

Jakub Kwaśny

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: kwasnyj@uek.krakow.pl

TERYTORIALIZACJA POLITYKI SPÓJNOŚCI UE – REKOMENDACJE DLA POLSKI¹

TERRITORIALISATION OF THE EU COHESION POLICY – RECOMMENDATIONS FOR POLAND

DOI: 10.15611/pn.2018.536.11

JEL Classification: R51, R58

Streszczenie: Możliwe zmiany poziomu finansowania europejskiej polityki spójności, reforma budżetu UE, a także wzrost zamożności polskich regionów to tylko niektóre z wyzwań dla polityki spójności w Polsce po roku 2020. Celem artykułu jest przedstawienie zmian i rekomendacji – głównie dla władz publicznych – w zakresie terytorialnego ukierunkowania działań polityki spójności Unii Europejskiej po 2020 r. Rosnąca rola władz lokalnych i regionalnych w osiąganiu celów strategicznych, przy jednoczesnym zmniejszaniu możliwości zewnętrznego finansowania, wymusza zastosowanie bardziej efektywnych mechanizmów wdrażania unijnych polityk. Oparte na kontekście miejsca (*place-based approach*) podejście do interwencji, z uwzględnieniem wniosków z mijającej perspektywy, w praktyce powinno pobudzić współpracę władz lokalnych różnego typu przy planowaniu i wdrażaniu wspólnych strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Słowa kluczowe: polityka spójności UE, terytorializacja rozwoju, kapitał terytorialny, rozwój terytorialny, zintegrowane inwestycje terytorialne.

Summary: Changes in the level of financing European cohesion policy and possible reforms of the EU budget are only some of the challenges for cohesion policy in Poland after 2020. The article aims to present changes and recommendations, mainly for public sector, in the area of territorially-oriented European Union's cohesion policy. The growing role of local and regional authorities in achieving strategic goals, while reducing the possibility of external financing, enforces more effective implementation mechanisms of EU policies. New place-based approach to the EU Cohesion Policy stimulate the cooperation of local and regional actors, such as local authorities, companies, associations etc. in planning and implementing strategies for sustainable socio-economic development.

Keywords: EU cohesion policy, territorialisation of development, territorial capital, territorial development, integrated territorial investments.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Rynek Unii Europejskiej powinien być zaprojektowany tak, by przynieść korzyści absolutnie każdemu obywatelowi Wspólnoty

Jacques Delors

1. Wstęp

Istotny wpływ na zmianę podejścia do polityki regionalnej w krajach Unii Europejskiej miał Raport F. Barki wykonany na zlecenie unijnej komisarzy D. Hübner [Barca 2009], który uTORował drogę do reformy polityki regionalnej na lata 2014-2020. Najbardziej charakterystyczną dla zaistniałych zmian była utrata monopolu przez państwo, które w polityce regionalnej stało się jednym z podmiotów, obok samorządów terytorialnych, podmiotów gospodarczych, społecznych i innych oraz instytucji ponadnarodowych [Pietrzyk 2000, s. 19].

Tradycyjna polityka spójności miała na celu zmniejszanie dysproporcji regionalnych i społecznych na obszarze całej UE, czyli dążenie do tzw. konwergencji w poziomie rozwoju. Zgodnie z wizją J. Delorsa, polityka spójności nie powinna mieć charakteru wyrównawczego, lecz prorozwojowy, zachęcający do inwestowania w „sprzęt” (*hardware*) i kładący również nacisk na „oprogramowanie” (*software*) w postaci budowy zdolności do koordynacji i współpracy nie tylko regionów najsłabiej rozwiniętych, lecz także wszystkich regionów w całej Unii Europejskiej [Faludi, Peyrony 2011, s. 7] oraz miast i ich obszarów funkcjonalnych [Sokołowicz, Zasina 2014, s. 43-65]. Podstawową cechą rozwoju jest jego „terytorialność”, to znaczy, że jest on zawsze związany z konkretną przestrzenią geograficzną, ekonomiczną i społeczną [Jewtuchowicz 2012, s. 26]. Można zatem mówić – jak twierdzi I. Pietrzyk – o wyłanianiu się polityki regionalnej „trzeciej generacji”, opartej na uterytorialnych koncepcjach rozwoju, nakierowanej głównie na otoczenie niematerialne, tzn. stymulowanie i promowanie powiązań sieciowych lub – inaczej – kreowanie niematerialnych zasobów instytucjonalnych mających swe źródło w terytorium [Pietrzyk 2000, s. 26 i 43].

