynarodową, do osiągnięcia wysokiego poziomu zatrudnienia i dochodów<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Włazłak K., 2010. *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 43.

<sup>6</sup> por. Hryniewicki M., 2006. *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską*. op.cit., s. 75.

## Strategie regionalne

W literaturze wymienia się dwa główne nurty związane z obieraniem strategii konkurencyjności regionu. Są to strategie rozwojowe regionów oraz strategie konkurencyjne regionów.

Strategie rozwojowe regionów polegają na skierowaniu większego nacisku w dziedzinach uznanych za priorytetowe dla regionu poprzez sposoby promowania, wspierania oraz udzielania pomocy publicznej różnym uczestnikom i użytkownikom regionu. Pomoc ta realizowana jest poprzez władze publiczne. Zatem celem nadrzędnym strategii rozwojowych regionów jest podniesienie poziomu rozwoju i ułatwienie dostosowań strukturalnych.

Strumienie pomocy skierowane są w tego typu strategiach na małe i średnie przedsiębiorstwa, społeczności i samorządy lokalne, środowiska innowacyjne, zewnętrznych inwestorów, osoby przekwalifikowujące lub doksztalające się, organizacje pozarządowe, środowiska społeczne zagrożone procesami marginalizacji. Głównymi mechanizmami i instrumentami w procesie wdrażania strategii rozwojowych jest partnerstwo publiczne i publiczno-prywatne, tworzenie i rozwijanie sieci kontaktów i współpracy, kreowanie środowisk i systemów innowacyjnych, lokalne inicjatywy i projekty rozwojowe. Można zatem powiedzieć, iż w tych strategiach główną rolę odgrywa podejście zintegrowane oraz zasady subsydiarności, koncentracji, partnerstwa i kooperacji. Dzięki temu oraz programom operacyjnym regiony uzyskują wsparcie rządowe oraz korzystają z funduszy unijnych<sup>7</sup>.

Tworzenie strategii konkurencyjnych regionów uruchamia mechanizm międzyregionalnych porównań oraz zakłada posługiwanie się specyficznym zbiorem reguł decyzyjnych. Strategia ta jest sposobem prowadzenia gry o rozwój przez konkurujące ze sobą regiony. Gra ta jest rywalizacją równorzędnych podmiotów pod względem posiadanych kompetencji decyzyjnych. Nie jest to jednak gra pomiędzy równorzędnymi podmiotami pod względem siły ekonomicznej, możliwości finansowych oraz kompetencji przywódczych.

Celem tego typu strategii jest podniesienie pozycji konkurencyjnej regionów nie tylko w skali krajowej ale również międzynarodowej. Jej realizacja przebiega poprzez wypracowanie przez regiony ofert o charakterze biznesowym, inwestycyjnym, produktowym i eksportowym kierowanych do wcześniej określonych grup odbiorców. Wyższe w stosunku do regionów rywali obrotu,

---

<sup>7</sup> Klasik A., 2002. *Strategia konkurencyjności regionów*. (w:) *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej*, A. Klasik, Z. Ziolo (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.

stopa wzrostu i inwestycji, dochody oraz zatrudnienie – to efekty stosowania strategii konkurencyjnej regionów.

A. Klasik zauważa, iż „nie wszystkie regiony są w stanie sprostać konkurencji i skutecznie posługiwać się strategiami konkurencyjnymi. Chodzi zwłaszcza o regiony słabe, o niskiej sile konkurencyjnej – regiony, które dzieli duży dystans do regionów silnych, będących lokomotywami rozwoju kraju”<sup>8</sup>. W takich przypadkach powinny być wdrażane strategie rozwojowe, ze strategicznym uwzględnieniem wzmacniania konkurencyjności regionu i uzyskiwania na ten cel zewnętrznych źródeł finansowania w formie rządowych i europejskich środków pomocowych.

## Otoczenie rynkowe i konkurencyjne regionu

Na otoczenie rynkowe i konkurencyjne konkretnego regionu składają się otoczenie wewnątrz krajowe i międzynarodowe oraz otoczenie regionów krajowych i zagranicznych z nim rywalizującego w kraju i za granicą. Otoczenie to może mieć różnoraki zakres sektorowy i zasięg geograficzny.

W otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym pod względem konkurencyjności biznesowej i inwestycyjnej występują<sup>4</sup>:

- przedsiębiorstwa i inwestorzy zainteresowani regionem, poszukujący obszaru w którym chcą prowadzić działalność i realizować projekty rozwojowe;
- konkurujące regiony będące członkami jednorodnych grup makroregionalnych (ze względu m.in. na: poziom i stopę wzrostu produktu krajowego brutto *per capita*, struktury sektorowej gospodarki, stopy inwestycji i bezrobocia, stopnia zaawansowania procesów restrukturyzacyjnych);
- profil ekonomiczny i perspektywy rozwoju.

Konkurencyjność makroekonomiczna, tj. konkurencyjność bazy ekonomicznej regionów, jest wynikiem porównania ze sobą wszystkich regionów kraju. W jej skład wchodzi narodowe i międzynarodowe sektory gospodarki określające dominujący profil struktury gospodarczej regionów.

Konkurencyjność mikroekonomiczna jest zorientowana na rynki i zasoby. W tym przypadku w otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym występują:

- obecni i potencjalni użytkownicy produktów wytwarzanych w regionie – są to klienci krajowi i zagraniczni, ludzie i organizacje, konsumenci i inwestorzy;
- jednorodne grupy makroekonomiczne ze względu na identyczną lub podobną

---

<sup>8</sup> Klasik A., 2002. *Strategia konkurencyjności regionów*. op. cit. s. 31.

ofertę produktowo-usługową.

W tabeli 1. przedstawiono rodzaje konkurencyjności regionu w połączeniu z odpowiadającymi im klientami i konkurentami.

**Tabela 1.** Otoczenie konkurencyjne regionu

Rodzaj konkurencyjności regionu	Klienci regionu	Konkurenci regionu
Konkurencyjność biznesowa i inwestycyjna regionu	zainteresowanie regionem przedsiębiorstwa i inwestorzy	jednorodne grupy regionów ze względu na poziom rozwoju, profil ekonomiczny i perspektywy rozwoju
Konkurencyjność bazy ekonomicznej regionu	sektory bazowe będące głównymi użytkownikami zasobów i infrastruktury regionu	jednorodne grupy regionów ze względu na poziom (wysoki, średni, niski) zasobności i aktywności
Konkurencyjność sektorów i produktów regionu	obecni i potencjalni użytkownicy regionu: ludzie i organizacje	jednorodne grupy regionów ze względu na ofertę produktowo-usługową
Konkurencyjność międzynarodowa regionu	adresaci i odbiorcy zagranicznej oferty regionu	jednorodne grupy regionów ze względu na eksportową ofertę produktowo-usługową

**Źródło:** Klasik A., 2002. *Strategia konkurencyjności regionów*, [w] *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej*, A. Klasik, Z. Ziolo (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów

Zatem można powiedzieć, iż regionami konkurencyjnymi są odrębne lub jednolite obszary porównywalne pod względem oferowanych specjalistycznych usług publicznych, ofert inwestycyjnych w formie nieruchomości, regiony rolnicze o zbliżonej specjalizacji, regiony przemysłowe, surowcowe bądź o zaawansowanym przetwórstwie, regiony turystyczne o podobnej ofercie. Są to również regiony innowacyjne i uczące się.

## Pozycja konkurencyjna regionu

Polska należy do państw o wysokim wewnętrznym zróżnicowaniu poziomu rozwoju regionów. Jednak co warto zauważyć, zróżnicowanie to nie jest większe niż w innych państwach Unii Europejskiej. Stosunek PKB województw o najwyższym i najniższym poziomie rozwoju gospodarczego jest porównywalny

do poziomu jaki występuje między regionami we Francji czy Hiszpanii i wynosi 2:1<sup>9</sup>.

Pozycja regionu w rankingach konkurencyjności w stosunku do regionów z nim rywalizujących prowadzi do ustalenia jego pozycji konkurencyjnej. Obecna i przyszła pozycja konkurencyjna regionu jest rezultatem przewagi nad regionami-rywalami lub dzielącego go od nich dystansu. Wyznaczenie stopnia atrakcyjności regionu dla biznesu i inwestorów jest efektem wyznaczania jego pozycji konkurencyjnej z perspektywy atutów i słabości. Podwyższanie swojej atrakcyjności (wzmacnianie swoich atutów i przewyżczanie słabych stron) jest możliwe dzięki wykorzystaniu przez region przysługujących mu kompetencji decyzyjnych i możliwości finansowych.

