

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 392

## Gospodarka regionalna w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Elżbieta Sobczak  
Dariusz Głuszczyk  
Marek Obrębalski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-510-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Franciszek Adamczuk:</b> Szlak turystyczny Via Sacra w Euroregionie Nysa jako regionalny produkt turystyczny .....	9
<b>Tomasz Bartłomowicz, Lucyna Wojcieszka:</b> Metody wyborów dyskretnych w badaniach preferencji konsumentów usług hotelarskich powiatu jeleniogórskiego .....	17
<b>Iwona Franczak:</b> Specjalne strefy ekonomiczne jako czynnik aktywizacji gospodarczej regionu .....	26
<b>Dariusz Głuszczuk:</b> Regionalny fundusz wspomagania transakcji finansujących innowacje – ujęcie koncepcyjne.....	36
<b>Maria Kola-Bezka:</b> Wybrane uwarunkowania klimatu przedsiębiorczości w regionach wschodniego pogranicza UE i Białorusi .....	44
<b>Marian Maciejuk:</b> Wykorzystanie funduszy unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego w województwie dolnośląskim w latach 2007-2013.	53
<b>Aneta Mędzia:</b> Europejskie ugrupowania współpracy terytorialnej w Polsce – wstępna ocena .....	62
<b>Jan Polski:</b> Spójność terytorialna jako podstawa polityki regionalnej .....	73
<b>Jan Stachowicz, Sławomir Olko:</b> Procesy wdrażania regionalnej strategii innowacji jako reifikacja sieci działań – przykład województwa śląskiego ....	81
<b>Jadwiga Suchecka, Edyta Żmurkow-Poteralska:</b> Innowacyjność a zmiany strukturalne rynku pracy w województwie łódzkim.....	90
<b>Olimpia Stanaszek:</b> Badanie jakości życia w Polsce.....	99
<b>Edyta Szafranek:</b> Zintegrowane inwestycje terytorialne jako narzędzie budowy potencjału obszarów funkcjonalnych. Przykład Kędzierzyńsko-Kozielskiego Subregionalnego Obszaru Funkcjonalnego .....	109
<b>Marek Szajt:</b> Przestrzenne zróżnicowanie w finansowaniu działalności B+R jako miara potencjału innowacyjnego .....	119
<b>Kinga Szmigiel:</b> Nowa koncepcja finansowania innowacji w przedsiębiorstwach w okresie programowania 2014-2020 .....	129
<b>Piotr Szwinta:</b> Możliwości rozwoju transgranicznych klastrów turystycznych w Polsce .....	138
<b>Grzegorz Tekieli:</b> Niewykorzystany kapitał ludzki w podregionach województwa dolnośląskiego .....	147
<b>Arkadiusz Wojtkiewicz:</b> Efekty społeczne bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Jeleniej Górze oraz w powiecie jeleniogórskim.....	155
<b>Jolanta Zawora:</b> Regionalne zróżnicowanie sytuacji finansowej gmin w Polsce	164

## Summaries

<b>Franciszek Adamczuk:</b> Via Sacra as a regional tourism product in the Neisse Euroregion .....	9
<b>Tomasz Bartłomowicz, Lucyna Wojcieszka:</b> Discrete choice methods in the research of preferences of hospitality services consumers in Jelenia Góra district .....	17
<b>Iwona Franczak:</b> Special economic zones as a factor for activating regional economies .....	26
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Regional support fund for the financing innovations transactions – conceptual approach .....	36
<b>Maria Kola-Bezka:</b> Selected determinants of entrepreneurship climate in the regions of eastern borderland of the eu and belarus .....	44
<b>Marian Maciejuk:</b> The use of European Union funds in local government units in Lower Silesia Voivodeship in the period 2007-2013 .....	53
<b>Aneta Mędzia:</b> The european grouping of territorial cooperation in Poland – preliminary assessment .....	62
<b>Jan Polski:</b> Territorial cohesion as the basis for the regional policy .....	73
<b>Jan Stachowicz, Sławomir Olko:</b> Implementation of the regional innovation strategy as the network of activities – example of the Śląskie Voivodeship .....	81
<b>Jadwiga Suchecka, Edyta Żmurkow-Poteralska:</b> Innovation vs. structural changes in the labour market in the Lodzkie province .....	90
<b>Olimpia Stanaszek:</b> Study of quality of life in Poland .....	99
<b>Edyta Szafranek:</b> Integrated territorial investments as a tool of building the capability of functional areas on the example of Kędzierzyńsko-Kozielski Sub-regional Functional Areas .....	109
<b>Marek Szajt:</b> Spatial differentiation in funding of R&D activity as a measure of innovative potential .....	119
<b>Kinga Szmigiel:</b> A new concept of innovations financing in enterprises in the programming period 2014-2020 .....	129
<b>Piotr Szwinta:</b> Tourism clusters development prospects in the border-adjacent areas of Poland .....	138
<b>Grzegorz Tekieli:</b> Unused human capital of Lower Silesia Voivodeship sub-regions .....	147
<b>Arkadiusz Wojtkiewicz:</b> Social effects of foreign direct investment in Jelenia Góra and the district of Jelenia Góra .....	155
<b>Jolanta Zawora:</b> Local differences in the financial situation of municipalities in Poland .....	164