2. Pojęcie terytorium i kapitału terytorialnego

Definicja terytorium nie jest jednoznaczna i zależy od dyscypliny naukowej badacza, jego zainteresowań i wrażliwości. W pojęciu terytorium, rozwijanym w ostatnich latach w ekonomii, zawiera się koncepcja organizacji, polityki, ekonomii, społeczeństwa, a nawet wyobrażeń. Terytorium jest konstrukcją historyczną, która na drodze specyficznego rozwoju wyposażona została we własny potencjał techniczny oraz ludzki [Jewtuchowicz 2005, s. 63-66]. Często zwraca się też uwagę na sieciowość relacji występujących na danym terytorium, definiując je jako obszar zamieszkiwany przez – posiadającą swą specyfikę – społeczność oraz funkcjonujące w jej łonie instytucje i podmioty, powiązane gęstymi sieciami wzajemnych relacji [Pie-

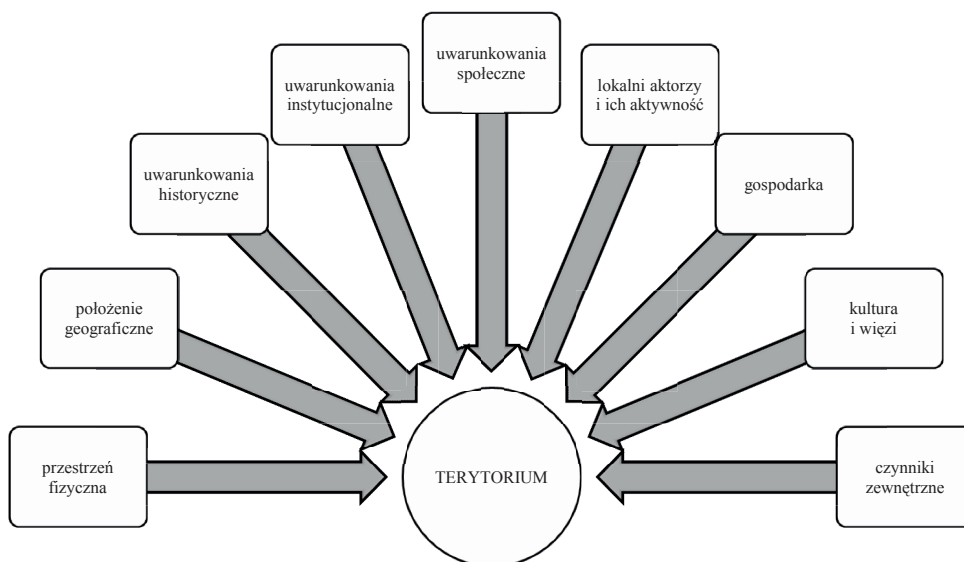
tryk 2000, s. 27]. Terytorium posiada zatem – oprócz tradycyjnej przestrzeni fizycznej – ściśle określoną specyfikę, tj. istniejące więzi, relacje, interakcje, zarówno społeczne, gospodarcze, jak i kulturowe, zachodzące wewnątrz tworzącej go wspólnoty [Pietrzyk 2004, s. 13].

