

DR MARZENA GRZESIAK

Politechnika Gdańska

INNOWACYJNOŚĆ W STRATEGIACH ROZWOJU WOJEWÓDZTW A POZIOM INNOWACYJNOŚCI

Wprowadzenie

Rozwój regionalny zależy od wielu czynników, które widoczne są w procesie historycznym. Przede wszystkim takim czynnikiem są podmioty gospodarcze konkurencyjne na rynku krajowym i międzynarodowym. Istotne są także regulacje prawne oraz gwarancje wolności ekonomicznej¹ umożliwiające skuteczne prowadzenie działalności. Nie mniej ważne są uwarunkowania organizacyjne biznesu, wśród których szczególną rolę pełnią sieci instytucji ekonomicznych i społecznych (w tym instytucje finansowe, badawcze, naukowe czy specjalistyczne przedsiębiorstwa usługowe). Ważnym elementem kapitału społecznego regionu są też normy życia społecznego zachęcające do współpracy i doceniające rywalizację. Należy również podkreślić istotną rolę dojrzałości strategii politycznej oraz jakości funkcjonowania władz publicznych w rozwoju gospodarczym regionu². Pojęcie rozwoju gospodarczego często odnosi się do strategii oraz programów umożliwiających jednostce sa-

¹ W najnowszym rankingu wolności gospodarczej opublikowanym przez Centrum im. Adama Smitha Polska znalazła się na 59. miejscu, co oznacza spadek w porównaniu z poprzednim raportem o 11 miejsc: por.: J. Gwartney, R. Lawson, J. Hall i in.: *Economic Freedom of the world. Annual report 2013*, Fraser Institute 2013, s. 146.

² T.G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1 (8), s. 44–46.

morządu terytorialnego przystosowanie się do zmian gospodarczych poprzez poprawę konkurencyjności. Skuteczny program rozwoju gospodarczego oparty powinien być przede wszystkim na sprzyjającym klimacie gospodarczym, zachęcającym do tworzenia nowych miejsc pracy, przyciągającym inwestycje i pobudzającym przedsiębiorczość.

Ze względu na zróżnicowane podejście do organizacji terytorialnej, czas rozpoczęcia, zakres i dynamikę procesu decentralizacji oraz, w związku z tym, nie w pełni stabilną sytuację samorządu w państwie – w krajach Europy Środkowej i Wschodniej trudno znaleźć modele samorządu terytorialnego równie przejrzyste jak na Zachodzie. Wzorcem dla budowania i reformowania samorządu terytorialnego w Polsce pozostają modele północnoeuropejski oraz południowoeuropejski³. W Polsce funkcjonują trzy poziomy władz samorządowych: gminny, powiatowy i regionalny⁴. Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina. Konieczność decentralizacji państwa i przyznania samorządom znacznej części zadań publicznych wynikająca z ustawy zasadniczej uwidoczniła potrzebę wprowadzenia wyższych szczebli samorządu terytorialnego, ponieważ gminy często nie były w stanie udźwignąć zadań o charakterze ponadlokalnym⁵.

W dalszej części artykułu zostanie dokonana analiza strategii rozwoju województw pod kątem uwzględniania w nich zagadnień dotyczących innowacyjności oraz przeprowadzona zostanie ocena poziomu innowacyjności poszczególnych województw.

1. Innowacyjność w strategiach rozwoju województw

Peter F. Drucker⁶ zwrócił uwagę, że w XXI wieku należy zrewidować paradygmaty zarządzania stosownie do wyzwań, jakie stawiają nam czasy współczesne.

³ A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk: *Gospodarka samorządu terytorialnego*, PWN, Warszawa 2007, s. 21.

⁴ *Ibidem*, s. 29–30.

⁵ *Ibidem*, s. 27–28.

⁶ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 5–40.



Te paradygmaty sprowadzają się obecnie do poniższych tez:

- zarządzanie jest cechą specyficzną każdej (również publicznej) organizacji;
- zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi;
- nie istnieje uniwersalny model organizacji (struktura powinna być dostosowana do zakresu zadań, czasu i warunków);
- punktem wyjścia do tworzenia polityki i strategii zarządzania powinna być informacja o potrzebach i wartościach klientów oraz
- zarządzanie powinno dotyczyć nie tylko wnętrza, ale także otoczenia organizacji.

Takie podejście sprawia, że narzędzia i metody stosowane dotychczas w przedsiębiorstwach znajdują zastosowanie również w instytucjach publicznych. Jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak przedsiębiorstwa, mają określony cel działania, strukturę organizacyjną, kadre oraz narzędzia i metody. Są systemami otwartymi: działają w określonym otoczeniu, na które wywierają wpływ i które wpływa na nie. Trzeba jednak też pamiętać, że organizacje te, podejmując decyzje, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw, będą kierować się kryteriami politycznymi i społecznymi, a nie rynkowymi. Jednym z pierwszych etapów zarządzania strategicznego jest planowanie strategiczne⁷, które polega przede wszystkim na określeniu strategii rozwoju. Określenie strategii rozwoju regionalnego jest – zgodnie z ustawą⁸ – podstawowym zadaniem samorządu województwa.

Punktem wyjścia do analizy mechanizmów rozwoju regionalnego jest identyfikacja zasobów będących w dyspozycji jednostki samorządu terytorialnego. Zwykle też tradycyjne czynniki wzrostu (ziemia, praca, kapitał) są uszczegóławiane i wzbogacane o elementy popytowe, a następnie grupowane w czynniki endogeniczne oraz czynniki egzogeniczne⁹.

