

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

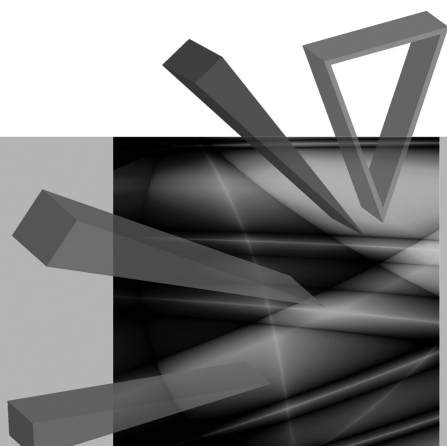
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

315

Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie

Tom 1



Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-400-4 (tom 1)

ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Franciszek Adamczuk , Współpraca gospodarcza na pograniczu polsko-czeskim – aspekty przestrzenne i instytucjonalne.....	13
Marzena Adamczyk , Rola Rady Stabilności Finansowej w zapobieganiu kryzysom finansowym.....	24
Eric Ambukita , Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie wielkopolskim	33
Anna Barwińska-Małajowicz , Absolwenci szkół wyższych w kontekście (nie)dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców. Analiza porównawcza na przykładzie wybranych regionów w Polsce i Niemczech	43
Zbigniew Bentyn , Kryzys polityczny i jego logistyczne konsekwencje dla międzynarodowej sieci dostaw	54
Zbigniew Binek , Minimalizacja kosztów wprowadzenia euro w Polsce – doświadczenia krajów wchodzących do Unii Europejskiej w 2004 roku oraz rozwiązania własne	64
Joanna Bogolębska , Doświadczenia gospodarki światowej ze stanami globalnych nierównowag płatniczych w kontekście ich kryzysogenności.....	74
Jarosław Brach , Pozycja polskich międzynarodowych drogowych przewoźników ładunków na europejskim rynku drogowego międzynarodowego transportu towarowego – przyczyny sukcesu	85
Magdalena Broszkiewicz , Kreowanie wartości dla akcjonariuszy jako instrument rozwoju i kształtowania atrakcyjności inwestycyjnej współczesnych rynków kapitałowych.....	105
Dominika Brzęczek-Nester , Pozycja konkurencyjna polskiego przetwórstwa przemysłowego w kontekście wyników handlu zagranicznego w latach 2006-2011	115
Katarzyna Brzozowska , Wpływ kryzysu finansowego na otoczenie regulacyjne biznesu we Włoszech	125
Katarzyna Bujan , <i>Cash pooling</i> jako instrument zarządzania płynnością finansową w transnarodowych korporacjach	135
Ignacy H. Chrzanowski , NAFTA jako alternatywna forma integracji gospodarczej. Z perspektywy krajów postkomunistycznych	144
Anna Chrzęściewska , Determinanty rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Indiach.....	157
Anna Czech , Kryzysy energetyczne we współczesnym świecie	167
Wioletta Czemiel-Grzybowska , Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Europie w warunkach kryzysu	175

Katarzyna Czerewacz-Filipowicz , Polityka antykryzysowa Federacji Rosyjskiej na obszarze Euroazjatyckiej Wspólnoty Gospodarczej	184
Małgorzata Czermińska , Swobody rynku wewnętrznego oraz wspólna polityka konkurencji Unii Europejskiej a konkurencyjność przedsiębiorstw...	195
Małgorzata Domiter , Znaczenie globalnych reguł prowadzenia wymiany handlowej ze szczególnym uwzględnieniem KNU dla krajów rozwijających się	208
Jerzy Dudziński , Uwagi o działalności inwestorów finansowych na rynkach towarowych.....	223
Bartosz Fortuński , Czy energetyka światowa integruje się z założeniami polityki energetycznej Unii Europejskiej?.....	234
Elżbieta Golemska , Nowe metody zarządzania logistyką międzynarodową w procesie umiędzynarodawiania polskich przedsiębiorstw	244
Eugeniusz Gostomski , Proces tworzenia unii bankowej w krajach Eurolandu	256
Małgorzata Graćik-Zajackowski , <i>Fair trade</i> : szansa czy zagrożenie dla rozwoju krajów Południa?	267
Tomasz Gutowski , Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako główny sposób inwestowania korporacji transnarodowych w Polsce	277
Marcin Haberla, Sebastian Bobowski , Od uniwersytetu średniowiecznego do uniwersytetu trzeciej generacji	287
Rafał Hryniewiecki , Dyplomacja energetyczna – pomiędzy teorią a praktyką	298
Małgorzata Janicka , Liberalizacja przepływów kapitałowych wobec ewolucji międzynarodowego systemu walutowego	308
Anna H. Jankowiak , Japoński model komunikacji biznesowej a otwarcie japońskiej gospodarki na globalizację	319
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka , Zmiany na lokalnych rynkach pracy województwa podkarpackiego w aspekcie przeobrażeń trójsektorowej struktury zatrudnienia	327
Dorota Jarema , Odpowiedź ASEM na światowy kryzys finansowy	337
Bohdan Jeliński , Fundamentalne konsekwencje kryzysu gospodarki globalnej	346
Ewa Klima, Magdalena Rosińska-Bukowska , Kryzys finansowy 2008 – analiza percepcji kryzysu przez społeczeństwo europejskie	357
Barbara Klimas , Kryzys państwa opiekuńczego i trudności w ograniczaniu społecznych funkcji państwa	368
Artur Klimek , Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych z krajów wschodzących do Polski	378
Karolina Klupś , Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Ukrainie oraz ukraińskich inwestycji zagranicznych w latach 2004-2013	388
Agnieszka Kłysik-Uryszek , Wpływ kryzysu na aktywność międzynarodową przedsiębiorstw polskich	400
Agnieszka Konopelko , Polityka Unii Europejskiej wobec krajów regionu Kaukazu Południowego w kontekście globalnego kryzysu finansowego ..	410