W literaturze często odróżnia się terytorium od przestrzeni fizycznej, gdyż to pierwsze jest „pozytywnie naładowane” (*positively loaded*), co odnosi się wprost do społeczeństwa, które ukształtowało owo terytorium i które jednocześnie jest przezeń kształtowane [Damette 1997, s. 18; Faludi 2006, s. 673]. Wymiar społeczny i kulturowy pojęcia terytorium zauważyć można również w określeniu go mianem „ciepłokrwistej istoty” (*fr. êtres à sang chaud*), natomiast przestrzeń w znaczeniu funkcjonalnym należy rozumieć jako „istotę zimnokrwistą” (*fr. êtres à sang froid*) [Guigou 2002, s. 12]. Terytorium wytwarza swój dialekt lokalny, język zwyczajowego porozumiewania się mieszkańców. Jest to jednak coś więcej niż tylko sam język, to raczej specyficzny sposób myślenia, reagowania, bycia, określaný jako szeroko rozumiana kultura [Guesnier, Lampaignan 2004, s. 136].

W ujęciu bardziej ekonomicznym, bazując na koncepcji zasobów specyficznych [Pietrzyk 2001, s. 11-24], terytorium zdefiniować można jako pewne ramy lokalizacji działalności, w której swoje miejsce mają procesy tworzenia – przez lokalnych aktorów – specyficznych zasobów ludzkich, finansowych i technologicznych niezbędnych dla innowacji. Zasoby te stają się jego przewagą konkurencyjną, od której zależy nie tylko jego rozwój, lecz także taki a nie inny sposób produkcji [Jewtucho-wicz 2005, s. 70]. Terytorium jest zatem swoistą formą organizacji ekonomicznej. Jest systemem przestrzennie skoncentrowanych i historycznie ukształtowanych działalności: technicznych, produkcyjnych, instytucjonalnych wykonywanych i koordynowanych przez różne organizacje, jak również zasobów ludzkich mniej lub bardziej specyficznych [Dupuy, Gilly 1995, s. 138]. To swoiste środowisko regionalne (rys. 1) generuje szereg nieuchwytnych zasobów, które mogą być decydujące również w budowaniu regionalnych (terytorialnych) zdolności innowacyjnych, gdyż innowacja jest procesem zlokalizowanym i osadzonym terytorialnie [Nowakowska i in. 2001, s. 89 i 94].

Znaczący dorobek naukowy z zakresu rozwoju terytorialnego od początku kierował uwagę regionalistów w stronę wartości niematerialnych, związanych z atmosferą danego miejsca. To podejście, bardziej poznawcze, sukcesywnie zastępuje tradycyjne podejście funkcjonalne, pokazując przy tym jednocześnie dlaczego proste związki przyczynowo-skutkowe oraz relacje deterministyczne powinny ustąpić miejsca innym, bardziej złożonym i wszechstronnym relacjom, które mają wpływ na to, w jaki sposób podmioty gospodarcze postrzegają rzeczywistość, jak otwierają się na bodźce zewnętrzne, czy reagują kreatywnie, jak bardzo są w stanie współpracować, kreując przy tym efekt synergii [Camagni 2008, s. 29-45].

Ta swoista przewaga konkurencyjna zawarta jest raczej w poczuciu przynależności do danego terytorium i wzajemnego zaufania niż zwykłej dostępności kapitału, w kreatywności aniżeli dostępności siły roboczej, w istnieniu wzajemnych po-



