

**WIESŁAWA LIZIŃSKA  
KAROLINA BABUCHOWSKA**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

**OCENA EFEKTYWNOŚCI  
DZIAŁAŃ WŁADZ LOKALNYCH  
WOJ. WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO  
W PROCESIE POZYSKIWANIA  
INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH**

**Abstract: Evaluation of the Effectiveness of Local Authorities in Warmińsko-Mazurskie Voivodship in the Process of Obtaining Foreign Investors.** The main objective of this study was to evaluate the activities of municipal authorities in the Warmińsko-Mazurskie Voivodship targeted to attract a foreign investor. Efficiency activities were determined on the basis of changes in the number of entities with foreign capital of individual municipalities in the province. Changes were analyzed in the years 2009 and 2004 on the basis of statistical data. Identification of actions undertaken by local authorities and assess their significance was based on direct surveys (questionnaires). The study was conducted in late 2010 and 2011. Were received 51 returns of questionnaires, *i.e.* from 44% of respondents. In the Warmińsko-Mazurskie Voivodship in 2009 compared to 2004 the number of entities with foreign capital increased by 112. Growth is spread unevenly in spatial terms. He focused primarily in major cities of the region, in 13 municipalities such entities do not function at all. The actions of municipal authorities province Warmia and Mazury are not directed to specific businesses. At the stage of making location decisions by entrepreneurs and starting investment process they focus mainly on the activities without spending. At the stage of business they are focusing on activities of public assistance, mainly in the form of tax relief.

## **Wprowadzenie**

Odniesienie sukcesu w rozwoju lokalnych społeczności jest determinowane przede wszystkim umiejętnością dostosowania się do nowych wyzwań oraz do zmian zachodzących w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Jednym z takich wyzwań jest globalizacja, której towarzyszą m.in. swobodne przepływy kapitału, np. w formie

bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Korzyści wynikające z istnienia na danym obszarze tego typu inwestycji sprawiają, że kraje, regiony, a nawet gminy zabiegają o zainteresowanie potencjalnych inwestorów.

Zdaniem Dziemianowicza (2008, s. 29) istotnym czynnikiem wpływającym na lokalizację inwestycji w danej gminie jest jej konkurencyjność. Jednak to od postaw i celów władz lokalnych zależy czy będą w odpowiedni sposób wzmacniać konkurencyjność gminy i w ten sposób pozyskiwać nowe, pożądane inwestycje, czy też pozostaną bierne wobec napływu kapitału z zewnątrz.

Samorząd gminny jest zasadniczym podmiotem sfery regulacyjnej, który w sposób bezpośredni i wieloaspektowy może oddziaływać na przebieg procesu rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej. Działania administracji publicznej w zakresie rozwoju gospodarczego powinny skupiać się na rozwiązywaniu problemów oraz wykorzystywaniu potencjalnych możliwości (Babuchowska, Kisiel 2006, s. 5). Z tego względu istotny staje się aspekt jakości i efektywności sprawowania przez niego władzy publicznej, a także postawy przedsiębiorczości w realizacji zadań bieżących oraz długookresowych związanych z wyznaczaniem strategicznych celów rozwoju danej jednostki, kierunków, jak również doбором instrumentów służących ich realizacji (Zwolińska-Ligaj 2006, s. 205). Wyznaczone cele muszą być adekwatne do środków, które niemal zawsze są ograniczone. Efektywności rozwoju lokalnego nie należy utożsamiać z efektywnością przedsiębiorstwa. Gospodarka lokalna jest bowiem systemem dużo bardziej złożonym, niż przedsiębiorstwo. O wysokiej efektywności można mówić, kiedy poprawia się jej konkurencyjność i jednocześnie podnosi się poziom życia mieszkańców (Kosiedowski 2008, s. 237).

Nadrzędne miejsce w aktywności władz gminnych na rzecz rozwoju powinna zajmować kwestia tworzenia i stymulowania rozwoju gospodarczego.