Radosław Koszewski , Wykorzystanie zbiorów rozmytych w selekcji kandydatów do aliansu	421
Patrycja Krawczyk , Wpływ kryzysu rynków finansowych i bankowych w XXI wieku na ocenę ratingową wybranych państw	429
Anetta Kuna-Marszałek , Budowa powiązań nauki z biznesem – przegląd badań.....	439
Jarosław Kuśpit , Efekty ekonomiczne Europejskiej Polityki Sąsiedztwa Unii Europejskiej wobec państw Europy Wschodniej w okresie kryzysu gospodarczego	450
Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Kraj pochodzenia produktu we współczesnej gospodarce.....	459
Małgorzata Stefania Lewandowska, Tomasz Gołębiowski , Innowacyjność a konkurencyjność międzynarodowa polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyniki badań.....	469
Marek Maciejewski , Wiarygodność kredytowa państw w obliczu kryzysu finansów publicznych	480
Agnieszka Majka , Zróżnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej powiatów województwa podkarpackiego.....	493
Dominika Malchar-Michalska , Międzynarodowy handel zbożem w krajach o niskim dochodzie i deficycie żywnościowym w obliczu światowego wzrostu cen żywności w latach 2006-2011	502
Arkadiusz Malkowski , Rola zarządzania strategicznego w budowaniu konkurencyjnego regionu transgranicznego na przykładzie Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013	513
Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska , Creating a competitive region on the example of Pomerania Euroregion	523
Witold Małachowski , Polityka antykryzysowa Niemiec a integracja europejska	533
Jakub Marszałek , Emisja obligacji zamiennych w warunkach światowego kryzysu finansowego	545
Grzegorz Mazur , Nowy kształt powszechnego systemu preferencji celnych Unii Europejskiej	555
Lidia Mesjasz , Doświadczenia historyczne w zakresie niewypłacalności państw – wnioski dla współczesnej polityki gospodarczej.....	566
Joanna Michalczyk , Główne przesłanki bezpieczeństwa żywnościowego Polski i próba jego pomiaru.....	577
Wawrzyniec Michalczyk , Znaczenie wymiany wewnątrzgałęziowej w polskim handlu zagranicznym towarami rolno-spożywczymi	592
Bartosz Michalski , Zaawansowanie technologiczne polskiego eksportu w pierwszej dekadzie XXI wieku	607

Tomasz Michałowski , Kryzys zadłużeniowy w strefie euro a trwałość relacji kursowej euro/frank CFA.....	619
Ewa Mińska-Struzik , Bariery rozwoju eksportu w polskich przedsiębiorstwach wysokiej techniki – wyniki badań własnych	630

Summaries

Franciszek Adameczuk , Economic cooperation in Polish-Czech border – spatial and institutional aspects.....	23
Marzena Adamczyk , The role of Financial Stability Board in preventing financial crises	32
Eric Ambukita , Foreign direct investment in Wielkopolska Voivodeship	42
Anna Barwińska-Małajowicz , High schools graduates in the context of (not) adjusting of educational offer to the employer expectations. Comparative analysis on the example of chosen regions in Poland and Germany	53
Zbigniew Bentyn , The political crisis and its logistic implications for international supply network	63
Zbigniew Binek , Minimizing the costs of introduction of euro in Poland – experience of countries entering the European Union in 2004 and own solutions.....	72
Joanna Bogolebska , The experience of global economy with global imbalances as a crisis-breeding element.....	84
Jarosław Brach , The position of Polish international road freight carriers on the European market of international road freight hauling – reasons behind the success	104
Magdalena Broszkiewicz , Creating value for shareholders as an instrument of growth and development of the investment attractiveness of modern capital markets.....	114
Dominika Brzęczek-Nester , Competitive position of Polish manufacturing in the context of foreign trade performance in the period 2006-2011	124
Katarzyna Brzozowska , The impact of financial crisis on the regulation environment in Italy	134
Katarzyna Bujan , <i>Cash pooling</i> as a tool for liquidity management in transnational corporations	143
Ignacy H. Chrzanowski , NAFTA as an alternative form of economic integration. From the perspective of the post-communist countries.....	156
Anna Chrzęściewska , Determinants of foreign direct investment development in India.....	166
Anna Czech , Energy crises in contemporary world.....	174
Wioletta Czemieli-Grzybowska , Sources of financing small and medium enterprises in Europe during the crisis	183
Katarzyna Czerewacz-Filipowicz , Anti-crisis policy of the Russian Federation in the area of the Eurasian Economic Community	194