⁷ Planowanie strategiczne definiowane jest np. jako „systematyczna metoda radzenia sobie ze zmianami, budowanie konsensusu obejmującego całą społeczność oraz tworzenie wspólnej wizji lepszej przyszłości gospodarczej”: N.L. Berman, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego. Budowanie lepszej przyszłości gospodarczej w polskich gminach*, Municipium, Warszawa 2000, s. 9.

⁸ Zgodnie z art. 11 *Ustawy o samorządzie województwa z dn. 5 czerwca 1998 r.*

⁹ A. Miszczuk, *op.cit.*, s. 162–163.



Ze względu różny (pod względem wielkości i struktury) potencjał rozwoju i zróżnicowane umiejętności jego wykorzystania, poszczególne regiony rozwijają się w niejednorodnym tempie. W dwóch wyróżnianych grupach teorii rozwoju¹⁰ w odmienny sposób określa się czynniki istotnie wpływające na rozwój regionalny. Jedna grupa teorii wykorzystuje podejście odgórne, w którym to rozwój lokalny i regionalny jest efektem dystrybucji zasobów w skali kraju lub impulsów generowanych poza regionem. Druga grupa zawiera teorie, według których rozwój jest wynikiem działania czynników endogenicznych¹¹.

Współcześnie, w warunkach globalizacji i zarządzania procesami w złożonych i zmiennych warunkach, niezbędne staje się zarządzanie strategiczne, dla którego narzędziem jest strategia jednostki. Strategia jest długofalowym planem rozwoju tak sformułowanym, żeby – przy wykorzystaniu posiadanych zasobów – zrealizować określone cele. Griffin zwrócił uwagę, że strategia powinna określać zasięg swego działania, sposób rozdziału zasobów, zdefiniowane wyróżniające kompetencje oraz sposób, w jaki różne dziedziny działalności organizacji się uzupełniają¹².

Nadrzędnym dokumentem strategicznym rozwoju społeczno-gospodarczego Polski jest Strategia Rozwoju Kraju¹³ (SRK) oraz strategia długookresowa¹⁴. Są one punktem odniesienia dla pozostałych strategii i programów opracowywanych tak na poziomie kraju, jak i jednostek samorządowych. Opracowana w 2006 roku strategia na lata 2007–2015 miała być aktualizowana co cztery lata. Ostatnią aktualizację SRK rozpoczęto w roku 2008 i zakończono w roku 2012. Zwrócono w niej uwagę na problemy związane

¹⁰ Teorie te w syntetyczny sposób są omówione m. in. w: (1) G. Gorzelak, *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989, s. 55–74; (2) K. von Stackelberg, U. Hahne, *Teorie rozwoju regionalnego*, „Raport IPiSS” 1998, nr 16, s. 19–110; (3) T.G. Grosse, *op.cit.*, s. 25–48.

¹¹ Np.: (1) A. Miszczuk, *op.cit.*, s. 164–166; (2) E. Nowińska, *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 42–43.

¹² R.W. Griffin., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 234–235.

¹³ *Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo (SRK 2020)* – dokument stanowiący aktualizację Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015, przyjęty 25 września 2012 r. przez Radę Ministrów, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

¹⁴ *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (DSRK)* – dokument określający główne trendy, wyzwania oraz koncepcję rozwoju kraju w perspektywie długookresowej, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 5 lutego 2013 r.



z realizacją przyjętych celów ze względu na trudną sytuację gospodarczą na świecie¹⁵.

Wśród priorytetów SRK wymienia się wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki¹⁶. Realizacja tego i pozostałych celów ma umożliwić zmniejszanie dystansu rozwojowego do bogatszych państw Unii Europejskiej.

Na poziomie regionalnym zostały opracowane również Strategie Rozwoju Województw. Są w nich zwykle ujmowane kwestie innowacyjności i konkurencyjności, chociaż nacisk kładziony na te obszary rozwoju jest zróżnicowany.

Jak stwierdzono, przygotowane kilka lat temu strategie rozwoju wymagają aktualizacji oraz integracji przede wszystkim ze względu na zmieniające się warunki otoczenia. W tym celu przeprowadzono krzyżową kontrolę założeń oraz projektów dziewięciu strategii zintegrowanych. Analizy przeprowadzono pod kątem¹⁷:

- uwzględnienia w założeniach poszczególnych strategii wymiaru regionalnego;
- zbieżności i spójności strategii (określenia obszarów, które nie zostały ujęte w żadnej strategii lub zostały ujęte, ale w niewystarczającym stopniu);
- przewidywanych w strategiach systemów realizacji i monitorowania – dokonano przeglądu proponowanych narzędzi oraz wskaźników realizacyjnych pod kątem spójności.

Podkreślono również, że nowy system zarządzania rozwojem opierać się ma na dwóch podstawowych dokumentach strategicznych (wymienionych wcześniej)¹⁸:

- długookresowej strategii kraju zawierającej główne wyzwania, trendy oraz koncepcję rozwoju kraju w długiej perspektywie;
- średniookresowej strategii rozwoju kraju.

¹⁵ Informacja uzupełniająca do dokumentu pn. „Założenia aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015” przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 30 grudnia 2008 r. (dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 1 czerwca 2009 r.).