Lokalny rozwój gospodarczy jest procesem działań podejmowanych przez funkcjonujące na danym obszarze jednostki samorządowe oraz pozarządowe organizacje, których głównym celem jest wykorzystanie istniejących zasobów do tworzenia prywatnego sektora przedsiębiorczości, tworzenia nowych miejsc pracy (Blakely 1990, s. 53). Zdaniem Domańskiego (1999, s. 52-53) pobudzanie rozwoju gospodarczego przez władze lokalne jest kwestią priorytetową, ponieważ sfera ekonomiczna stanowi podstawę procesów rozwojowych we wszystkich innych aspektach życia. Jest jednocześnie pośrednim źródłem wzrostu samodzielności lokalnych wspólnot samorządowych oraz poczucia odpowiedzialności za własne sprawy. Trzeba jednocześnie zauważyć, że rozwój lokalny jest procesem społecznym i autonomicznym, przebiegającym pod wpływem sił społecznych i mechanizmów rynkowych, które przez władze samorządowe mogą być tylko częściowo modyfikowane. O kierunkach i skali tych modyfikacji decydują warunki i struktury wewnętrznego układu lokalnego, jak również uwarunkowania zewnętrzne. Do uwarunkowań zewnętrznych należą m.in. globalizacja, integracja europejska, międzynarodowe przyprływy czynników produkcji, wzrost roli metropolii, powstawanie i rozwój sieci gospodarczo-naukowych. Z kolei uwarunkowania

wewnętrzne oparte są na jakości zasobów, a także ich przestrzennym rozmieszczeniu (Zakrzewska-Półtorak 2010, s. 12, 14). Rozwój lokalny odbywa się zatem pod wpływem całego zespołu uwarunkowań, które mimo małego zasięgu terytorialnego, nie są mniej złożone niż uwarunkowania w mezo- czy makro- skali. Zdarza się również, że siła oddziaływania uwarunkowań w skali lokalnej jest znacznie większa niż w skali regionalnej czy krajowej (Broszkiewicz 1999, s. 63-64).

Zdaniem Kosiedowskiego (2008, s. 232) rozwój lokalny, jako proces o wielowymiarowym charakterze, wynika z oddziaływania rozmaitych czynników określanych jako czynniki rozwoju, gdy wywołują pozytywne efekty lub bariery, gdy ich rezultaty są negatywne. Czynniki rozwoju lokalnego grupowane są najczęściej w kilku kategoriach, np. jako:

- czynniki ekonomiczne (m.in. wielkość i sposób funkcjonowania lokalnego rynku dóbr i usług, zmiany na lokalnym rynku pracy, dynamika popytu i zmiany w jego strukturze, zmiany dochodów ludności, przedsiębiorstw i organów samorządowych, napływ inwestycji krajowych i zagranicznych, podniesienie przedsiębiorczości i innowacyjności);
- czynniki społeczne (m.in. zmiany w liczbie i strukturze demograficznej ludności, tempo i charakter procesów urbanizacji, aglomeracji i metropolizacji, rozwój i doskonalenie infrastruktury społecznej, zmiany w poziomie i stylu życia);
- czynniki techniczne i technologiczne (m.in. wzrost kapitału trwałego i zmiany w jego strukturze, zwiększenie udziału produkcji wysokiej technologii, rozwój działalności badawczo-rozwojowej);
- czynniki ekologiczne (m.in. występowanie zasobów naturalnych, racjonalizacja gospodarowania zasobami środowiska przyrodniczego, wdrażanie „czystych” technologii).

W polityce rozwoju lokalnego szczególnego znaczenia nabiera pokonywanie barier, które mogą mieć charakter instytucjonalny, ustrojowy, kompetencyjny i finansowy (Pająk 2007, s. 77).