Małgorzata Czermińska , Freedom of the internal market and the common EU competition policy and competitiveness of companies.....	207
Małgorzata Domiter , The importance of global trading rules with special regard to the Most Favoured Nation clause for developing countries.....	222
Jerzy Dudziński , Remarks on financial investors' engagement on commodity markets.....	233
Bartosz Fortuński , Is the global energy integrates with EU energy policy objectives?	243
Elżbieta Golemska , New methods of logistics management in the internationalization of Polish firms.....	255
Eugeniusz Gostomski , The process of creating the banking union in the eurozone	266
Małgorzata Grącik-Zajaczkowski , Fair trade: an opportunity or a threat for the development of the South?	276
Tomasz Gutowski , Foreign direct investments as the main way of transnational corporations' investments in Poland.....	286
Marcin Haberla, Sebastian Bobowski , From the medieval university to the university of the third generation.....	297
Rafał Hryniewiecki , Energy diplomacy – theoretical framework and practical applications	307
Małgorzata Janicka , The liberalization of capital flows in the presence of the evolution of the international monetary system.....	318
Anna H. Jankowiak , Japanese business communication model and the opening of the Japanese economy to the process of globalization	327
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka , Changes on the local labor markets of the Podkarpackie Voivodeship in terms of the transformation of the three-sector structure of employment.....	336
Dorota Jarema , ASEM response to the global financial crisis	345
Bohdan Jeliński , Main consequences of global economy crisis	356
Ewa Klima, Magdalena Rosińska-Bukowska , The crisis of 2008 – analysis of European society's perception of the phenomenon.....	367
Barbara Klimas , Crisis of the welfare state and difficulties in limiting the social functions of the state.....	377
Artur Klimek , Inflows of foreign direct investment from emerging economies to Poland.....	387
Karolina Klupś , Foreign direct investment in Ukraine and the Ukrainian foreign investment flows in the years 2004-2013	399
Agnieszka Kłysik-Uryszek , Impact of economic crisis on Polish outward FDI	409
Agnieszka Konopelko , The European Union policy towards the countries of the South Caucasus region in the context of the global financial crisis.....	420
Radosław Koszewski , The use of fuzzy sets in the selection of candidates to an alliance	428

Patrycja Krawczyk , Impact of the crisis on financial and banking markets in the 21 st century on the rating of selected countries.....	438
Anetta Kuna-Marszałek , Building cooperation between science and business – literature review	449
Jarosław Kuśpit , Economic effects of the European Neighborhood Policy of the European Union towards the countries of Eastern Europe during the economic crisis	458
Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Country of origin of a product in the modern economy	468
Małgorzata Stefania Lewandowska, Tomasz Gołębiowski , Innovativeness and international competitiveness of Polish industry. Research outcomes	479
Marek Maciejewski , The reliability of the states in the face of public finance crisis	492
Agnieszka Majka , Diversification of investment attractiveness of counties in the Podkarpackie Voivodeship.....	501
Dominika Malchar-Michalska , International cereal trade in Low-Income Food-Deficit Countries in the context of the world food price surge 2006-2011 ..	512
Arkadiusz Malkowski , Strategic management in building the competitive region on the example of Cross-border Co-operation Operational Programme of the Republic of Poland and the Czech Republic 2007-2013....	522
Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska , Budowa konkurencyjnego regionu na przykładzie Euroregionu Pomerania.....	532
Witold Malachowski , Anti-crisis policy of Germany and European integration	544
Jakub Marszałek , Convertible bonds issuance in the time of world financial crisis	554
Grzegorz Mazur , A new shape of the Generalised System of Preferences of the European Union	565
Lidia Mesjasz , State insolvency – historical experience and lessons for current economic policy.....	576
Joanna Michalczyk , Main determinants of Poland’s food security and an attempt of its measuring	591
Wawrzyniec Michalczyk , The importance of intra-industry exchange in Polish foreign trade in agri-food products	606
Bartosz Michalski , Technological advancement of Polish exports in the first decade of the 21 st century	618
Tomasz Michalowski , Debt crisis in the eurozone and the sustainability of the euro/CFA franc rate.....	629
Ewa Mińska-Struzik , Barriers for exporting activities in Polish high-tech enterprises – own study results	640

Arkadiusz Malkowski

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

ROLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W BUDOWANIU KONKURENCYJNEGO REGIONU TRANSGRANICZNEGO NA PRZYKŁADZIE PROGRAMU OPERACYJNEGO WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ REPUBLIKA CZESKA – RZECZPOSPOLITA POLSKA 2007-2013

Streszczenie: Przyszłość regionów w zglobalizowanej gospodarce światowej jest w dużej mierze zależna od umiejętności stworzenia zintegrowanego produktu konkurencyjnego. Budowa konkurencyjnego euroregionu polega na osiągnięciu przez regiony przygraniczne założonych celów. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego jest to możliwe dzięki wykorzystaniu unikatowych zasobów, szans oraz możliwości, co pozwala na zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb mieszkańców tego obszaru.

Słowa kluczowe: strategia, rozwój regionalny, współpraca transgraniczna.