**Jan Stachowicz, Sławomir Olko**

Politechnika Śląska

e-mails: jan.stachowicz@polsl.pl; slawomir.olko@polsl.pl

---

## PROCESY WDRAŻANIA REGIONALNEJ STRATEGII INNOWACJI JAKO REIFIKACJA SIECI DZIAŁAŃ — PRZYKŁAD WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO<sup>1</sup>

---

## IMPLEMENTATION OF THE REGIONAL INNOVATION STRATEGY AS THE NETWORK OF ACTIVITIES — EXAMPLE OF THE ŚLĄSKIE VOIVODESHIP

---

DOI: 10.15611/pn.2015.392.09

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono koncepcję sieci działań, w której realizowane są procesy wdrażania jednej ze strategii kierunkowych regionu, czyli regionalnej strategii innowacji (RIS). Sieć działań obejmuje nie tylko aktorów regionalnego systemu innowacji oraz ich wzajemne relacje, ale przede wszystkim uzależnione od siebie działania, składające się na procesy. Procesy wdrażania RIS przedstawiono na przykładzie modelu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020. W ramach opracowanego modelu zidentyfikowano cztery główne procesy realizujące cele strategiczne RIS oraz wzajemne powiązania pomiędzy tymi procesami zaprezentowane na mapie procesów. Główną wartością dodaną pracy jest opis autorskiej procedury podejścia sieciowego, które może być zastosowane do formułowania strategii podmiotów uzależnionych od interesariuszy (np. regionów, sieci innowacyjnych, konsorcjów, klastrów).

**Słowa kluczowe:** regionalna strategia innowacji, sieć działań, zarządzanie procesowe.

**Summary:** Regions are such entities which in practice implement concepts and methods of strategic management. This fact is caused not only by a real need to make a regional strategy transparent and rational, but also to fulfil records of Regional Government Act. In the paper the concept of activity network implemented for the establishing processes of Regional Innovation Strategy (RIS) is presented. Activity network includes not only the actors of the regional innovation system and their bilateral relations, but also the interdependent activities comprising processes. The process of implementing RIS has been illustrated by the example of implementing the model of RIS of Śląskie Voivodeship for the years 2013-2020.

**Keywords:** Regional Innovation Strategy, activity network, process management.

---

<sup>1</sup> Niniejsza publikacja zawiera wyniki badań realizowanych w ramach projektu pt. *Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03016.

## 1. Wstęp

Bardzo użytecznym podejściem do tworzenia i wdrażania strategii rozwoju jest podejście sieciowe, którego główny nurt rozwinął się w ostatnich latach – podejście sieciowe jako metodologia badań, a także „projektowanie” złożonych, celowo zorganizowanych sieci społecznych (organizacji, regionów). Charakteryzuje się następującymi cechami:

1) jest to metodologia analityczna od dołu do góry (od analizy działań jednostkowych do złożonych, stanowiących całościowy rezultat, a jednocześnie cel strategiczny),

2) jest to podejście fenomenologiczne – ujmuje całokształt uwarunkowań funkcjonowania organizacji (społecznych, etycznych, ekonomicznych, naturalnych),

3) wynika z pojedynczych działań składających się na sieci działań.