Samorządy gminne po kilkunastu latach działalności w coraz większym zakresie starają się realizować oczekiwania mieszkańców oraz podmiotów funkcjonujących na ich obszarze. Szczególnie dotyczy to poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw działających na terenie gminy, w tym przez wzrost jakości i innowacyjności ich produktów i usług (Olesiński 2010, s. 58-59).

Z tego względu oddziaływanie na lokalną przedsiębiorczość i przyciąganie obcego kapitału staje się jednym z priorytetów lokalnej polityki rozwoju gospodarczego. Ważne w tym kontekście są czynniki rozwoju, które powinny być przez władze samorządowe przekształcane w sprzyjające uwarunkowania dla funkcjonowania obecnych i przyszłych inwestorów. Wykorzystując odpowiednie instrumenty i metody oddziaływania możliwe jest stworzenie korzystnych warunków rozwoju gospodarki lokalnej. Zakres działań, które mają na celu osiągnięcie założonego celu nazywane jest interwencjonizmem samorządowym (Kogut-Jaworska 2008, s. 34).

Aby można było mówić o interwencjonizmie lokalnym, powinny zostać spełnione dwa warunki: istnienie samorządowo-demokratycznego modelu gminy, a więc takiego, który gwarantuje samodzielny wybór kierunków i form rozwoju lokalnego oraz przyjęcie przez władze lokalne właściwego stylu koordynowania rozwoju gminy i zaistnienia aktywnych postaw społecznych (Marbach 1950, s. 24-28).

Zdaniem Kogut-Jaworskiej (2008, s. 34) tego typu interwencjonizm powinien skupiać się na działaniach służących wspieraniu lokalnych inicjatyw i przedsiębiorczości oraz pobudzaniu lokalnych czynników wzrostu gospodarczego. Efektem podjętej aktywności może być wzrost sprzedaży i zysku osiąganego w przedsiębiorstwach funkcjonujących na danym obszarze, a w konsekwencji wzrost liczby miejsc pracy. Dalszym efektem powinien być wzrost zamożności mieszkańców i poprawa standardu ich życia, poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstw, a wraz z nią wzrost dochodów budżetowych samorządów lokalnych.

Gmina stanowi obszar funkcjonowania wielu podmiotów, kierujących się różnymi celami. Wśród nich znajdują się przedsiębiorstwa kontrolowane przez samorząd terytorialny, a także firmy sektora prywatnego. Gospodarka samorządu jest czynnikiem wpływającym na dynamikę przedsiębiorczości lokalnej, ponieważ stanowi otoczenie przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich. Z tego względu odgrywa istotną rolę w kształtowaniu warunków działania podmiotów gospodarczych w ramach danego układu lokalnego. Najogólniej możliwości stymulowania rozwoju gospodarczego przez gminy można podzielić na (*ibidem*, s. 54-57):

- skierowane do konkretnych przedsiębiorców, mające na celu tworzenie korzystnych warunków finansowych do podejmowania i rozszerzania działalności gospodarczej;
- o charakterze pomocy publicznej, polegające na bezpośrednim lub pośrednim przysporzeniu określonej grupie podmiotów korzyści finansowych, które uprzywilejowują je w stosunku do konkurentów;
- mające na celu tworzenie i rozwój infrastruktury technicznej, ułatwiającej podejmowanie, prowadzenie i rozszerzanie działalności gospodarczej;
- działania promocyjno-organizacyjne, których celem jest zapewnienie przedsiębiorcom potencjalnie zainteresowanych podjęciem lub rozszerzeniem działalności na terenie gminy pełnej informacji o warunkach takiego przedsięwzięcia, ułatwienie dopełnienia formalności z tym związanych, promocje przedsiębiorstw działających na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego.

W literaturze przedmiotu (Dziemianowicz 2008; Gorzelak 2001) akcentowany jest pogląd, że to samorządy powinny przejmować na siebie większość odpowiedzialności za wspomaganie rozwoju nowoczesnej gospodarki, przez konkurowanie o kapitał i innowacje oraz tworzenie korzystnych (z punktu widzenia przedsiębiorczości) rozwiązań na poziomie lokalnym.