1. Wstęp

Koniec wieku XX i początek kolejnego stulecia jest okresem ożywionej dyskusji dotyczącej problemu konkurencyjności regionalnej. Dyskusja nad skutkami i tendencjami w globalizacji stała się przyczynkiem do poszukiwania możliwości dynamizacji procesów społecznych i gospodarczych w obszarach, które do tej pory uznawane były za zapóźnione gospodarczo czy wręcz schyłkowe. W przypadku obszarów przygranicznych mamy do czynienia z takimi właśnie obszarami. Proces integracji europejskiej, znoszenie granic, ożywiona współpraca polityczna i gospodarcza między narodami Europy doprowadziły do tego, iż współcześnie regiony przygraniczne coraz częściej utożsamiane są z prężnie rozwijającymi się jednostkami przestrzennymi. Jest to możliwe dzięki połączeniu potencjałów zarówno gospodarek, jak i społeczeństw dwóch lub większej liczby państw, które decydują się na rozwój współpracy. Efekty tej współpracy są widoczne na wszystkich pograniczach europejskich. Ogromną rolę w ożywianiu rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru pogranicznego odgrywają jednostki samorządowe wszystkich szczebli, ale także organizacje

pozarządowe. Analizując sytuację, w której znajdują się obszary przygraniczne, w tym przede wszystkim obszar pogranicza polsko-niemiecko-czeskiego, warto zwrócić także uwagę na postępującą tendencję do koncentracji działań prorozwojowych w obszarach metropolitalnych. Z jednej strony jest to zgodne z koncepcjami tworzenia tzw. biegunów wzrostu, które stać się powinny promotorem zmian w obszarze całego pogranicza. Jednocześnie koncentracja nakładów we wskazanych obszarach przyczynia się bezpośrednio do nasilenia procesów migracyjnych i wyludniania się obszarów peryferyjnych. Wpływa to wprost na pogłębienie marginalizacji tych obszarów i postępujący proces peryferyzacji pogranicza. Zjawisko to w największym stopniu dotyka części niemieckiej, ale tendencja ta jest coraz bardziej widoczna także po stronie polskiej i czeskiej. Poszukując modelowych rozwiązań z zakresu rozwoju obszarów przygranicznych, coraz więcej miejsca w literaturze światowej i krajowej poświęca się kluczowym czynnikom, tj. konkurencyjności, innowacyjności, globalizacji, jakości kapitału społecznego, wskazując na liczne powiązania występujące między nimi.

2. Metoda i cele

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska–Rzeczpospolita Polska 2007-2013 jako koncepcji strategicznego rozwoju obszaru przygranicznego. Wśród narzędzi wykorzystanych w badaniu obszaru pogranicza polsko-czeskiego znalazły się analiza danych zastanych (*desk research*) oraz analizy oparte na danych pierwotnych, zgromadzone metodami zarówno ilościowymi, jak i jakościowymi. Wykorzystano w tym celu m.in. wywiad kwestionariuszowy oraz dokonano analizy danych statystycznych. Badanie dotyczyło obszaru objętego różnymi formami współpracy transgranicznej między Polską a Czechami o powierzchni 47 097 km².

3. Obszary peryferyjne jako przedmiot badań ekonomicznych

Wraz z postępującą decentralizacją władzy samorzady terytorialne wszystkich szczebli stały się podmiotami, które w wielu przypadkach odgrywają kluczową rolę w kreowaniu podstaw rozwoju lokalnego. Nadanie społecznościom lokalnym kompetencji z zakresu szeroko rozumianej gospodarki regionalnej, w tym także możliwości kształtowania współpracy z zagranicznymi partnerami, spowodowało, iż wzrosło zainteresowanie badaniem lokalnych struktur społeczno-gospodarczych. Jednym z kierunków tych badań stały się badania poświęcone obszarom peryferyjnym, w tym obszarom przygranicznym¹.

¹ Więcej na temat autorskich badań struktur przygranicznych w: A. Malkowski, *The Social-Economic Development of Eastern and Western Polish Frontier Region Economic Science for Rural Development*, [in:] *Economic Science for Rural Development. Proceedings of the International Scientific Conference* no. 12, Jelgava 2007, s. 192-197; A. Malkowski, *Rozwój lokalny obszarów przygranicz-*

Otwarcie granic oraz postępujące procesy integracji europejskiej postawiły przed regionami przygranicznymi nowe wyzwania. Stały się one na skalę lokalną i regionalną pomostami łączącymi dotąd rozdzielone narody europejskie. Nie zmienia to jednak faktu, iż nadal obszary przygraniczne, w naturalny sposób oddalone od centrów decyzyjnych, a często także gospodarczych, postrzegane są jako peryferyjne. Peryferyjność tych obszarów rozpatrywana być może w trzech przestrzeniach:

1. Przestrzeni regionalnej – jako regiony oddalone od centrów decyzyjnych o charakterze regionalnym. W polskiej rzeczywistości chodzi tu najczęściej o gminy, sołectwa oddalone od stolicy województw. Reforma administracyjna powołująca 16 dużych województw w miejsce dotychczasowych 49 niewątpliwie zwiększyła potencjał nowych jednostek regionalnych, ale przyczyniła się jednocześnie do peryferyzacji jednostek, które są oddalone od stolic województw. Prowadzone badania wskazują, iż w opinii zarówno władz samorządowych, jak i samych mieszkańców jest to problem dla znacznej liczby gmin.

2. Przestrzeni ogólnokrajowej – obszary przygraniczne w perspektywie historycznej zwykle traktowane były gorzej niż obszary rdzeniowe. Często pogranicza stanowiły obszar buforowy oddzielający państwo od wrogo nastawianych sąsiadów. Logika wskazywała, iż nie ma potrzeby rozwijania gospodarczo tych regionów, skoro mogą one stać się w niedalekiej przyszłości polem bitwy.