Szerzej założenia paradygmatu sieciowego (podejścia metodologiczno-teoretycznego) zaprezentowano w pracy [Stachowicz 2014, s. 401].

**Ramka 1.** Ogólna procedura sieciowego podejścia metodologicznego do opracowania regionalnej strategii innowacji

1. Identyfikacja kluczowych celów i zadań jako elementarnych składników wizji (np. operacjonalizacja wdrożenia inteligentnych specjalizacji, operacjonalizacja wdrożenia regionalnej strategii innowacji).
2. Budowa mapy działań (przedsięwzięć, procesów i projektów – w tym tzw. projektów kluczowych).
  - 2.1. Identyfikacja zbioru kluczowych działań dla realizacji celów:
    - określenie, jakie działania mają zostać podjęte (treść działań),
    - określenie źródeł wiedzy o tych działaniach,
    - charakterystyka postaw, wartości i motywacji aktorów realizujących działania.
  - 2.2. Określenie relacji pomiędzy działaniami – każde działanie można opisać zbiorem relacji z pozostałymi działaniami składającymi się na sieć działań:
    - charakterystyka relacji społecznych (badanie poziomu zaufania),
    - charakterystyka relacji organizacyjnych [Czakon 2012; Niemczyk 2013],
    - charakterystyka relacji kognitywistycznych – określenie źródeł informacji i wiedzy oraz sposobów jej transferu.
3. Synteza działań – podstawową metodą jest grupowanie postulowanych działań oraz weryfikacja ich zgodności z postawionymi celami strategicznymi.
4. Analiza uwarunkowań – analizę przeprowadza się z punktu widzenia osiągniętego wyniku, kluczowych celów i działań, w efekcie powstaje mapa zgodności i uwarunkowań związanych ze strategiami wyższego rzędu (tzw. uwarunkowania *ex ante*).
5. Analizy pogłębione – powstała mapa może być otwartym polem poszukiwań, analiz i dalszych badań; daje też możliwość weryfikacji strategii (np. weryfikacji i uzupełnień w zakresie inteligentnych specjalizacji). W szczególności umożliwia analizy przedsięwzięć pod względem efektywności, skuteczności i innych kryteriów.

Źródło: opracowanie własne.

Według powyższego rozumienia strategia rozwoju regionu, a w szczególności regionalna strategia innowacji, to zbiorowa wiedza stosowana w odpowiedzi na pytanie o wizję (wzorzec docelowy organizacji) oraz sposób realizacji wizji: procesy i projekty zbliżające region do osiągnięcia wizji, realizowane przez funkcjonujących w sieci aktorów – ludzi i instytucje. Procesy w takim rozumieniu to liniowo uporządkowane stany realizacji uzależnionych od siebie przedsięwzięć, które są wypadkowymi tzw. sieci działań. Wizją może być zrealizowanie kluczowych działań przy spełnieniu warunku współpracy.

Kolejną cechą podejścia sieciowego w przypadku wdrażania strategii rozwoju regionu jest akcentowanie kreatywności regionu – uwzględnienie uczącego się charakteru procesu poznawczego w regionie, w którym powstaje nowa wiedza i nowe rozwiązania, nieistniejące do tej pory. W podejściu sieciowym akcentowane jest pierwotne działanie aktora sieci – podstawowy element sieci działań, realizowany przez aktora – podstawowy podmiot procesów strategicznych.

Zarządzanie sieciowe to uporządkowany zestaw funkcji i działań kierowniczych związanych z postępowaniem w otoczeniu sieciowym:

- poszukiwanie partnerów do prowadzenia działalności, w szczególności umożliwiających rozwój i wprowadzanie nowych produktów, dających nowe wartości otoczeniu (innowacji),
- analiza wiarygodności i kompetencji partnerów oraz ich wiedzy,
- budowanie relacji społecznych z partnerami,
- instytucjonalizacja tych relacji w relacje organizacyjne i międzyorganizacyjne,
- zarządzanie projektami i przedsięwzięciami niesformalizowanymi w konsorcjach i sieciach zróżnicowanych interesariuszy.