Zwiększająca się swoboda wyboru lokalizacji inwestycji i postępujący proces globalizacji, zwłaszcza liberalizacji w przepływie kapitału i towarów, powodują że

przedsiębiorcy mogą wybierać miejsca do prowadzenia swojej działalności nie tylko w obrębie państwa, ale również poza jego granicami. W tak intensywnie zmieniających się warunkach poszczególne układy lokalne muszą zatem również same coraz skuteczniej konkurować o inwestorów zagranicznych przez tworzenie odpowiedniego otoczenia dla potencjalnych i funkcjonujących przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (Lizińska 2009, s. 720).

## 1. Materiał i metody badawcze

Głównym celem pracy była próba oceny działań władz gminnych woj. warmińsko-mazurskiego ukierunkowanych na pozyskanie inwestora zagranicznego. Efektywność tych działań była określona na podstawie zmiany liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego (ZKZ) zarejestrowanych w systemie REGON w poszczególnych gminach województwa. Zmiany te analizowano w latach 2004 i 2009 na podstawie danych publikowanych przez Urząd Statystyczny w Olsztynie. Identyfikacji działań podejmowanych przez władze lokalne i oceny ich znaczenia dokonano natomiast na podstawie badań bezpośrednich. Technika, którą posłużono się w realizacji celu była ankieta, a jako narzędzie prowadzonych badań posłużył kwestionariusz ankiety. W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki związane z celem pracy i opracowane na podstawie danych uzyskanych w trakcie badań empirycznych. Kwestionariusz został wysłany do wszystkich gmin woj. warmińsko-mazurskiego na przełomie 2010 i 2011 r. Otrzymano 51 zwrotów, co oznacza, że uzyskano dane od 44% respondentów. Oceny znaczenia poszczególnych działań władz lokalnych dokonano za pomocą wskaźnika ważności zastosowanego przez Kolę i współautorów (2005). Obliczono go według wzoru:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^k n_i w_i}{kN}$$

gdzie:

$W$  – wskaźnik ważności,

$k$  – maksymalna ocena w skali od 1 do  $k$ ,

$i$  – indeks oceny,

$n_i$  – liczba wskazań danego czynnika na  $i$ -tym miejscu,

$w_i$  – ocena odpowiadająca miejscu czynnika  $i$ ,

$N$  – liczba respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie.

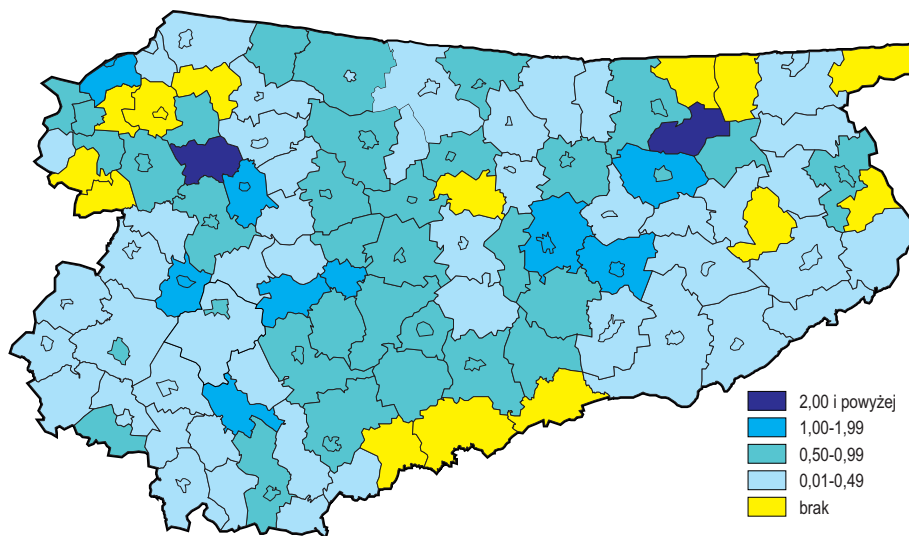
Wskaźnik przyjmuje wartości z przedziału (0-1). Wyższa wartość wskaźnika oznacza, że badany czynnik jest ważniejszy.