3. Przestrzeni europejskiej – do roku 2004 granica polsko-niemiecka była granicą wschodnią Unii Europejskiej i jako taka musiała pełnić funkcję izolującą. Wspólny rynek czy też swobody wynikające z układu z Schengen mogą funkcjonować jedynie w przypadku zapewnienia szczelności granic zewnętrznych. Tym samym przez długi okres granice przyjaźni polsko-europejskiej postrzegane były jednocześnie jako najlepiej strzeżone granice w Europie.

W każdym z tych ujęć regiony przygraniczne wymagają odpowiedniego wsparcia, ograniczającego oddziaływanie niekorzystnych aspektów rozwoju, w tym także tych wynikających z procesów integracji. Peryferyjność tych obszarów ma wielopłaszczyznowy charakter i dodatkowo bardzo często wynika z historycznych uwarunkowań, na które społeczności zamieszkujące pogranicza najczęściej nie miały żadnego wpływu. Peryferyjność obszarów przygranicznych nie może być rozpatrywana więc jedynie jako oddalenie geograficzne od centrum, ale przede wszystkim jako peryferyjność organizacyjna, polityczna, technologiczna i często społeczna. W świadomości społeczności lokalnych zamieszkujących obszary przygraniczne są one postrzegane jako peryferia. Wskazuje na to wyraźnie wynik badania ankietowego przeprowadzonego na losowo wybranej grupie 100 mieszkańców pogranicza pol-

nych na przykładzie powiatów pogranicza polsko-niemieckiego, [w:] *Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym*, red. R. Barcik. Wyd. Naukowe ATH w Bielsku Białej, 2008, s. 53-59; A. Małkowski, *Ocena konkurencyjności regionu pogranicza polsko-niemieckiego*, [w:] *Regionalizacja globalizacji*, t. 1, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska i W. Michalczyk, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 19-20 maja 2008, s. 496-505.

sko-niemieckiego, którzy wskazali, że pogranicze to przede wszystkim obszar spowolnienia gospodarczego – 82% wskazań. Jedynie 7% badanych wskazało, iż pogranicze to obszar nowych możliwości i szans. Wydaje się, że jedynie dzięki przemysłanej polityce regionalnej obszary przygraniczne mogą przekształcić się w konkurencyjne jednostki funkcjonalne zdolne do nawiązywania ożywionych kontaktów społecznych i gospodarczych. T. Markowski wskazuje, iż presja konkurencyjna wzrasta nie tylko na producentów dóbr rynkowych, ale także na jakość otoczenia przestrzenno-gospodarczego, w którym ci producenci działają². Tak więc, aby mówić o konkurencyjnej gospodarce, trzeba jednocześnie wskazywać na komplementarne z nią, konkurencyjne otoczenie gospodarcze. O sukcesie regionu transgranicznego można mówić tylko wtedy, gdy powstanie w nim atrakcyjny produkt konkurencyjny. Jedyną możliwą formą budowania konkurencyjności jest rozwój innowacyjności regionalnej³. Innowacyjność regionalna dotyczy tych regionów, które wykształciły mechanizmy umożliwiające tworzenie innowacyjnych rozwiązań w ramach układu lokalnego, a także mają zdolność szybkiej absorpcji innowacji zewnętrznych. Analizując sytuację, w której znalazły się polskie jednostki terytorialne, należy wskazać, iż reforma samorządowa wyposażyła je w dużą liczbę instrumentów, za pomocą których władze samorządowe mogą oddziaływać na innowacyjność, począwszy od wspierania w tym zakresie lokalnych przedsiębiorców aż po stworzenie atrakcyjnej oferty dla inwestorów zewnętrznych. Działając proinnowacyjnie, samorządy wspierać powinny także inicjatywy lokalnych społeczności zmierzające do wzrostu innowacyjności w regionie.

4. Strategia rozwoju jako element przewyżczenia peryferyjności pogranicza

Strategia rozwoju jednostki terytorialnej definiowana może być jako koncepcja wprowadzania zmian społeczno-gospodarczych. Strategia stanowi całościową koncepcję zarządzania rozwojem organizacji, w tym również obszaru przygranicznego. Tworzenie strategii rozwoju winno być działaniem przemyślanym i odpowiednio zaplanowanym. Jej istotą są wzajemne uzgodnienia pomiędzy władzami, administracją, wszelkiego typu organizacjami i mieszkańcami danej wspólnoty, dotyczące tego, czym dana jednostka samorządu ma być w przyszłości i jak ten stan osiągnąć⁴. Definicja ta, choć odnosi się w swojej istocie do tworzenia strategii gminy, z powodzeniem może być odniesiona także do tworzenia strategii rozwoju obszaru przygra-

² T. Markowski, *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, t. CXVI, PAN KPZK, Warszawa 2006, s. 89.

³ O innowacyjności regionalnej zob. więcej w: P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992; D. Doloreux, S. Parto, *Regional-Innovation-systems-a-critical-review*, <http://pl.scribd.com/doc/80778385/Regional-Innovation-systems-a-critical-review>.