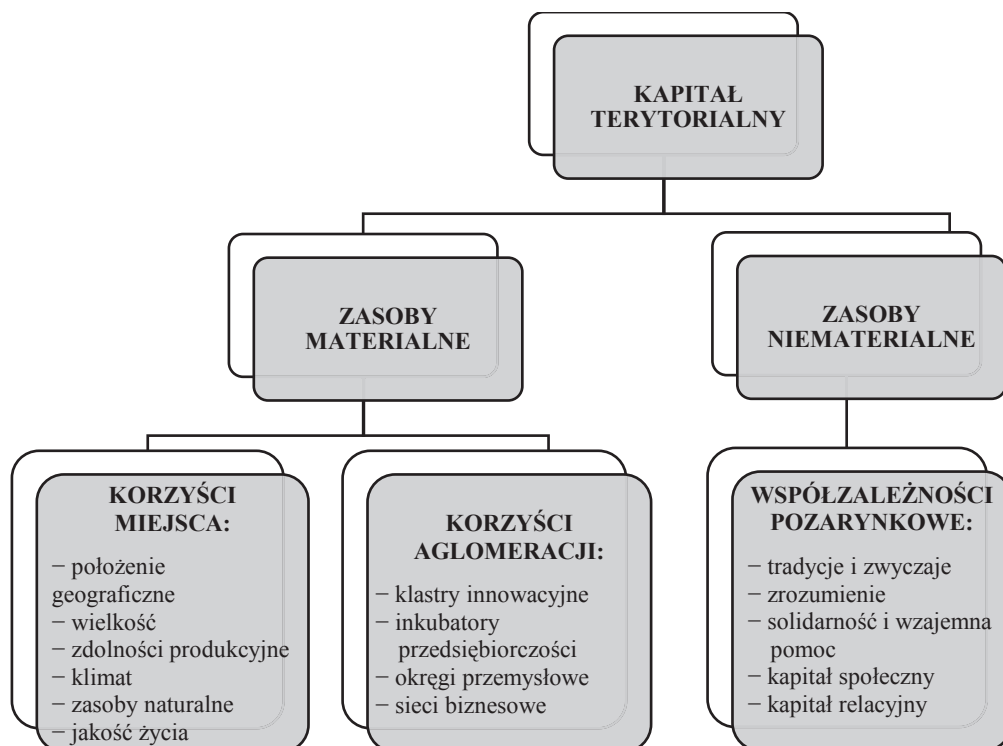
Rys. 1. Czynniki kształtujące terytorium

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

wiązań i współzależności niż w dostępności, w istnieniu lokalnej tożsamości niż w jakości życia i efektywności [Camagni 2008, s. 31]. Wszystkie te elementy, które uzupełniają dotychczasowe podejście funkcjonalne, można ująć w kategorii „kapitału terytorialnego” [OECD 2001, s. 13]. Uwzględni ona zarówno tradycyjne zasoby materialne, jak i najnowsze zasoby niematerialne (rys. 2).

Wśród tych pierwszych wyróżnić można położenie geograficzne, wielkość, zdolności produkcyjne, klimat, tradycje, zasoby naturalne, jakość życia, korzyści aglomeracji generowane przez miasta, ale także inkubatory przedsiębiorczości i dys-trykty przemysłowe lub inne sieci biznesowe, które przyczyniają się do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Te drugie z kolei to tzw. współzależności pozarynkowe, takie jak zrozumienie, obyczaje i nieformalne zasady, które umożliwiają podmiotom gospodarczym współpracę w warunkach niepewności, a także takie wartości, jak solidarność, wzajemna pomoc i wymiana pomysłów, często rozwijające się w ramach klastrów małych i średnich przedsiębiorstw pracujących w obrębie tego samego sektora.

Pojęcie to nie jest nowe, gdyż już A. Marshall zauważył współistnienie czynników społecznych i ekonomicznych i określił je jako „atmosferę przemysłową” [Marshall 1920, s. 225]. Tenże – specyficzny dla każdego regionu – kapitał terytorialny przynosi korzyści mierzalne, jak wyższy zwrot z inwestycji, gdyż są one lepiej dopasowane do jego specyfiki, potencjału i posiadanych zasobów lub efektywniejsza współpraca lokalnych podmiotów w formie klastrów przemysłowych lub grup pod-



Rys. 2. Elementy składowe kapitału terytorialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2001].

wykonawców współpracujących z wiodącym lokalnym producentem [Żur 2000], oparta na wspólnej tradycji, zwyczajach i zaufaniu. Wynika z tego, że terytoria posiadają nie tylko zgodne z teorią D. Ricarda przewagi względne (wynikające ze względnych różnic w kosztach produkcji), lecz także te absolutne, w postaci unikalnych zasobów danego regionu [OECD 2001, s. 16]. Ich odtworzenie w innym miejscu jest albo niemożliwe, albo zbyt kosztowne, co przesądza o długotrwałej przewadze konkurencyjnej danego terytorium [Sokołowicz 2008, s. 69].