Opracowanie strategii rozwoju jest od lat domeną regionów. Strategia rozwoju regionu nie tylko jest użytecznym narzędziem planowania i zarządzania w regionie, ale także wynika z ustawy o samorządzie województwa, która reguluje zarówno cele przygotowywania strategii, jak i zawartość strategii [Ustawa z 5 czerwca 1998]. Istotnymi uzupełnieniami strategii rozwoju regionu są strategie funkcjonalne, wśród których kluczowe znaczenie rozwojowe ma regionalna strategia innowacji (RIS), która jest podstawowym dokumentem formułowania terytorialnej polityki innowacyjnej [Strahl (red.) 2010, s. 157]. A. Klasik uznaje, że strategia regionalna jest realizowana poprzez projekty, które zbliżają region do kategorii regionu uczącego się, inteligentnego i innowacyjnego [Klasik 2001, s. 124], a więc głównych filarów innowacyjności regionu.

Tworzenie i wdrażanie RSI jest uwarunkowane istniejącymi w regionie sieciami organizacyjnymi oraz świadomością istnienia procesów, na które samorząd regionu nie ma wpływu lub ma wpływ jedynie częściowy. Rozwój innowacji odbywa się w powiązanych ze sobą sieciach instytucjonalnych i społecznych o charakterze regionalnym, krajowym i globalnym [Strahl (red.) 2010, s. 160]. Z tych powodów zasadne jest mówienie o podejściu procesowym do formułowania i wdrażania RSI, które biorąc pod uwagę społeczny wymiar relacji, może być określane mianem sieci

działań, wywodzącym się z teorii i metodologicznego podejścia sieciowego. Problemem badawczym, jaki autorzy chcieliby poruszyć, jest próba odpowiedzi na pytanie: jaka jest użyteczność poznawcza zastosowania teorii sieci działań do analizy procesów opisywanych w RSI?

Niniejszy artykuł powstał jako efekt prac prowadzonych w trakcie opracowywania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego (przesłanki praktyczne) oraz jako efekt prac nad metodyką badań przygotowywaną w ramach projektu pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce i UE”.

## **2. Sieć działań i zarządzanie procesowe w zarządzaniu strategicznym regionem**

Teoretyczną kanwą opisu zjawisk społecznych i gospodarczych może być teoria sieci, a w szczególności teoria aktora sieci, która zakłada, że podmioty – aktorzy (organizacje, ludzie) podejmują aktywność, aby realizować własne cele, wchodząc w rozmaite relacje z innymi podmiotami. Według teorii sieci nie jest możliwe analizowanie pojedynczych podmiotów bez uwzględnienia ich relacji z innymi podmiotami. Z perspektywy ogólnej, np. regionu, o wiele istotniejsze jest analizowanie zachowania całej sieci, na którą składają się pojedyncze relacje aktorów w sieci. Podejście sieciowe doczekało się dobrego opisu teoretycznego i metodologicznego w naukach o zarządzaniu [Stachowicz 2011; Czakon 2012; Niemczyk 2013].

Zarządzanie strategiczne w regionie może opierać się na analizie dwóch obszarów wykorzystujących podejście sieciowe:

- sieci podmiotów współpracujących w ramach danej specjalizacji, tworzącej przewagę konkurencyjną gospodarki regionu, nazywanych sieciami proinnowacyjnymi [Stachowicz 2014] lub strategicznymi sieciami regionalnymi [Andresen i in. 2012],
- sieci powiązanych ze sobą czynności, rozumianych jako sieć działań, stanowiących dopełnienie sieci podmiotów [Czarniawska 2010].

Zarządzanie procesowe jest podstawą operacyjnego poziomu zarządzania, szczególnie istotnego w przypadku zarządzania jakością, dążącego do standaryzacji i powtarzalności czynności i procesów. Organizacja funkcjonująca w oparciu o podejście procesowe jest wydajna [Werpachowski 2009, s. 185]. Zarządzanie procesami w obszarze zarządzania jakością identyfikuje również procesy doskonalenia organizacji, a dokładniej doskonalenia zidentyfikowanych i opisanych procesów [Szymczak, Urbaniak 2008, s. 415]. Klasyczne podejście biznesowe do procesów nie ma jednak instrumentów dla obszarów nieprzewidywalnych i niezidentyfikowanych, jakie pojawiają się w otoczeniu i są związane z formułowaniem strategii rozwoju organizacji. Formułowanie strategii rozwoju może być traktowane procesowo, tzn. jako cykl poznawczy, a nawet ciągły proces poznawania i rozumienia otoczenia oraz formułowania celów organizacji [Kaleta 2008, s. 21]. Według E. Skrzypek „proces stanowi zawsze łańcuch czynności, które mają za zadanie wytworzenie wartości wyrobów