⁴ A. Noworól, *Planowanie rozwoju lokalnego*, [w:] *ABC samorządu terytorialnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2006, s. 89-90.

nicznego. Polega zazwyczaj na określeniu wizji i misji oraz pożądanych kierunków zmian w funkcjonowaniu jednostki terytorialnej. Potrzeba zmian może być wywołana przez szereg czynników o charakterze zewnętrznym lub wewnętrznym. W przypadku regionów przygranicznych charakter tych czynników jest jeszcze bardziej skomplikowany. Uwzględnić należy bowiem specyfikę transgranicznego współdziałania, a także zmiany w postrzeganiu regionów transgranicznych przez Komisję Europejską. Przyjmując, że każda strategia wymaga zaangażowania w proces jej tworzenia i realizacji przedstawicieli wszystkich podmiotów lokalnych, realizacja strategii transgranicznej jest w szczególności sposób skomplikowana. Powoduje to wzrost znaczenia właściwie prowadzonej polityki rozwoju obszaru transgranicznego, która jest podstawą zmian układu społeczno-gospodarczego. Według R.W. Griffina, zarządzanie strategiczne jest procesem zorientowanym na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają lepsze przystosowanie się organizacji do otoczenia i efektywne osiąganie jej celów⁵. Skutkiem wprowadzenia do strategii celów rozwoju społeczno-gospodarczego jest przyporządkowanie im określonej listy zadań strategicznych⁶. Analiza poszczególnych strategii realizowanych na polskich pograniczach wskazuje, iż podstawowe działania zaprogramowane w strategii rozwoju obszaru transgranicznego dotyczą lokalnych rynków pracy, wspólnej infrastruktury, współpracy w zakresie ochrony środowiska, wspierania nauki i innowacyjnych technologii itd.⁷ Strategia rozwoju obszaru przygranicznego postrzegana być powinna jako wielopłaszczyznowa i długoterminowa koncepcja; koncepcja będąca zbiorem spójnych idei i celów, zamknięta w dokumencie planistycznym tworzącym podstawy harmonijnego rozwoju obszaru transgranicznego. Realizacja celów strategicznych w ujęciu transgranicznym wymaga zrealizowania różnorodnych przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym i organizacyjnym. Strategia rozwoju obszarów peryferyjnych nie jest jedynie listą zadań do wykonania. Traktować ją należy jako środek i podstawę podejmowania działań zmierzających do zmiany sytuacji, w której znajduje się jednostka terytorialna. Aby taka zmiana mogła być wprowadzona, niezbędne jest konsekwentne realizowanie zapisów strategii przy zachowaniu niezbędnej elastyczności. Elastyczności, która pozwala na reagowanie na zmiany nieuchronnie zachodzące w złożonym systemie społeczno-gospodarczym, jakim jest obszar transgraniczny. Prowadzi to w konsekwencji do osiągnięcia zakładanego poziomu rozwoju. Rozwoju, który jest wynikiem wdrożonych zmian. Rozwoju definiowanego jako zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności, władzy publicznej

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 233.

⁶ A. Sztando, *Planowanie lokalnego rozwoju gospodarczego*, [w:] *Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej*, red. A. Barteczek, A. Lorek, A. Rączaszek, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 219.

⁷ Zobacz więcej: *Transgraniczna koncepcja działań rozwoju Euroregionu POMERANIA na lata 2007-2013* (EHK), http://www.pomerania.net/download/EHK_POMERANIA_2007-13_Endfassung_PL, dostęp 01.03.2013; *Koncepcja Rozwoju i Działania Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr”*, <http://euroregion-snb.pl>, *Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie) – Brandenburgia 2007-2013*, <http://euroregion-viadrina.pl/>.

oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w danej jednostce terytorialnej, zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych w danej jednostce samorządu terytorialnego, tworzenia korzystnych warunków dla gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego⁸. Tak rozumiany rozwój jest zasadniczo zgodny z koncepcją strategicznego podejścia do zarządzania zaproponowanego przez L.R. Jaucha, który wskazuje, że jest to strumień decyzji i działań prowadzących do konstrukcji efektywnej strategii bądź efektywnych strategii gwarantujących osiągnięcie celów, jakie stawia sobie korporacja⁹. Realizacja celu, jakim jest zmiana postrzegania obszarów przygranicznych jako peryferyjne i schyłkowe, wymaga strategicznego planowania, które w wyniku konsekwentnej realizacji założonych działań wpłynie na rozwój społeczno-gospodarczy tego regionu.

5. Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska–Rzeczpospolita Polska 2007-2013 jako strategia rozwoju obszaru transgranicznego

Jednym z ciekawych przykładów realizacji wspólnej wizji rozwoju obszaru transgranicznego jest współpraca realizowana przez polskie i czeskie samorządy. Jest to przykład współpracy, która mimo historycznych antagonizmów między społecznościami zamieszkującymi ten region, jest możliwa i przynosi konkretne korzyści. Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013 (POWT RCZ-RP 2007-2013) to jednocześnie największy program współpracy transgranicznej okresu programowania 2007-2013, w którym uczestniczy Polska. Realizacja POWT RCZ-RP 2007-2013 możliwa się stała dzięki wspólnocie interesów, która miała przyczynić się do tego, by granice państwowe nie stanowiły bariery dla zrównoważonego rozwoju i integracji obszaru europejskiego¹⁰. W deklaracji międzyrządowej stanowiącej punkt wyjścia dla stworzenia nowej jakości współpracy na pograniczu polsko-czeskim wskazano, iż strony porozumienia rozumieją i respektują zasady dobrego sąsiedztwa między narodami. Zobowiązują się wspólnie wspierać rozwój obszaru pogranicza polsko-czeskiego w celu zwiększenia jego spójności i konkurencyjności. Podstawą tworzenia programu operacyjnego były wyniki przeprowadzonej analizy SWOT, która wykazała, iż na obszarze tym istnieje wiele barier spowalniających rozwój. Bariery te wpływają na spowolnienie przemian społeczno-gospodarczych oraz obniżają atrakcyjność turystyczną i inwestycyjną regionu. Strategia zmian na polsko-czeskim pograniczu ukierunko-

⁸ Zobacz więcej: M. Graczyk, *Zarządzanie inwestycjami komunalnymi*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz- Zielona Góra 2008.