Pozycja konkurencyjna regionu wyznaczana na podstawie jego bazy ekonomicznej pozwala na stwierdzenie czy znajduje się on w grupie regionów generujących wzrost gospodarczy kraju, czy też do grupy oczekującej rządowego wsparcia.

B. Winiarski jako czynniki wpływające na wysoki poziom konkurencyjności regionów wymienia<sup>10</sup>:

1. dobry stan zagospodarowania i wyposażenia infrastruktury techniczno-ekonomicznej i społecznej;
2. obecność w regionie instytucji naukowo-badawczych i szkolnictwa wyższego;
3. rozwinięte „otoczenie około biznesowe” – obecność m.in. banków, firm konsultingowych;
4. dobre warunki ekologiczne, walory krajobrazu, możliwości rekreacji;
5. zasoby pracy cieszące się pozytywną opinią o tradycjach zawodowych i ogólnej kulturze technicznej;
6. rezerwy terenów nadających się na lokalizację nowych inwestycji, przystępność cen ziemi i wysokości renty gruntowej;
7. wszechstronnie rozwinięta struktura istniejącej w regionie gospodarki, obecność przedsiębiorstw odnoszących sukcesy w ekonomicznym współzawodnictwie, zwłaszcza na rynku międzynarodowym, tworzących pozytywny „efekt demonstracji” na rzecz regionu.

Głównymi inwestorami miejscowymi są podmioty sektora publicznego (m.in.

---

<sup>9</sup> Bielecka D., 2006, *Możliwości oraz wykorzystanie środków pomocowych UE dla poprawy zdolności konkurencyjnej regionów*. (w:) *Konkurencyjność regionów. Rola technologii informatyczno-telekomunikacyjnych*, M. Runiewicz (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa

<sup>10</sup> Winiarski B., 2002, *Konkurencyjność regionów – polityka regionalna – uwarunkowania makroekonomiczne*. (w:) *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej*, op.cit.

przedsiębiorstwa państwowe i komunalne, instytucje rządowe i samorządowe), podmioty sektora prywatnego (przedsiębiorstwa, osoby fizyczne), a nawet organizacje pozarządowe nie nastawione na zysk – typu non profit (tzw. NGO). Również pozyskanie kapitału od inwestorów z poza regionu, a zwłaszcza bezpośrednie inwestycje zagraniczne, są źródłem budowania przewagi konkurencyjnej regionu.

Natomiast K. Właźlak jako mierniki rozwoju regionalnego wymienia<sup>11</sup>:

1. produkt Krajowy Brutto per capita;
2. kapitał ludzki – rozumiany jako siłę roboczą o wysokim poziomie ogólnego wykształcenia;
3. innowacje – podkreślając iż jest to najważniejszy czynnik determinujący pozycję konkurencyjną regionu;
4. poziom infrastruktury transportowej – jest to w jej rozumieniu „ilość i jakość dróg kołowych (w tym autostrad), kolei, lotnisk, korytarzy powietrznych, szlaków wodnych”<sup>12</sup>.

T. Kudłacz w analizie pięciu strategii regionalnych województw Polski wschodniej i problemów stykowych pomiędzy województwami Polski Wschodniej z innymi regionami<sup>13</sup> wymienia jako bariery ograniczające rozwój tych regionów m.in.:

1. niski poziom PKB na jednego mieszkańca;
2. niekorzystną strukturę zatrudnienia;
3. niską innowacyjność gospodarki;
4. niską atrakcyjność inwestycyjną.

## Finansowanie rozwoju regionalnego poprzez fundusze strukturalne

Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej polskie regiony stały się podmiotem wspólnotowej polityki regionalnej, która pod względem inwestycji ustępuje tylko wspólnej polityce rolnej. PKB (mierzone wg parytetu siły nabywczej) wszystkich polskich województw nie przekracza 75% średniej unijnej, w związku z czym

<sup>11</sup> Właźlak K., 2010. *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, op.cit. s. 45-46

<sup>12</sup> ibidem.