odpowiadającej wymaganiom klienta. Jest to zespół czynności, które w oparciu o zasoby tworzą wymierną wartość dodaną. Proces stanowi zawsze wiązkę aktywności, w wyniku których klientowi oferowany jest wyrób spełniający jego oczekiwania, ponieważ posiada oczekiwaną przez niego wartość” [Skrzypek 2008, s. 41].

We współczesnym zarządzaniu wśród zidentyfikowanych procesów organizacji można wskazać proces zarządzania wiedzą jako szczególnie istotny dla zapewnienia przewagi konkurencyjnej organizacji [Skrzypek 2008, s. 46].

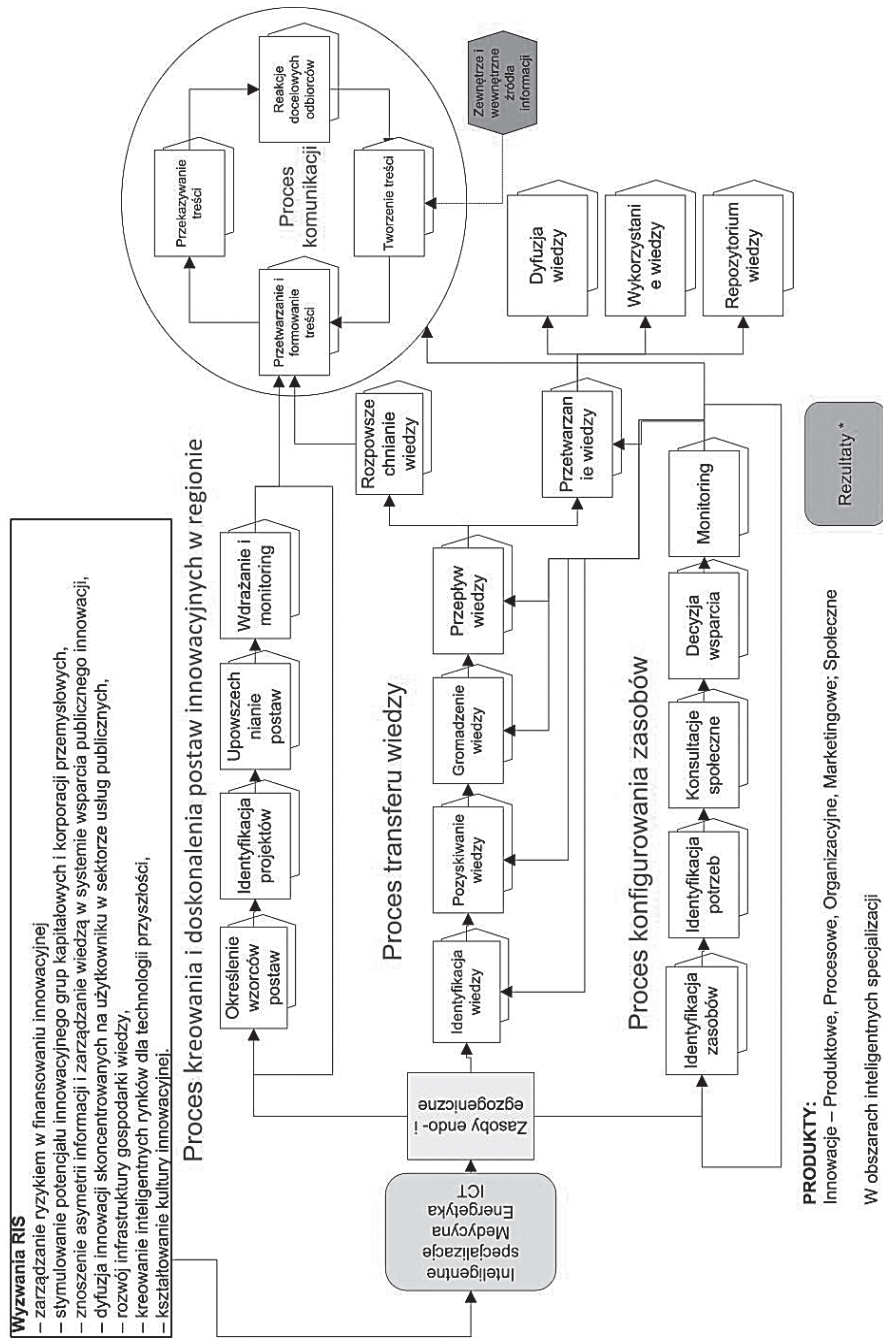
Regiony stosują w praktyce koncepcje i metody zarządzania strategicznego, które pierwotnie zostały rozwinięte w środowisku biznesu. Strategia rozwoju regionu w porównaniu ze strategiami rozwoju podmiotów gospodarczych obejmuje znacznie więcej grup interesariuszy wpływających na jej kształt, realizuje również cele społeczne oraz środowiskowe [Klasik 2001].