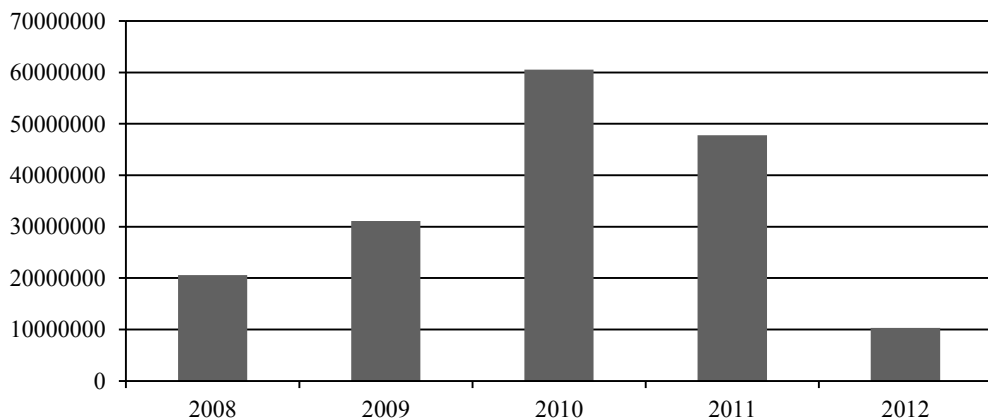
⁹ L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, [za:] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 34.

¹⁰ Deklaracja współpracy, Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013, <http://www.ewt.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/>.

wana jest na przełamywanie zidentyfikowanych barier i podniesienie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Twórcy strategii zauważają, że zrównoważony wzrost pogranicza jest możliwy dzięki wykorzystaniu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, w tym efektywnego wykorzystania szans wynikających z włączenia obszaru wsparcia do UE¹¹. Wśród realizowanych celów programu operacyjnego znalazły się: wzmocnienie dostępności komunikacyjnej oraz ochrona środowiska (wsparcie na poziomie 81626 990 euro), poprawa warunków rozwoju przedsiębiorczości i turystyki (wsparcie na poziomie 69 605 364 euro), wspieranie współpracy społeczności lokalnych (wsparcie na poziomie 55 059 430 euro), pomoc techniczna (wsparcie na poziomie 1 3167 560 euro). Realizacja tych celów pozwolić ma zahamowanie niekorzystnych zjawisk społecznych i gospodarczych charakteryzujących oba obszary przygraniczne. Szczególnie niepokojącym zjawiskiem był pogłębiający się proces depopulacji regionu, spotęgowany dodatkowo rozdrobnioną strukturą osadniczą, która nie tworzy warunków do rozwoju centrów wzrostu w regionie. Zmiany ustrojowe i przeobrażenia gospodarcze spowodowały istotne pogorszenie się warunków życia lokalnych społeczności. W wyniku restrukturyzacji zatrudnienia w przemyśle ciężkim i wydobywczym pracę straciło wielu mieszkańców regionu. Podobna sytuacja dotknęła także pracowników zakładów przemysłu lekkiego, przetwórczego, rolno-spożywczego, elektromaszynowego. W chwili tworzenia programu wskaźnik bezrobocia po stronie polskiej przekraczał w części powiatów przygranicznych 30%. Po stronie czeskiej w jednym powiecie bezrobocie wynosiło 20%, a w kolejnych 5 nie przekraczało 10%. Ze względu na trudną sytuację na rynku pracy wielu mieszkańców regionu emigrowało w poszukiwaniu zatrudnienia. W wielu przypadkach migracje te miały charakter zagraniczny i przybierały masowy charakter, co nie pozostawało bez wpływu na potencjał gospodarczy regionu¹². Problemy rynku pracy związane były także z nieadekwatnym do potrzeb poziomem wykształcenia bezrobotnych. Dlatego dostrzeżono potrzebę wsparcia systemu edukacyjnego, tak aby stał się on źródłem wysoko specjalizowanych kadr dla gospodarki. Turystyczny charakter regionu w szczególności sposób predysponował go do rozwoju współpracy transgranicznej. W rozwoju turystyki i szeroko rozumianej sfery usługowej z turystyką powiązaną upatrywano możliwości przezwyciężenia problemów społecznych i gospodarczych regionu. Wsparcie w tych dziedzinach miało pozwolić na wzrost przedsiębiorczości mieszkańców, a tym samym przyczynić się do wzrostu konkurencyjności regionu. Analizując szanse stojące przed regionem pogranicza polsko-czeskiego, zauważono, iż ma on duże możliwości rozwoju potencjału innowacyjnego ze względu na silne ośrodki akademickie zarówno po polskiej, jak i po

¹¹ Tamże, s. 25-26.