3. Ukierunkowana terytorialnie polityka spójności

Terytorializacja polityki spójności w ujęciu syntetycznym oznacza wprowadzenie do niej wymiaru terytorialnego, co w praktyce przejawia się w takim kształtowaniu polityki, by uwzględniała ona kontekst lokalny (różne cele i zróżnicowane narzędzia ich osiągnięcia dla poszczególnych jednostek terytorialnych czy obszarów) i/lub też na uwzględnianiu kapitału terytorialnego. Kładzie ona nacisk na endogeniczny po-

tencjał i dopasowuje interwencję do terytorialnego kontekstu lokalnej lub regionalnej specyfiki [Zaucha i in. 2015, s. 277]. Stąd w nowym ukierunkowanym terytorialnie podejściu, leżącym u podstaw polityki spójności w latach 2014-2020, kładzie się nacisk na ograniczoną liczbę celów strategicznych, określenie (w formie umowy o współpracy) odpowiedzialności poszczególnych aktorów oraz ewaluację [Pancer-Cybulska 2013, s. 149] osiągniętych wyników w oparciu o wcześniej przyjęte wskaźniki. Realizacji wyznaczonych celów służyć ma ich powiązanie ze specyfiką regionów objętych pomocą i rozszerzenie odpowiedzialności za ich osiągnięcie również na państwa członkowskie oraz jednostki samorządu terytorialnego.

Wspólne rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE w sprawie EFRR i EFS określiły minimalne poziomy koncentracji środków w poszczególnych celach tematycznych. Istotnym z punktu widzenia terytorializacji polityki spójności było jednak wprowadzenie w ramach EFRR konieczności koncentracji terytorialnej [Rozporządzenie 2013, 2013a]. Państwa członkowskie zostały zobligowane do przeznaczenia minimum 5% krajowej alokacji w ramach EFRR na realizację zintegrowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju miejskiego – poprzez osobny program operacyjny lub odrębną oś priorytetową – w odniesieniu do których na władze miejskie delegowano określone zadania, związane przynajmniej z wyborem operacji. W tym celu stworzono mechanizm Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT)². Podobne zapisy jak w przypadku EFRR znalazły się w rozporządzeniu dotyczącym EFRROW [Rozporządzenie nr 1305, w którym obligatoryjnie 5% krajowej alokacji musi zostać przeznaczona na realizację działań Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność (RLKS).

Istotnym przejawem terytorializacji polityki rozwoju było wprowadzenie w okresie 2014-2020 regionalnych i krajowych strategii na rzecz inteligentnych specjalizacji. Już opracowanie takiej strategii wymaga podejścia oddolnego, aby skutecznie rozpoznać silne strony każdego regionu [Foray 2015]. Identyfikacja kluczowych obszarów wsparcia odbywa się z wykorzystaniem procesu, tłumaczonego na język polski jako „przedsiębiorcze odkrywanie” (*entrepreneurial discovery*), choć bardziej wskazane niż powszechnie stosowane wydaje się tłumaczenie C. Pilarskiej [2014, s. 67]: „odkrywanie przedsiębiorczości”, gdyż w tym przypadku ważniejszy jest efekt, a nie sposób dochodzenia do niego. Strategie te mają zatem koncentrować się na wsparciu polityk oraz inwestycji w kluczowych krajowych i regionalnych priorytetach i potrzebach w zakresie rozwoju opartego na wiedzy oraz działań związanych z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Mają też – co bardziej istotne – opierać się na mocnych stronach i przewagach konkurencyjnych (nie zawsze wcześniej zidentyfikowanych) poszczególnych regionów oraz stymulować inwestycje sektora prywatnego, angażując przy tym do współpracy wielu lokalnych i regionalnych aktorów.