## 2. Wyniki badań i ich omówienie

Decyzje i działania podejmowane przez władze samorządowe nie należą do łatwych. Wynika to m.in. ze złożoności i różnorodności struktur gminnych. Niemniej jednak problematyka efektywnego zarządzania gminą zyskuje w Polsce coraz większe znaczenie. Nie tylko społeczeństwo, ale także władze samorządowe zaczynają doceniać ekonomiczne i społeczne aspekty swojej działalności, które w sposób bezpośredni znajdują odzwierciedlenie w rozwoju społeczno-ekonomicznym gminy.

Ocena efektów działań gminnych władz samorządowych w zakresie tworzenia klimatu inwestycyjnego, ukierunkowanych na pozyskanie zagranicznych inwestorów, może być dokonana przez analizę liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w stosunku do liczby mieszkańców. W tym celu ukazano liczbę tego typu jednostek przypadających na 1000 mieszkańców<sup>1</sup> (ryc. 1).

Jak wynika z zaprezentowanych danych zaledwie w dwóch gminach wiejskich odnotowano 2 lub więcej podmioty z udziałem kapitału zagranicznego przypadające na 1000 mieszkańców. W kolejnych 10 gminach liczba ta była równa lub wyższa od jedności. W tej grupie znalazły się po 4 gminy wiejskie i miejsko-wiejskie oraz 2 miejskie, w tym stolica województwa. Aż w 13 gminach (12 wiejskich i 1 miejsko-wiejskiej) nie



Ryc. 1. Liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego zarejestrowanych w 2009 r. w systemie REGON na 1000 mieszkańców w gminach woj. warmińsko-mazurskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Województwo warmińsko-mazurskie...* (2005, 2009) (ryc. 1, 2).

<sup>1</sup> Liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego została wyrażona w stosunku do 1000 mieszkańców, nie jak przyjmuje się standardowo w stosunku do 10 tys. mieszkańców, ponieważ aż 79 gmin woj. warmińsko-mazurskiego (ponad 68% populacji) zamieszkuje mniej niż 10 tys. mieszkańców.