¹⁶ *Strategia Rozwoju Kraju 2020...*, s. 49–99.

¹⁷ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/zintegrowane_strategie_rozwoju/strony/default.aspx (30.08.2013).

¹⁸ *Ibidem*.



Realizacji strategii średniookresowej mają służyć m.in. przygotowywane strategię zintegrowane: Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki¹⁹ oraz Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego – Regiony Miasta Obszary Wiejskie²⁰.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przygotowało również przewodnik do aktualizacji strategii rozwoju poszczególnych województw zawierający uwarunkowania krajowe i unijne. Za przygotowanie aktualizacji, podobnie jak za przygotowanie strategii, odpowiada samorząd województwa²¹.

Na poziomie europejskim ciągle podkreśla się potrzebę wzmocnienia wpływu badań naukowych i transferu wyników do otoczenia gospodarczego. Promuje się także działania stymulujące popyt oraz mające na celu zaangażowanie jednostek publicznych i prywatnych w proces innowacyjny²².

Także jeden z unijnych celów w strategii Europa 2020 w obszarze inteligentnego rozwoju dotyczy zwiększenia łącznego poziomu inwestycji publicznych i prywatnych do wysokości 3% PKB UE (dla Polski wskaźnik ten wynosi 1,7%) oraz zapewnienia lepszych warunków badań i rozwoju oraz innowacji. Podkreśla się wyzwania dla Polski w obszarze innowacyjności, przede wszystkim ze względu na niski poziom finansowania prac badawczo-rozwojowych (B+R), słabe powiązania nauki z przemysłem oraz nieprzekładanie się efektów innowacji na rozwój²³.

Polsce zasugerowano także przeznaczenie dodatkowych środków na zapewnienie rozwoju sprzyjającego innowacyjności otoczenia biznesu poprzez zintensyfikowanie transferu innowacji czy ustalenie priorytetów i instrumentów wspierających wszystkie fazy procesu innowacyjnego²⁴.

¹⁹ Uchwała nr 7 Rady Ministrów z dnia 15 stycznia 2013 roku w sprawie Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”, Ministerstwo Gospodarki 2013, „Monitor Polski” 13.02.2013 poz. 73.

²⁰ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 13.07.2010 r., Warszawa 2010.

²¹ Zgodnie z Ustawą z dn. 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (przyp. aut.).

²² Green Paper, From Challenges to Opportunities: Towards a Common Strategic Framework for EU Research and Innovation funding, European Commission, Brussels 2011, s. 9–11.

²³ Communication from the Commission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, European Commission, Bruksela 2010.

²⁴ Council Recommendation on the National Reform Programme 2012 of Poland and delivering a Council Opinion on the Convergence Programme of Poland 2012–2015, Council of the European Union, Brussels, 6 July 2012, s. 12.



W ramach pracy badawczej przeprowadzono analizę dokumentów strategicznych szesnastu województw w Polsce: dolnośląskiego²⁵, kujawsko-pomorskiego²⁶, lubelskiego²⁷, lubuskiego²⁸, łódzkiego²⁹, małopolskiego³⁰, mazowieckiego³¹, opolskiego³², podkarpackiego³³, podlaskiego³⁴, pomorskiego³⁵, śląskiego³⁶, świętokrzyskiego³⁷, warmińsko-mazurskiego³⁸, wielkopolskiego³⁹, zachodniopomorskiego⁴⁰.

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że zwiększenie poziomu innowacyjności i konkurencyjności jest celem lub jednym z celów strategicz-

²⁵ *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do roku 2020*, Wrocław 2013, s. 41–43.

²⁶ *Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020*, Toruń 2012, s. 14–20.

²⁷ *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego (z perspektywą do 2030 r.)*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2013, s. 39–75.

²⁸ *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020*, Zielona Góra 2012, Załącznik do Uchwały nr XXXII/319/12 Sejmiku Województwa Lubuskiego z dnia 19 listopada 2012 r., s. 30–54.

²⁹ *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego*, Zarząd Województwa Łódzkiego, Łódź 2013, s. 74–99.

³⁰ *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 roku, Kraków 2011, s. 75–135.

³¹ *Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030 roku. Inteligentne Mazowsze (projekt)*, red. Z. Strzelecki, Warszawa 2012, s. 56–79.

³² *Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 roku*, Zarząd Województwa Opolskiego, Załącznik do Uchwały nr XXV/325/2012 Sejmiku Województwa Opolskiego z dnia 28 grudnia 2012 r., Opole 2012, s. 81–122.

³³ *Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackie 2020*, Samorząd Województwa Podkarpackiego, Załącznik nr 1 do Uchwały nr XXXVII/697/13 Sejmiku Województwa Podkarpackiego w Rzeszowie z dnia 26 sierpnia 2013 r., Rzeszów 2013, s. 23–85.

³⁴ *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku*, Białystok 2013, s. 33–52.

³⁵ *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały nr 458/XXII/12 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 24 września 2012 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020, Gdańsk 2012, s. 28–62.

³⁶ *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020”*, Katowice 2010, s. 42–59.

³⁷ *Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020*, Zarząd Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2013, s. 84–103.

³⁸ *Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025*, Olsztyn 2013, s. 43–58.

³⁹ *Wielkopolska 2010. Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020*, Załącznik do Uchwały NR XXIX/559/12 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 17 grudnia 2012 roku, Poznań 2012, s. 71–146.