### **3. Przykładowe zastosowanie koncepcji sieci działań w modelu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020**

Województwo śląskie, jak każdy region Unii Europejskiej, zostało zobligowane do stworzenia RIS. Dokument ten został uchwalony przez samorząd województwa 20 grudnia 2012 r., a dalszymi etapami wdrażania RIS było opracowanie modelu wdrażania, który uwzględniałby przedsięwzięcia, działania i projekty aktorów eko-systemu innowacji. W tym celu przeprowadzono szeroki proces konsultacji społecznych oraz wykorzystano inicjatywy zgłaszane przez instytucje za pośrednictwem platformy konsultacji społecznych oraz przesyłane listownie do Urzędu Marszałkowskiego. Przedmiotem konsultacji były propozycje projektów zgodnych z celami RIS województwa śląskiego oraz w szczególności zgodnych z zapisanymi w strategii inteligentnymi specjalizacjami regionu.

Na podstawie konsultacji społecznych zgłaszanych projektów (w szczególności projektów kluczowych) oraz w oparciu o ustalenia zapisane w RIS powstał tzw. model wdrożeniowy RIS, który jest w istocie sposobem procesowego wdrożenia strategii do 2020 r. W wyniku analiz eksperckich zidentyfikowano cztery główne procesy realizacji RIS, zakładając, że finansowanie realizacji tych procesów z poziomu regionu, głównie przez Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego (RPO WSL), współprzyczynia się do osiągnięcia zamierzonych działań aktorów – zgodnie z istotą podejścia sieciowego (rys. 1). Mapa procesów pokazana na rysunku określa również etapy zidentyfikowanych procesów oraz wzajemne relacje pomiędzy procesami.

Zaprezentowana metodyka wydaje się użyteczna poznawczo i praktycznie, lecz końcowej weryfikacji jej użyteczności można dokonać dopiero z perspektywy realizacji działań zapisanych w strategii. W szczególności można stwierdzić, że opisana procedura postępowania (ramka 1) może być stosowana w innych podmiotach oraz sieciach, których strategia jest mocno uwarunkowana licznym gronem interesariuszy.



Rys. 1. Mapa procesów/sieci działań dla wdrażania RIS Województwa Śląskiego

Źródło: [Model wdrożeniowy..., Załączniki, s. 51].

**Tabela 1.** Porównanie koncepcji sieci działań i podejścia procesowego

Kryterium porównawcze	Podejście procesowe	Teoria sieci działań
Czynnik sprawczy	cel	intencja
Główny ciąg zdarzeń	proces	sieć działań
Zastosowanie	zarządzanie biznesem, organizacjami niekomercyjnymi	nauki społeczne, teoria organizacji
Podmioty (aktorzy)	przedsiębiorstwa, komórki organizacyjne	ludzie, grupy społeczne
Relacje	formalne, biznesowe	nieformalne, społeczne
Metody i narzędzia opisu	schemat procesów, mapowanie procesów	badania jakościowe
Miary doskonałości	jakość, efektywność	racjonalność, etyczność

Źródło: opracowanie własne.