¹² Zob. więcej na temat skutków ekonomicznych migracji zarobkowych w: P. Kaczmarczyk, *Współczesne migracje zagraniczne Polaków. Aspekty lokalne i regionalne*, Ośrodek Badań nad Migracjami UW, Warszawa 2008.



Rys. 1. Wykorzystanie środków w ramach POWT RCZ-RP 2007-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.cz-pl.eu/pl/dost-pno-rodkow.html>.

czeskiej stronie. Realizacja projektu możliwa jest dzięki wsparciu z funduszy europejskich. Całkowity budżet programu wynosi 258 187 464 EUR, w tym wysokość środków z EFRR: 219 459 344 EUR, z czego strona polska przeznaczona 115 779 344 EUR alokacji z EFRR.

Najwięcej środków w realizację projektów transgranicznych zaangażowano w latach 2010 i 2011. Najmniej projektów zrealizowano w roku 2012. Występując ze wspólnymi projektami, beneficjenci, wśród których wymieniane są: jednostki samorządu terytorialnego, podmioty i jednostki organizacyjne powoływane albo tworzone przez państwo, wojewodów lub jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia usług publicznych, pozarządowe organizacje *non-profit* (NGO), izby gospodarcze, szkoły wyższe, inne instytucje prowadzące działalność edukacyjną lub badawczą, inne podmioty i stowarzyszenia o charakterze *non-profit* (np. instytucje kulturalne, edukacyjne i kościelne), euroregiony¹³, mogą liczyć na dofinansowanie do 85% kosztów kwalifikowanych projektu. W okresie dotychczasowej realizacji projektu zrealizowano 542 projekty transgraniczne o wartości 17 267 766,95 euro.

6. Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule rozważania są jedynie przyczynkiem do dyskusji nad koncepcją budowy strategii rozwoju obszaru przygranicznego oraz oceny realizacji Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013. Przyszłość regionów transgranicznych jest zależna od umiejętności stworzenia zintegrowanych i konsekwentnie realizowanych strategii

¹³ <http://www.interreg.gov.pl/20072013/EWT/transgraniczne/Cz-pl/O+programie/>.

zmierzących do budowy konkurencyjnego regionu transgranicznego. Budowa konkurencyjnego regionu transgranicznego polega na osiągnięciu przez regiony przygraniczne założonych celów. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego jest to możliwe dzięki wykorzystaniu unikatowych zasobów, szans oraz możliwości, co pozwala na zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb mieszkańców tego obszaru. Stworzenie konkurencyjnego regionu transgranicznego nie jest możliwe w tak krótkim czasie, jaki zakłada program operacyjny. Rozwój obszarów przygranicznych wymaga strategicznego planowania i konsekwencji w realizacji przyjętych celów. Poza założonymi w strategii efektami, nie mniej ważna jest zmiana postrzegania obszarów przygranicznych jako schyłkowych w oczach zarówno inwestorów, jak i mieszkańców. Wydaje się, iż strategia realizowana na pograniczu polsko-czeskim jest pierwszym krokiem w realizacji tego celu.

Literatura

- Doloreux D., Parto S., *Regional-Innovation-systems-a-critical-review*, <http://pl.scribd.com/doc/80778385/Regional-Innovation-systems-a-critical-review>.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Graczyk M., *Zarządzanie inwestycjami komunalnymi*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Zielona Góra 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 233.
- Jauch L.R., Glueck W.F., *Business Policy and Strategic Management*, [za:] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Kaczmarczyk P., *Współczesne migracje zagraniczne Polaków*, Aspekty lokalne i regionalne, Ośrodek Badań nad Migracjami UW, Warszawa 2008.
- Malkowski A., *The Social-Economic Development Of Eastern and Western Polish Frontier Region Economic Science for Rural Development*, [in:] *Economic Science for Rural Development. Proceedings of the International Scientific Conference* no 12, Jelgava 2007, s. 192-197.
- Malkowski A., *Ocena konkurencyjności regionu pogranicza polsko-niemieckiego*, [w:] *Regionalizacja globalizacji*. t. 1, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska i W. Michalczyk, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 19-20 maja 2008, Wrocław 2008.
- Markowski T., *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, t. CXVI, PAN KPZK, Warszawa 2006.
- Noworól A., *Planowanie rozwoju lokalnego*, [w:] *ABC samorządu terytorialnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2006, s. 89-90.
- Sztando A., *Planowanie lokalnego rozwoju gospodarczego*, [w:] *Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej*, red. A. Barteczek, A. Lorek, A. Rączaszek, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

**STRATEGIC MANAGEMENT IN BUILDING
THE COMPETITIVE REGION ON THE EXAMPLE
OF CROSS-BORDER CO-OPERATION OPERATIONAL
PROGRAMME OF THE REPUBLIC
OF POLAND AND THE CZECH REPUBLIC 2007-2013**

Summary: The future of the regions in the globalized world economy is to a large extent dependent on the ability to create an integrated competitive product. Creating a competitive euroregion consists in achieving the set objectives by the border regions. In the case of Polish–Czech border it is possible thanks to the use of unique resources, chances and opportunities which help to satisfy the existing and forthcoming needs of the inhabitants of this region. Creating such a product in the border areas requires strategic planning and consistency in the implementation of the objectives. Besides the end results assumed within a strategy, a change in the perception of the borderline regions, which are now seen as declining, is equally important.

Keywords: strategy, regional development, cross-border co-operation.