⁴⁰ *Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego*, Szczecin 2010, s. 108.



nych większości województw. Proces tworzenia strategii można zamknąć w pięciu zasadniczych etapach: diagnozie, analizie strategicznej, budowie scenariuszy, sformułowaniu celu i wyborze wariantu scenariusza oraz kreowaniu projektów⁴¹.

O ile ścieżka ta przy tworzeniu strategii zasadniczo została zachowana, to ze względu na niejednorodną metodologię tworzenia samych strategii rozwoju – porównanie ich było bardzo utrudnione. Analizowane dokumenty przygotowywane były z horyzontem czasowym od siedmiu do siedemnastu lat. Aktualizacja strategii została przeprowadzona we wszystkich województwach w ostatnich trzech latach, w tym w sześciu z nich zatwierdzono je w roku 2013. Bardziej szczegółowo kwestie związane ze zwiększeniem poziomu innowacyjności województw są rozwinięte w Regionalnych Strategiach Innowacji. Powinny być one spójne ze strategiami rozwoju i zwykle równoległe z nimi są aktualizowane⁴².

W niektórych strategiach szczególnie podkreśla się znaczenie wykorzystania potencjału regionu. Specjalizacje regionalne były przedmiotem dyskusji zwłaszcza przy okazji aktualizacji strategii. Również na poziomie europejskim zwraca się uwagę na identyfikację i wykorzystanie potencjału regionów⁴³.

2. Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw w województwach

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw w pewnym stopniu przekłada się na ocenę poziomu innowacyjności województw oraz Polski. W najnowszym raporcie oceniającym innowacyjność krajów europejskich⁴⁴ Polska, zaliczana w dwóch poprzednich raportach do grupy umiarkowanych innowatorów, obniżyła swoją pozycję w rankingu i została zaliczona do najsłabszej pod względem poziomu innowacyjności grupy krajów – „skromnych innowatorów”.

⁴¹ Np.: (1) Miszczuk, *op.cit.*, s. 180–190; (2) J. Penc, *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2 (72); (3) E. Nowińska, *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 44, 50–93; (4) N.L. Berman, *op.cit.*, s. 16–20.

⁴² Zastrzeżenia do regionalnych dokumentów strategicznych zostały też sformułowane w: *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. L. Białoń, Placet, Warszawa 2010, s. 154–155.

⁴³ Problematyka wykorzystania potencjału regionów była szeroko dyskutowana w dn. 14–16.05.2012 w czasie VII Sesji Hanzeatyckiej „*Innovation Promotion and innovation strategies in regional Policie around the Mare Balticum*”.

⁴⁴ *Innovation Union Scoreboard 2013*, European Union 2013, s. 5.



Jednym z czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej województwa jest innowacyjność. Jej znaczenie rośnie wraz z postępującą globalizacją. Zatem zapewnienie wysokiego i stabilnego poziomu innowacji oraz stworzenie warunków sprzyjających absorpcji innowacyjnych rozwiązań jest czynnikiem istotnym dla rozwoju konkurencyjności regionu. Bardzo istotna w tym zakresie jest polityka prowadzona w dziedzinie badawczo-rozwojowej, chociaż polityka regionalna może wpływać na kreowanie w województwach warunków do tworzenia, dyfuzji i absorpcji innowacji. Zwraca się na to także uwagę w aktualnej Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego⁴⁵.

Niski poziom innowacyjności Polski to, między innymi, efekt przeznaczania niewielkich środków na działalność B+R (wg danych Eurostat⁴⁶ w 2011 roku było to 0,76%). Przy zachowaniu dotychczasowego trendu, założony w strategii Europa 2020 poziom 1,7% Polska osiągnie za ponad 130 lat.

O poziomie innowacyjności województwa świadczyć mogą wskaźniki określające aktywność przedsiębiorstw, w tym na przykład:

- nakłady na działalność innowacyjną;
- nakłady ponoszone na działalność badawczo-rozwojową (średnia unijna w 2011 roku – 2,06%⁴⁷) czy
- odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje produktowe i procesowe (średnia unijna w 2011 roku – 38,44%⁴⁸).

Analizując dane w tabeli 1, można stwierdzić, że wśród przedsiębiorstw usługowych największy odsetek przedsiębiorstw ponoszących nakłady na innowacje w 2011 roku obserwujemy w województwie mazowieckim, śląskim, pomorskim, małopolskim i podkarpackim. Natomiast największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych inwestujących w działalność innowacyjną wystąpił w województwie lubelskim, podkarpackim, opolskim, małopolskim, dolnośląskim i śląskim. Należy również podkreślić, że w analizowanym okresie 2006–2011 sukcesywnie spadał odsetek przedsiębiorstw ponoszących wydatki na innowacje.

⁴⁵ *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020...*, s. 39–43.

⁴⁶ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators (31.08.2013).

⁴⁷ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators (31.08.2013).

⁴⁸ *Innovation Union Scoreboard 2013...*, s. 70.



Aby jednak stwierdzić, czy takie niezadowalające wyniki są skutkiem nieefektywnie przeprowadzanych działań w regionach, należałoby przeprowadzić dodatkowe badania.