² Z danych CEMR wynika, że zarówno Austria, Bułgaria, Dania, Estonia, jak i Szkocja nie zdecydowały się na wykorzystanie ZIT [CEMR 2015, s. 3].

4. Rekomendacje dla Polski

Niepewność dotycząca przyszłości budżetu Unii Europejskiej oraz zasad finansowania europejskiej polityki spójności, brexit i jego konsekwencje tak dla budżetu, jak i wartości średniej unijnego PKB dla potrzeb klasyfikacji regionów objętych wsparciem, a także rosnący poziom rozwoju poszczególnych województw w Polsce – powodują konieczność wypracowania nowych bardziej efektywnych rozwiązań w zakresie wdrażania unijnych polityk. Jednym ze sposobów wydaje się silniejsze, niż miało to miejsce w mijającej perspektywie powiązanie celów rozwojowych z wykorzystaniem i pobudzaniem lokalnych potencjałów endogenicznych, tj. terytorializacja polityki spójności.

Jednym ze sposobów terytorialnego ukierunkowania polityki spójności jest upowszechnienie (np. do 49 dawnych stolic województw) mechanizmu zintegrowanych inwestycji terytorialnych. W mijającej perspektywie ich zastosowanie w polskich regionach było zróżnicowane i zależało od poziomu świadomości znaczenia współpracy dla skuteczności polityk rozwoju. Łącznie w Polsce powołano jedynie 25 obszarów funkcjonalnych, którym przyznano finansowanie w ramach ZIT, najwięcej w województwach śląskim (4) i dolnośląskim (3). W większości przypadków ograniczono się jednak tylko do stolicy województwa (8), a w dziesięciu wartość środków przeznaczonych na finansowanie ZIT nie przekroczyła 10% wartości RPO [Szafranek 2015, s. 86 i 91]. Warto również dodać, że niejednokrotnie władze województw wprowadzały mechanizmy zastępcze w postaci strategii rozwoju subregionów lub tzw. „mandatów terytorialnych” dla obszarów strategicznej interwencji. Zdaniem autora nie pobudzały one jednak w wystarczający sposób lokalnych władz samorządowych do współpracy (przy kreowaniu wartości niematerialnych i rozwoju kapitału terytorialnego), jak ma to miejsce w przypadku ZIT.

Podobnie w odniesieniu do inteligentnych specjalizacji już na starcie ich nowość i sposób wyboru były kwestionowane [Dziemianowicz, Peszat 2014]. Z jednej strony wskazuje się, że są one kontynuacją dotychczasowych doświadczeń, z drugiej poddaje w wątpliwość ich demokratyczny wybór. Początkowe obawy o zbyt wąskie ich określanie zweryfikowano w praktyce. Często wybór inteligentnych specjalizacji to spis innowacyjnych aktywności i przedsięwzięć z obszaru całego województwa, a nie ograniczony wybór kluczowych branż mających stanowić regionalny napęd rozwojowy³. Mając na uwadze skuteczność stosowanych polityk, w kolejnej perspektywie finansowej zaleca się rzeczywiste, a nie deklaratywne promowanie kultury współpracy na poziomie lokalnym i regionalnym oraz inwestycje w lokalnie zdefiniowane potencjały rozwojowe w celu pobudzania zasobów endogenicznych zapewniających trwałą rozwój.

³ Na przykład wyboru inteligentnych specjalizacji województwa małopolskiego dokonano w siedmiu obszarach. W ramach tylko jednego *dot. ICT* wymieniono 15 specjalizacji, w których przewidziano 53 różne obszary wsparcia. W sumie w dokumencie tym zawarto aż 55 specjalizacji i wymieniono 287 działań, które dodatkowo były jeszcze uszczegółowiane.