<sup>13</sup> Kudłacz T., 2006. *Analiza pięciu strategii regionalnych województw Polski wschodniej i problemów stykowych pomiędzy województwami Polski wschodniej z innymi regionami*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/poziom\\_regionalny/strategia\\_rozwoju\\_polski\\_wschodniej\\_do\\_2020/zespol\\_ds\\_strategii/Documents/Analiza\\_5\\_strategii\\_regionalnych\\_kudlacz.pdf](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/poziom_regionalny/strategia_rozwoju_polski_wschodniej_do_2020/zespol_ds_strategii/Documents/Analiza_5_strategii_regionalnych_kudlacz.pdf), stan z dn. 11.03.2010



znalazły się w obszarze Celu 1 (tj. Celu Konwergencji) polityki regionalnej. W związku z tym priorytetem funduszy strukturalnych w Polsce jest zasilanie w kapitał przedsięwzięć podnoszących konkurencyjność regionów.

W funduszach strukturalnych w latach 2007-2013 zostało wprowadzonych kilka istotnych, z punktu widzenia regionów, zmian. Najważniejszą zmianą jest zwiększenie kompetencji władz regionalnych przy programowaniu wydatków w ramach funduszy. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jedynie koordynowało prace poszczególnych samorządów przy pracach związanych w regionalnymi programami operacyjnymi, a nie jak w poprzednim okresie programowania, przygotowywało i wdrażało regionalne projekty operacyjnie. Te funkcje zostały przekazane odpowiednim władzom regionalnym, z których organy te wywiązały się bardzo dobrze, dzięki czemu fundusze strukturalne stały się instrumentem finansowym polityki regionalnej, spójnym z strategią rozwoju województw i w pełni realizującym stawiane w niej cele<sup>14</sup>.

## Uwagi końcowe

Autor w artykule ukazał, jak różnie autorzy określają konkurencyjność regionów. Wato podkreślić ponownie, iż nie ma jednolitej definicji opisującej konkurencyjny region, ani też jednolitego systemu pomiaru ich konkurencyjności. Jako pierwszy wskaźnik, wymieniany przez większość autorów, należy uznać produkt krajowy brutto per capita, a następnie poziom inwestycji oraz nakładów na działalność badawczo – rozwojową.

Wydaje się, że regiony słabiej rozwinięte (wszystkie województwa w Polsce) powinny stosować strategię rozwojową, tym bardziej że Unia Europejska za jeden ze swoich celów stawia wyrównywanie nierówności pomiędzy regionami państw członkowskich. Korzystanie ze środków unijnych może być jedną z możliwości wspierania przemian poprawiających konkurencyjność. Aby było to możliwe, każde województwo opracowywało Regionalną Strategię Innowacyjną (RSI). W przypadku RSI województwa podkarpackiego na lata 2005-2013 fundusze strukturalne UE są wskazane jako podstawowe źródło finansowania działań wdrażających<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Bielecka D., 2006. *Możliwości oraz wykorzystanie środków pomocowych UE dla poprawy zdolności konkurencyjnej regionów*. op.cit.

<sup>15</sup> *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2004.

## Piśmiennictwo

1. Bielecka D., 2006. *Możliwości oraz wykorzystanie środków pomocowych UE dla poprawy zdolności konkurencyjnej regionów*. (w:) *Konkurencyjność regionów. Rola technologii informacyjno-telekomunikacyjnych*. M. Runiewicz (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
2. Bieńkowski W., 1995. *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*. PWN, Warszawa.
3. Hryniewicz M., 2006. *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską*. (w:) *Integracja Europejska. Pierwsze doświadczenia*. M. Hryniewicz, A. Sadowski (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
4. Kalinowski T. (red.), 2008. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
5. Klasik A., 2002. *Strategia konkurencyjności regionu*. (w:) *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej*, A. Klasik, Z. Ziolo (red.). Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
6. Kudłacz T., 2006. *Analiza pięciu strategii regionalnych województw Polski wschodniej i problemów stykowych pomiędzy województwami Polski wschodniej z innymi regionami*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
7. Olczyk M., 2008. *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne*. (w:) *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. N. Daszkiewicz (red.), PWN, Warszawa.
8. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2004.
9. *Regiony Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
10. *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020. Projekt do konsultacji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
11. Winiarski B., 2002. *Konkurencyjność regionów – polityka regionalna – uwarunkowania makroekonomiczne*. (w:) *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej*. A. Klasik, Z. Ziolo (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
12. Właźlak K., 2010. *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
13. *Wykorzystanie środków z funduszy strukturalnych i funduszu spójności w ramach Narodowego Planu Rozwoju 2004-2006 oraz Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, Styczeń 2010.