Tabela 1

Odsetek przedsiębiorstw, które poniosły wydatki na innowacje

| | Przedsiębiorstwa z sektora usług | | | | | Przedsiębiorstwa przemysłowe | | | | |
|---------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2006 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2006 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Polska | 18,80 | 13,10 | 11,59 | 10,37 | 9,58 | 20,30 | 17,07 | 14,38 | 13,85 | 12,82 |
| dolnośląskie | 20,25 | 13,25 | 8,69 | 11,09 | 7,23 | 22,34 | 19,48 | 17,49 | 13,99 | 13,99 |
| kujawsko-pomorskie | 11,50 | 10,19 | 10,21 | 6,64 | 9,11 | 18,10 | 17,09 | 13,79 | 14,09 | 13,16 |
| lubelskie | 27,93 | 10,56 | 8,62 | 9,59 | 9,14 | 21,51 | 17,63 | 14,1 | 15,06 | 16,67 |
| lubuskie | 12,67 | 14,05 | 6,71 | 8,39 | 6,01 | 14,11 | 9,85 | 10,97 | 11,5 | 10,59 |
| łódzkie | 11,26 | 8,24 | 7,80 | 7,16 | 6,20 | 13,64 | 11,15 | 10,65 | 9,98 | 9,53 |
| małopolskie | 17,73 | 12,53 | 10,18 | 11,17 | 10,38 | 19,07 | 18,25 | 15,87 | 13,72 | 14,66 |
| mazowieckie | 23,53 | 17,94 | 15,50 | 12,76 | 11,90 | 20,21 | 19,81 | 13,72 | 13,38 | 11,69 |
| opolskie | 16,62 | 10,52 | 17,35 | 11,65 | 5,26 | 24,74 | 17,04 | 14,62 | 15,47 | 16,18 |
| podkarpackie | 16,38 | 13,30 | 10,73 | 10,76 | 10,04 | 26,39 | 18,03 | 18,93 | 16,12 | 16,65 |
| podlaskie | 19,81 | 8,04 | 7,67 | 7,24 | 6,05 | 23,70 | 19,66 | 15,24 | 13,86 | 11,35 |
| pomorskie | 19,68 | 12,69 | 9,58 | 10,79 | 11,49 | 26,55 | 19,12 | 15,51 | 12,64 | 12,02 |
| śląskie | 21,09 | 15,00 | 13,91 | 10,35 | 11,86 | 25,38 | 19,05 | 16,92 | 17,32 | 13,32 |
| świętokrzyskie | 24,05 | 8,16 | 5,14 | 9,54 | 6,37 | 19,77 | 15,91 | 12,6 | 13,12 | 12,49 |
| warmińsko-mazurskie | 15,67 | 10,19 | 7,40 | 6,19 | 7,58 | 18,69 | 14,65 | 13,34 | 14,84 | 11,55 |
| wielkopolskie | 14,44 | 10,60 | 12,37 | 9,77 | 8,69 | 17,05 | 15,86 | 12,77 | 13,29 | 13,31 |
| zachodniopomorskie | 13,68 | 7,66 | 11,99 | 9,41 | 5,60 | 15,10 | 14,87 | 11,14 | 12,76 | 9,30 |

Źródło: http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013)

Największy odsetek podmiotów gospodarczych ponoszących nakłady na działalność badawczo-rozwojową w roku 2010 zaobserwowano w województwie podkarpackim, pomorskim i dolnośląskim. Można też zauważyć, że w większości województw odsetek przedsiębiorstw ponoszących nakłady na B+R w okresie 2003–2011 spadł. Systematyczny wzrost nakładów wystąpił tylko w województwie pomorskim (por. tabela 2).



Tabela 2

Udział podmiotów gospodarczych (%) ponoszących nakłady na działalność badawczo-rozwojową w ogólnej liczbie podmiotów w województwach

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Polska | 23,5 | 22,6 | 26,0 | 25,1 | 24,5 | 26,6 | 27,1 | 24,4 | 28,1 |
| dolnośląskie | 32,8 | 35,1 | 40,3 | 29,9 | 34,6 | 31,3 | 25,7 | 33,7 | 43,1 |
| kujawsko-pomorskie | 57,5 | 59,1 | 58,6 | 41,3 | 42,4 | 31,7 | 13,8 | 19,0 | 29,6 |
| lubelskie | 9,7 | 9,0 | 14,6 | 18,3 | 11,6 | 10,0 | 9,0 | 13,2 | 16,7 |
| lubuskie | 8,1 | 21,9 | 30,3 | 44,3 | 44,4 | 46,0 | 30,2 | 24,9 | 24,2 |
| łódzkie | 18,9 | 19,5 | 20,3 | 17,3 | 17,3 | 18,2 | 17,0 | 19,7 | 17 |
| małopolskie | 25,5 | 22,6 | 29,9 | 26,4 | 20,4 | 28,2 | 26,8 | 18,4 | 23,1 |
| mazowieckie | 18,8 | 17,7 | 19,6 | 19,8 | 18,9 | 23,7 | 25,0 | 22,6 | 26,5 |
| opolskie | 29,5 | 28,6 | 25,4 | 35,4 | 27,0 | 24,0 | 43,6 | 20,7 | 51,7 |
| podkarpackie | 71,8 | 61,9 | 69,6 | 53,1 | 51,5 | 59,6 | 44,3 | 48,0 | 52,7 |
| podlaskie | 14,9 | 13,0 | 18,2 | 30,6 | 19,5 | 36,2 | 24,7 | 16,2 | 15,8 |
| pomorskie | 28,5 | 28,7 | 39,4 | 45,2 | 45,5 | 43,3 | 46,0 | 46,9 | 43,7 |
| śląskie | 29,5 | 28,8 | 29,0 | 31,9 | 31,1 | 34,2 | 51,1 | 27,6 | 30,6 |
| świętokrzyskie | 26,5 | 39,1 | 47,2 | 53,3 | 54,2 | 21,4 | 25,3 | 17,9 | 17,3 |
| warmińsko-mazurskie | 10,3 | 8,2 | 7,8 | 9,9 | 34,8 | 4,7 | 7,8 | 11,2 | 8 |
| wielkopolskie | 21,4 | 23,2 | 23,9 | 21,9 | 29,5 | 25,3 | 18,4 | 19,2 | 22,5 |
| zachodniopomorskie | 4,9 | 5,7 | 11,6 | 7,7 | 5,8 | 5,4 | 13,7 | 18,0 | 17,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013)

W Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego⁴⁹ ocenia się, że procesy dyfuzji innowacji są obecnie w Polsce ograniczone ze względu na brak kooperacji i synergii działań realizowanych przez różne podmioty. Zatem polityka regionalna powinna taką współpracę umożliwiać, również poprzez wdrożenie nowych sposobów i technik przekazywania informacji. Analizując z kolei dane Głównego Urzędu Statystycznego⁵⁰ dotyczące odsetka przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w procesie innowacyjnym – można stwierdzić, że w okresie 2005–2011 odsetek ten spadł ponad czterokrotnie (średnio dla Polski): z 24,5% do 5,5%.

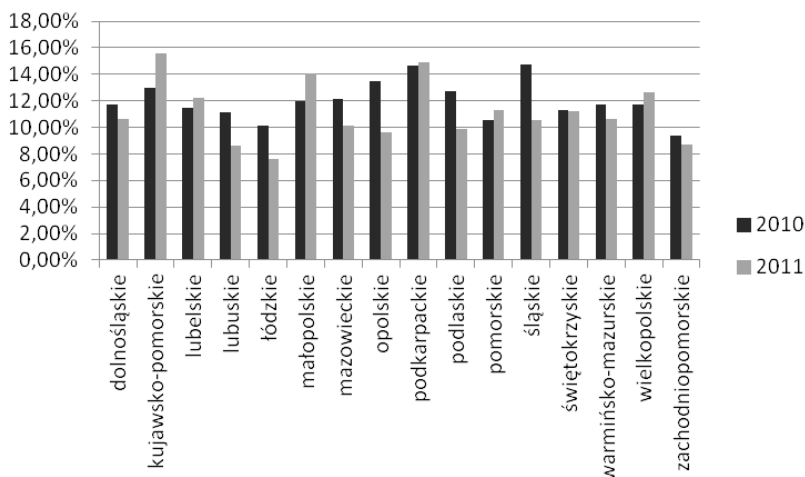
Zdolność do absorpcji innowacji jest jednym z głównych impulsów rozwojowych. Zdolność ta jest wynikiem wykorzystania możliwości tkwiących w kapitale ludzkim i społecznym.

⁴⁹ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020..., s. 39–43.

⁵⁰ http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013).



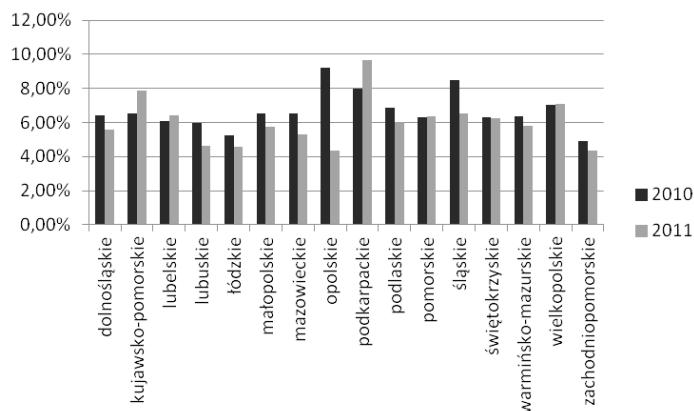
W okresie 2006–2011⁵¹ można zauważyć tendencję spadkową w udziale przedsiębiorstw wprowadzających innowacje produktowe w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. Jedynie w roku 2007 odsetek ten był zdecydowanie wyższy we wszystkich województwach. Jest to najprawdopodobniej związane z inwestycjami i działaniami przeprowadzanymi w związku z wydawaniem środków unijnych w latach 2004–2006. Z punktu widzenia oceny poziomu innowacyjności innowacje w skali firmy są mniej istotne. Relatywnie najwyższy odsetek przedsiębiorstw wprowadzających nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty w 2011 roku zaobserwowano w województwie opolskim, śląskim i wielkopolskim. Było to jednak poniżej 10% ogółu przedsiębiorstw przemysłowych (por. rysunek 1 i 2).



Rys. 1. Odsetek przedsiębiorstw wdrażających nowe lub istotnie ulepszone produkty w roku 2010 i 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013)

⁵¹ http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013).



Rys. 2. Odsetek przedsiębiorstw wdrażających nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty w roku 2010 i 2011

Źródło: http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013)

Nieco lepiej prezentują się dane dotyczące implementacji rozwiązań innowacyjnych w obszarze procesów, chociaż również tutaj (w okresie 2006–2011) obserwowany jest spadek (średnio dla Polski prawie trzykrotny) odsetka firm wprowadzających innowacje procesowe (por. tabela 3).