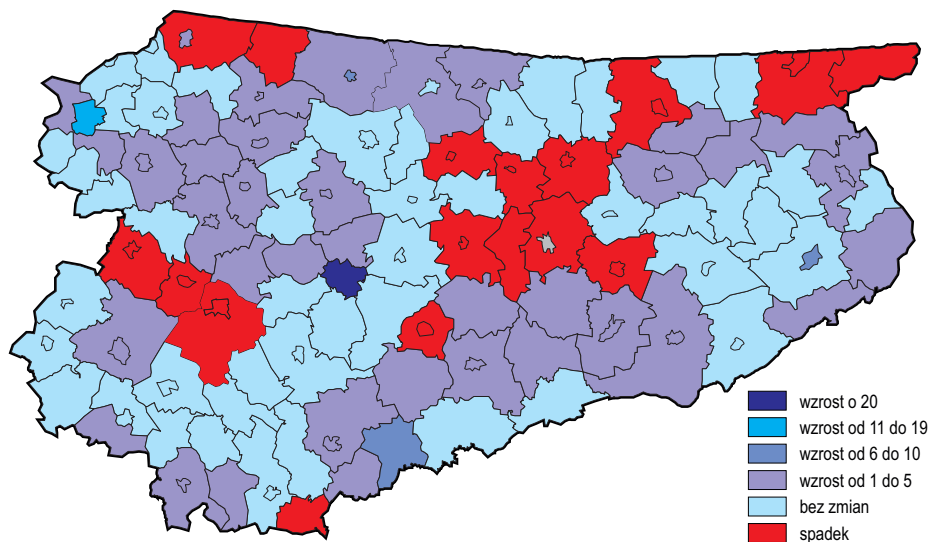


odnotowano ani jednego tego typu podmiotu gospodarczego. Gminy te były położone, z nielicznymi wyjątkami, w trzech większych skupiskach: wschodniej części województwa niedaleko granicy administracyjnej państwa, w południowej części regionu przy granicy z woj. mazowieckim oraz w jego północno-zachodniej części.

Drugim wskaźnikiem, pozwalającym w sposób syntetyczny ocenić rezultaty działania władz samorządowych w świetle przyciągania inwestycji zagranicznych jest zmiana liczby spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego w określonym czasie. Na podstawie danych gromadzonych przez GUS dokonano analizy zmian, jakie dokonały się w tym aspekcie. Punktem odniesienia była liczba tego typu jednostek w 2004 r. (ryc. 2).

Jak wynika z danych zaprezentowanych na ryc. 2, w 2009 r. nastąpił wzrost liczby spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego zarejestrowanych w systemie REGON w 49 gminach woj. warmińsko-mazurskiego. Największe przyrosty odnotowano w stolicy regionu – Olsztynie (o 20), drugim największym mieście – Elblągu (o 15), a także w trzech kolejnych gminach miejskich: Ełku (o 9), Bartoszycach (o 7) i Mrągowie (o 6). W pozostałych 44 gminach wzrost ten był niższy i wyniósł od 5 do 1. Podkreślić należy, że w grupie tej znalazły się 4 gminy, w których w 2004 r. nie funkcjonowała ani jedna spółka handlowa z udziałem kapitału zagranicznego.

Nadrzędny cel władz lokalnych, jakim jest zapewnienie harmonijnego rozwoju społeczno-gospodarczego, wymaga m.in. podejmowania działań ukierunkowanych na pobudzenie aktywności inwestycyjnej w danym regionie. Jednym z kierunków polityki gospodarczej jest tworzenie korzystnych i konkurencyjnych warunków lokalizacji inwestycji i kapitału.

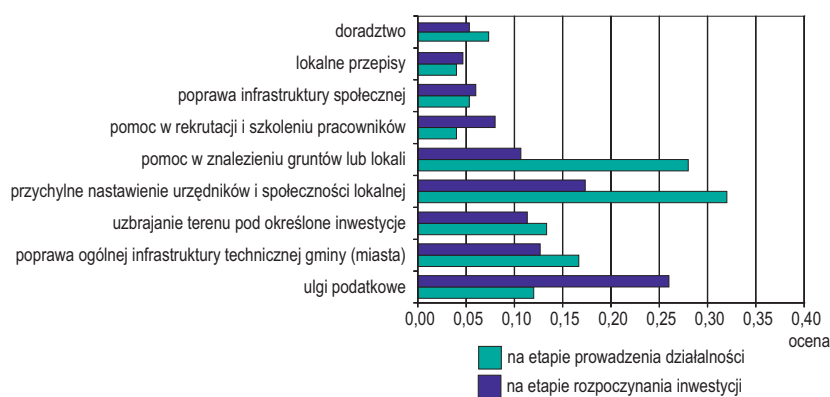


Ryc. 2. Zmiana liczby spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego w 2009 r. w stosunku do 2004 r. w gminach woj. warmińsko-mazurskiego