Jako efekt przemyśleń teoretycznych, uogólniających procesy opracowania RIS, przedstawiono porównanie podejścia procesowego i teorii sieci działań (tab. 1). Pomimo licznych podobieństw (zwłaszcza instrumentalnych) podejścia procesowego i teorii sieci działań zwraca uwagę różnica zastosowań obu podejść. Podejście procesowe akcentuje właściciela (głównego koordynatora procesu) i jest użyteczne w zastosowaniach biznesowych i czynnościach powtarzalnych, podczas gdy podejście oparte na teorii sieci działań akcentuje samoorganizowanie się sieci.

#### 4. Wnioski końcowe

Przedstawiona metodyka analizy sieci działań zostanie wykorzystana w dalszych pracach badawczych nad sieciami funkcjonującymi w regionach, takimi jak sieci innowacyjne i klastry. Na podstawie dotychczasowych analiz oraz przedstawionej sieci działań i procesów wdrażania RIS w województwie śląskim można sformułować następujące wnioski szczegółowe i metodologiczne:

1. Podejście sieciowe umożliwia uwzględnienie zarówno aktorów, jak i podejmowanych przez nich aktywności, dlatego efektywność opracowania strategii (modelu wdrażania strategii) jest uwarunkowana zaangażowaniem aktorów, którzy podejmują się realizacji projektów zgodnych ze zidentyfikowanymi procesami.

2. Model zarządzania procesowego opisywany w sferze mikroekonomicznej, wymaga znaczących modyfikacji, umożliwiających jego wykorzystanie na poziomie zarządzania regionem, w szczególności w zakresie rozumienia oraz identyfikacji zarządzających procesami i ich odpowiedzialności za procesy lub ich komponenty. Szczególna rola to odpowiedzialność administracji publicznej za współfinansowanie procesów rozwojowych zgodnych z przyjętymi kierunkami strategicznymi.

3. Występuje wysoka zgodność podejścia procesowego oraz teorii sieci działań z opisem procesów omawianego przypadku w zakresie: rozumienia celowości działania, narzędzi opisu procesu.

4. Wysoka użyteczność podejścia procesowego w zarządzaniu strategicznym regionem jest również bardzo duża ze względu na wskazanie wsparcia publicznego w kontekście szerszym niż pojedyncze projekty.

5. Użyteczność poznawcza sieci działań do opisu procesów wdrażania RIS ma tę przewagę nad podejściem procesowym, że zakłada samoorganizowanie się sieci i brak głównego koordynatora działań. Zrozumienie tego zjawiska może jednak być trudne dla środowisk politycznych dążących do centralizacji podejmowanych działań.

6. Synteza opisu procesu/sieci działań wymaga agregacji grup działań w procesy dla uproszczenia analizy funkcjonowania regionu.

## Literatura

- Andresen E., Lundberg H., Roxenhall T., 2012, *Designing for commitment in regional strategic networks*, „Management Research Review”, vol. 35, no. 6, s. 531-552.
- Bitkowska A., 2011, *Podejście procesowe jako przełomowa koncepcja w zarządzaniu*, [w:] R. Boro-wiecki, L. Kiełtyka (red.), *Zarządzanie procesowe*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czarniawska B., 2010, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Klasik A., 2001, *Strategie regionalne: formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Klasik A., 2000, *Strategia rozwoju regionu*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 3, s. 7-21.
- Kaleta A., 2008, *Zarządzanie strategiczne – ujęcie procesowe*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, t. I, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Miettinen R., 1999, *The Riddle of Things: Activity Theory and Actor-Network Theory as Approaches to Studying Innovation*, „Mind, Culture and Activity”, no. 6 (3), s. 170-195.
- Model wdrożeniowy Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020, <http://ris.slaskie.pl/files/zalaczniki/2014/07/24/1406194806/1406195121.pdf>.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia: od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020, <http://ris.slaskie.pl/files/zalaczniki/2014/03/14/1356089359/1394800415.pdf>.
- Skrzypek E., 2008, *Zarządzanie procesami w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, t. I, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Stachowicz J., 2011, *Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 9, s. 201-214.
- Stachowicz J., 2014, *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, [w:] J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, TNOiK Dom Organizatora, Lublin, Toruń.

- Strahl D. (red.), 2010, *Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szymczak J., Urbaniak M., 2008, *Rola podejścia procesowego w doskonaleniu systemów zarządzania*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, t. II, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa, tekst jednolity Dz.U. z 2013, poz. 596.
- Werpachowski W., 2009, *Wybrane problem zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.