Tabela 3

Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe lub istotnie ulepszone procesy

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Polska | 32,86 | 19,70 | 25,64 | 17,18 | 13,76 | 12,36 |
| dolnośląskie | 31,21 | 20,90 | 26,43 | 20,37 | 17,04 | 11,34 |
| kujawsko-pomorskie | 27,62 | 15,38 | 23,07 | 15,62 | 12,90 | 13,11 |
| lubelskie | 35,03 | 20,15 | 28,71 | 18,46 | 12,65 | 15,78 |
| lubuskie | 27,54 | 14,66 | 22,04 | 11,56 | 8,79 | 10,11 |
| łódzkie | 27,04 | 15,82 | 19,23 | 11,48 | 10,32 | 8,59 |
| małopolskie | 30,84 | 18,89 | 26,34 | 18,60 | 15,96 | 14,07 |
| mazowieckie | 40,66 | 20,39 | 34,93 | 21,30 | 11,67 | 11,00 |
| opolskie | 33,61 | 25,60 | 26,06 | 18,30 | 13,71 | 16,18 |
| podkarpackie | 35,79 | 25,52 | 30,02 | 17,10 | 18,37 | 15,97 |
| podlaskie | 39,77 | 23,55 | 20,03 | 21,79 | 13,95 | 12,68 |
| pomorskie | 30,23 | 23,98 | 22,39 | 20,02 | 14,84 | 12,39 |
| śląskie | 40,52 | 22,88 | 28,17 | 17,54 | 15,90 | 11,81 |



| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| świętokrzyskie | 35,00 | 18,59 | 22,08 | 16,37 | 13,86 | 11,22 |
| warmińsko-mazurskie | 31,61 | 18,78 | 30,62 | 14,65 | 13,47 | 12,30 |
| wielkopolskie | 29,00 | 16,86 | 20,61 | 15,12 | 12,10 | 14,52 |
| zachodniopomorskie | 22,04 | 15,77 | 22,17 | 14,50 | 14,76 | 10,27 |

Źródło: GUS http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013)

Analizując dane statystyczne dotyczące nośników innowacyjności, daje się zauważyć silne zróżnicowanie regionalne. Zostało to także potwierdzone w trakcie badań dotyczących regionalnych systemów innowacji⁵².

Jak wynika z rozmów z wieloma osobami prowadzącymi badania w obszarze innowacyjności, bardzo często działalność badawczo-rozwojowa (ze względów formalnoprawnych) nie jest rejestrowana.

W celu uzupełnienia wskaźnika dotyczącego badań i rozwoju, Komisja Europejska na wniosek przywódców UE wprowadziła wskaźnik innowacyjności umożliwiający porównanie krajowych strategii innowacji. Stanowi on uzupełnienie obliczanych od ponad 10 lat dwóch innych wskaźników innowacyjności: IUS (ang. Innovation Union Scoreboard) oraz SII (ang. Summary Innovation Indeks). Nowy wskaźnik opiera się na czterech składowych wybranych ze względu na ich znaczenie dla polityki: innowacjach technologicznych mierzonych liczbą patentów, odsetku zatrudnionych w sektorach wymagających specjalistycznej wiedzy, konkurencyjności towarów i usług wymagających specjalistycznej wiedzy oraz na poziomie zatrudnienia w szybko rosnących przedsiębiorstwach w branżach innowacyjnych. Średnia wartość tego wskaźnika dla UE w roku 2010 wynosiła 100 – została wyznaczona w oparciu o wskaźnik IUS 2013, przed przyjęciem do UE Chorwacji. Państwami, które najlepiej wykorzystywały możliwości stwarzane przez innowacje, były: Szwecja, Niemcy, Irlandia oraz Luksemburg. Polska uplasowała się na 23. miejscu z wartością wskaźnika 75 i została zaliczona do najsłabszej – pod względem wykorzystywania innowacyjnych rozwiązań – grupy państw („low performers”)⁵³.

⁵² B. Pławgo, T. Klimczak, P. Czyż i in.: *Regionalne systemy innowacji w Polsce – raport z badań*, PARP, Warszawa 2013.

⁵³ Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *Measuring innovation output in Europe: towards a new indicator*, Brussels, 13.9.2013, COM (2013) 624 final.



Podsumowanie

Biorąc pod uwagę fakt, że zwiększanie poziomu konkurencyjności i innowacyjności jest wpisane w strategię rozwoju województw, obraz poziomu innowacyjności wyłaniający się w trakcie analizy dostępnych danych statystycznych nie najlepiej świadczy o wdrażaniu strategii. Można przypuszczać, że zmniejszenie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw (zmniejszenie odsetka firm inwestujących w działalność innowacyjną i badawczo-rozwojową oraz mniej firm wdrażających innowacje) to efekt kryzysu finansowego. Aby jednak to stwierdzić, należałoby przeprowadzić dodatkowe badania. Warto też podkreślić, że Unia Europejska stara się wprowadzić nowe sposoby mierzenia innowacyjności, które – być może – pozwolą na poprawienie wizerunku Polski w tym obszarze. Jednak nie należy zapominać, że to dla polityki regionalnej wspieranie rozwoju potencjału tworzenia, dyfuzji i absorpcji innowacji nadal stanowią duże wyzwanie. Szczególnie trzeba zwrócić uwagę na wzrost finansowania (lub lepszą rejestrację) działań badawczo-rozwojowych przez sektor prywatny, co istotnie może wpłynąć na tworzenie lepszych warunków do kooperacji i transferu innowacji. Wpłyne to także na zwiększenie efektywności wdrożeń badań naukowych. Warto o tym pamiętać w trakcie monitorowania i kolejnych aktualizacji regionalnych dokumentów strategicznych. Środków na realizację działań w tym obszarze należy szukać też w funduszach unijnych w związku z nowym okresem programowania.