Z przeprowadzonych badań bezpośrednich wynika, że władze lokalne gmin woj. warmińsko-mazurskiego podejmują zróżnicowane działania wobec inwestorów zagranicznych, jednak podkreślić należy, że w przypadku żadnego z tych działań przy ocenie istotności wartość wskaźnika nie wyniosła więcej niż 0,32 w skali 0-1. W działaniach tych wyodrębniono dwa etapy, na których władze lokalne mogą wspierać inwestorów zagranicznych. Pierwszym z nich jest etap samego pozyskiwania inwestora i rozpoczynania przez niego działalności i realizowanych inwestycji. Na tym etapie działania respondowanych władz lokalnych koncentrują się w głównej mierze na przychylnym nastawieniu urzędników i społeczności lokalnych wobec inwestorów (wskaźnik ważności 0,32) oraz pomocy w znalezieniu gruntów lub lokali (wskaźnik ważności 0,28) (ryc. 3).

Niestety wśród badanej grupy władz lokalnych wskaźnik ważności działania polegającego na uzbrajaniu terenu pod określone inwestycje, czy też poprawie ogólnego poziomu infrastruktury technicznej danego układu lokalnego, które stanowią najczęściej barierę lokalizacji inwestycji zewnętrznych, w tym zagranicznych, nie osiągał już takich wartości, jak przy poprzednich działaniach.

Na etapie prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty z udziałem kapitału zagranicznego badane władze lokalne zidentyfikowały już mniej działań wspierających takie podmioty, a ich ogólna ocena istotności była niższa niż na etapie rozpoczynania inwestycji. Wśród zidentyfikowanych działań dominowały ulgi podatkowe (wskaźnik ważności 0,26) oraz nadal przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnych (wskaźnik ważności 0,17). Działania władz lokalnych woj. warmińsko-mazurskiego są bardziej zintensyfikowane na etapie pozyskiwania inwestorów zagranicznych. Jest to uzasadnione, gdyż inwestora zagranicznego trzeba najpierw zachęcić do podjęcia inwestycji i pomóc na początkowych etapach prowadzenia działalności gospodarczej w danej lokalizacji, jednak nie można zapominać o tym, że



Ryc. 3. Identyfikacja i ocena znaczenia działań podejmowanych przez władze lokalne wobec inwestorów zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



tworzony przez władze lokalne klimat inwestycyjny w późniejszym okresie będzie również decydować o decyzjach inwestorów odnośnie do rozszerzania działalności, reinwestowania zysków, czy też ogólnej opinii inwestorów o sprawności i przychylności władz lokalnych, którymi często wymieniają się z innymi przedsiębiorcami, w tym również tymi, którzy dopiero zamierzają podjąć inwestycje.

## Podsumowanie

Ważną rolę w podnoszeniu atrakcyjności inwestycyjnej układów lokalnych i pozyskiwaniu inwestorów odgrywają lokalne samorządy terytorialne, które mają duży wpływ na tworzenie warunków zachęcających przedsiębiorców do prowadzenia działalności gospodarczej na danym obszarze. Ponadto, to do nich jako pierwszych zgłaszają się zazwyczaj potencjalni inwestorzy. O skuteczności działań władz samorządowych może świadczyć struktura podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie danej gminy, a w kontekście napływu kapitału zagranicznego – liczba spółek z udziałem takiego kapitału zarejestrowanych w systemie REGON.

W świetle analizy danych gromadzonych przez Urząd Statystyczny w Olsztynie stwierdzono, że w woj. warmińsko-mazurskim w 2009 r. w stosunku do 2004 r. liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego zwiększyła się o 112, co może świadczyć o efektywnych działaniach podejmowanych przez władze samorządowe. Należy jednak pamiętać, że mogło to być w pewnym stopniu efektem rozszerzenia procesu integracji europejskiej. W ujęciu przestrzennym stwierdzono jednak, że wzrost ten rozłożył się nierównomiernie, skupiając się przede wszystkim w największych miastach regionu (co jest zgodne z opisywanym w literaturze zjawiskiem koncentracji i polaryzacji kapitału zagranicznego w Polsce). Wciąż natomiast odnotować można gminy, na terenie których tego typu podmioty w ogóle nie funkcjonują.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że działania władz lokalnych woj. warmińsko-mazurskiego nie są skierowane do konkretnych przedsiębiorców. Na etapie podejmowania decyzji lokalizacyjnych przez przedsiębiorców i rozpoczynania przez nich procesu inwestycyjnego koncentrują się one głównie na tzw. działaniach niewydatkowych (przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnych wobec inwestorów oraz pomoc w znalezieniu gruntów lub lokali).