Literatura

- Barca F., 2009, *Program zreformowanej polityki spójności. Podejście osadzone mające na celu sprostanie wyzwaniom i oczekiwaniom, wobec których staje Unia Europejska*, Komisja Europejska, Bruksela.
- CEMR, 2015, *The implementation of the Integrated Territorial investments (ITIs) by Member States*, www.ccre.org (14.08.2017).
- Camagni R., 2008, *Towards a Concept of Territorial Capital*, [w:] Capello R., Camagni R., Chizzolini B., Fratesi U., *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*, Springer, Berlin, s. 29-45.
- Damette F., 1997, *Wie steht es um das Europa – ische Raumentwicklungskonzept?* EUREG, no 6.
- Dupuy C., Gilly J.-P., 1995, *Les stratégies territoriales des grands groupes industriels*, [w:] Rallet A., Torre A. (red.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
- Dziemianowicz W., Peszat K., 2013, *Inteligentne specjalizacje województw – między nadzieją a kolejnym rozczarowaniem*, [w:] Gaczek W.M. (red.), *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów. Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Faludi A., 2006, *From European Spatial Development To Territorial Cohesion Policy*, *Regional Studies*, vol. 40.6, Routledge.
- Faludi A., Peyrony J., 2011, *Cohesion Policy Contributing to Territorial Cohesion – Future Scenarios*, *European Journal of Spatial Development*, www.nordregio.se (28.07.2017).
- Foray D., 2015, *Smart Specialisation – Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*, Routledge, Regions and Cities.
- Guigou J.-L., 2002, *Aménager la France de 2020: Mettre les territoires en mouvement*, Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar)/La documentation Française, Paris.
- Guesnier B., Lamaignan Ch., 2004, *L'émergence des territoires créatifs*, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* nr 1.
- Jewtuchowicz A., 2005, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Jewtuchowicz A., 2012, *Terytorium i jego rozwój w warunkach globalizacji*, [w:] Molendowski E., (red.), *Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie*, Wydawnictwo UEK, Kraków.
- Marshall A., 1920, *Principles of economics*, London, Macmillan (wydanie 8 z 1961 r.).
- Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E., 2011, *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa.
- OECD, 2001, *Territorial Outlook, Territorial Economy*, www.vwl.tuwien.ac.at (27.07.2017).
- Pancer-Cybulska E., 2013, *Idea regionalnych obserwatoriów terytorialnych w Polsce i jej realizacja*, [w:] Małuszyńska E. (red.), *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów. Perspektywa europejska*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Pietrzyk I., 2000, *Polityka Regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrzyk I., 2001, *Zasoby specyficzne jako determinanta konkurencyjności regionów*, [w:] Klasik A. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Pietrzyk I., 2004, *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, [w:] Jewtuchowicz A. (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Piłarska C., 2014, *Koncepcja smart specialisation w polityce ekonomicznej Unii Europejskiej*, *Studia Europejskie*, nr 4 (72), s. 59-81.
- Sokołowicz M.E., 2008, *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Sokołowicz M.E., Zasina J., 2016, *Ekonomia miasta*, [w:] Nowakowska A. (red.), *Ekomiasto#Gospodarka. Zrównoważony Inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

- Szafranek E., 2015, *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne jako narzędzie wspierające kształtowanie centrów rozwoju regionalnego*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, nr 32, s. 81-94.
- Rozporządzenie nr 1301/2013, www.eur-lec.europa.eu (1.02.2018).
- Rozporządzenie nr 1304/2013a, www.eur-lec.europa.eu (1.02.2018).
- Rozporządzenie nr 1305/2013b, www.eur-lec.europa.eu (1.02. 2018).
- Zaucha J., Brodzicki T., Ciołek D., Komornicki T., Mogiła Z., Szlachta J., Zaleski J., 2015, *Terytorialny wymiar wzrostu i rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Žur A., 2000, *Podwykonawstwo w rozwoju przedsiębiorczości*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, R. 51, nr 4 (603), s. 26-29.