Literatura

- Berman N.L., *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego. Budowanie lepszej przyszłości gospodarczej w polskich gminach*, Municipium, Warszawa 2000.
- Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *Measuring innovation output in Europe: towards a new indicator*, Brussels, 13.9.2013, COM (2013) 624 final.
- Communication from the Commission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Bruksela 2010.
- Council Recommendation on the National Reform Programme 2012 of Poland and delivering a Council Opinion on the Convergence Programme of Poland 2012–2015*, Council of the European Union, Brussels, 6 July 2012.



- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (DSRK)* – dokument określający główne trendy, wyzwania oraz koncepcję rozwoju kraju w perspektywie długookresowej, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 5 lutego 2013 r.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- Eurostat Science and Technology Base http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database (31.08.2013).
- Główny Urząd Statystyczny (GUS) Bank Danych Lokalnych http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks (30.08.2013).
- Gorzela G., *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989.
- Green Paper, From Challenges to Opportunities: Towards a Common Strategic Framework for EU Research and Innovation funding*, European Commission, Brussels 2011.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Grosse T.G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1 (8), s. 25–48.
- Gwartney J., Lawson R., Hall J. i in., *Economic Freedom of the world. Annual report 2013*, Fraser Institute 2013.
- Informacja uzupełniająca do dokumentu pn. „Założenia aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015”* przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 30 grudnia 2008 r. (dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 1 czerwca 2009 r.).
- Innovation Union Scoreboard 2013*, European Union 2013.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów dn. 13 lipca 2010 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/zintegrowane_strategie_rozwoju/strony/default.aspx (30.08.2013).
- Miszcuk A., Miszcuk M., Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, PWN, Warszawa 2007.
- Nowińska E., *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.
- Penc J., *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2 (72).
- Plawgo B., Klimczak T., Czyż P. i in., *Regionalne systemy innowacji w Polsce – raport z badań*, PARP, Warszawa 2013.
- Stackelberg K. von, Hahne U., *Teorie rozwoju regionalnego*, „Raport IPiSS” 1998, nr 16.



- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo (SRK 2020)* – dokument stanowiący aktualizację Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015, przyjęty 25 września 2012 r. przez Radę Ministrów, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
- Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025* (projekt), Olsztyn 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do roku 2020*, Wrocław 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020*, Toruń 2012.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego (z perspektywą do 2030 r.)*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020*, Zielona Góra 2012, Załącznik do Uchwały nr XXXII/319/12 Sejmiku Województwa Lubuskiego z dnia 19 listopada 2012 r.
- Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego*, Zarząd Województwa Łódzkiego, Łódź 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020*, Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 roku, Kraków 2011.
- Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030 roku. Inteligentne Mazowsze (projekt)*, red. Z. Strzelecki, Warszawa 2012.
- Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 roku*, Zarząd Województwa Opolskiego, Załącznik do Uchwały Nr XXV/325/2012 Sejmiku Województwa Opolskiego z dnia 28 grudnia 2012 r., Opole 2012.
- Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackie 2020, Samorząd Województwa Podkarpackiego*, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr XXXVII/697/13 Sejmiku Województwa Podkarpackiego w Rzeszowie z dnia 26 sierpnia 2013 r., Rzeszów 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku*, Białystok 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały nr 458/XXII/12 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 24 września 2012 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020, Gdańsk 2012.
- Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020”*, Katowice 2010.
- Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020*, Zarząd Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego*, Szczecin 2010.
- Uchwała nr 7 Rady Ministrów z dnia 15 stycznia 2013 roku w sprawie Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, Ministerstwo Gospodarki 2013, „Monitor Polski” 13.02.2013 poz. 73.



Ustawa z dn. 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576, z późniejszymi zmianami.

Wielkopolska 2010. Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020, Załącznik do Uchwały NR XXIX/559/12 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 17 grudnia 2012 roku, Poznań 2012.

Zarządzanie działalnością innowacyjną, red. L. Białoń, Placet, Warszawa 2010.

Streszczenie

Wzrost poziomu innowacyjności jako czynnika wzrostu konkurencyjności jest celem (lub jednym z celów) strategicznym zarówno strategii rozwoju kraju, jak i strategii regionalnych. Analiza wojewódzkich dokumentów strategicznych oraz poziomu innowacyjności poszczególnych województw pozwala na ocenę stopnia wdrożenia strategii.

Słowa kluczowe: strategię rozwoju regionalnego, poziom innowacyjności, rozwój regionalny.

INNOVATIVENESS IN THE PROVINCES MANAGEMENT STRATEGIES AND THE INNOVATIVENESS LEVEL

Summary

Growth of the innovativeness level as a factor of competitiveness growth is a strategic goal (or one of goals) within both country and regional development strategies. The analysis of individual provinces strategic documents together with the innovativeness level estimation allow to assess strategy implementation level.

Keywords: regional management strategy, innovativeness level, regional development.

Translated by Marzena Grzesiak