Na etapie prowadzenia działalności gospodarczej skupiają się natomiast na działaniach o charakterze pomocy publicznej, głównie w postaci oferowanych ulg podatkowych. Niestety na wyodrębnionych etapach działania mające na celu tworzenie i rozwój infrastruktury technicznej, ułatwiającej podejmowanie, prowadzenie i rozszerzanie działalności gospodarczej nie osiągnęły wysokich wartości wskaźnika ważności. Na obu natomiast etapach wyróżnia się pod względem wartości wskaźnika ważności działanie z tzw. grupy promocyjno-informacyjnych.

## Literatura

- Babuchowska K., Kisiel R. 2006, *Wpływ samorządu gminnego na lokalny rozwój gospodarczy na przykładzie gmin województwa warmińsko-mazurskiego*. Acta Sci. Pol. Oeconomia 5 (2), s. 5-15.
- Blakely E. J., 1990, *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. Sage Library and Social Research, London.
- Broszkiewicz R., 1999, *Planowanie terytorialne – metody i techniki*. PWE, Warszawa.
- Domański T., 1999, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gmin*. Wyd. Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa.
- Dziemianowicz W., 2008, *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*. Wyd. UW, Warszawa.
- Gorzela G. 2001, *Szanse polskich regionów (założenia długofalowej strategii rozwoju regionalnego Polski)*, [w:] *Problemy rozwoju regionalnego*, J. Brdulak (red.). PTE, Warszawa.
- Kogut-Jaworska M., 2008, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*. Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Kola M., Kujawka M., Kuzel M., 2005, *Badanie uwarunkowań i skutków bezpośrednich inwestycji zagranicznych w województwie kujawsko-pomorskim*, [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, W. Karaszewski (red.). Wyd. UMK, Toruń.
- Kosiedowski W., 2008, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, Z. Strzelecki (red.). PWN, Warszawa, s. 221-242.
- Lizińska W., 2009, *Ocena atrakcyjności inwestycyjnej gmin województwa warmińsko-mazurskiego i sposoby jej poprawy w opinii władz lokalnych*, [w:] *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, J. Sokołowski (red.). Prace Naukowe UE, t. 1, Wyd. UE, Wrocław, s. 716-723.
- Marbach F., 1950, *Zur Frage. der wirtschaftliche Staatintervention*, Bern.
- Olesiński Z., 2010, *Rola gmin w kreowaniu lokalnej przedsiębiorczości w gminie*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, R. Broł (red.). Prace Naukowe UE, nr 109, Wrocław, s. 57-69.
- Pająk K., 2007, *Samorząd terytorialny w kształtowaniu rozwoju lokalnego. Studium politologiczne*. Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Piła.
- Województwo warmińsko-mazurskie – podregiony, powiaty, gminy*, 2005, US, Olsztyn.
- Województwo warmińsko-mazurskie – podregiony, powiaty, gminy*, 2009, US, Olsztyn.
- Zakrzewska-Półtorak A., 2010, *Współczesne uwarunkowania rozwoju gospodarki regionalnej i lokalnej. Gospodarka lokalna..., op. cit.*, s. 11-20.
- Zwolińska-Ligaj M., 2006, *Wpływ władz lokalnych na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w świetle opinii przedsiębiorców*, [w:] *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*, M. Adamowicz (red.). Wyd. PWSZ, Biała Podlaska.