

Agnieszka JANIA 

PROJEKTY BIZNESOWE W MIEŚCIE – SPECYFIKA I ROZWÓJ NARZĘDZI WSPIERAJĄCYCH

4

mgr Agnieszka Jania – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

Kolegium Ekonomii

Katedra Badań Strategicznych i Regionalnych

e-mail: agnieszka.jania@edu.uekat.pl

<https://orcid.org/0000-0002-6170-6408>

ZARYS TREŚCI: Gospodarowanie miastem jest kształtowane poprzez aktywność zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego. Wspólna aktywność umożliwia osiągnięcie efektów niemożliwych do uzyskania wyłącznie przez działalność sektora publicznego. Z kolei działania sektora prywatnego mogą nie nastąpić lub być ograniczone bez wsparcia sektora publicznego.

Z uwagi na podjętą problematykę badawczą głównym celem badania jest scharakteryzowanie projektów, w tym biznesowych oraz określenie wachlarza potencjalnych sposobów wspierania projektów biznesowych (odpowiadających ich specyfice) ze strony sektora publicznego.

Na podstawie przeprowadzonych badań autor stwierdza głównie, że zdolność do pełnienia przez projekty biznesowe miastotwórczej roli wpływa na dysponowanie przez sektor publiczny narzędziami je wspierającymi. W zakresie tych rozwiązań wsparcia dostrzega się przy części uniwersalność (tj. szeroką adaptacyjność), a przy innych raczej indywidualność (tj. spełnienie konkretnych wymogów). Ponadto, wymienia się narzędzia o charakterze



finansowym, jak i pozafinansowym. Co więcej, zagraniczne doświadczenia wskazują przykładowe kierunki ich rozwoju.

SŁOWA KLUCZOWE: projekty, projekty biznesowe, narzędzia wspierające, miasto

BUSINESS PROJECTS IN THE CITY – SPECIFICITY AND DEVELOPMENT OF SUPPORTING TOOLS

ABSTRACT: Being systems, cities have an extensive item and subject structure. Therefore, the high ability to introduce changes in the area of cities is demonstrated by the implementation of activities involving extensive expenditure (material, financial, intangible). Projects, including business ones, are an example.

The management of the city is shaped by the activity of both the public and private sectors. Joint activity enables the achievement of effects impossible to achieve solely by the activity of the public sector. On the other hand, private sector activities may not take place or be limited without public sector support. There is therefore the importance of dialogue between both sectors and research to develop instruments to support business projects by the public sector.

Due to the research issues undertaken, the main objective of the study is to characterize projects, including business ones, and to identify a range of potential ways of supporting business projects (corresponding to their specificity) on the part of the public sector. Therefore, among the partial research goals are:

- (sub-objective 1) identification of project characteristics, including business ones (i.e. in relation to their stages, types, as well as strategies and methods of financing implemented by investors during their implementation);
- (sub-objective 2) listing the tools for supporting business projects by the public sector, including those common and recommended in Polish economic practice and implemented in other countries in order to develop domestic instruments, e.g. by implementing some of the foreign solutions.

The branching of the main research goal into two partial research goals makes the research tasks more efficient and the continuity of the entire research argument.

As part of the research carried out in the form of a bibliographic query, therefore, focused on several research areas (assuming the perspective of exploring the scope of the research), i.e. stages and types of projects, sources of financing business projects for real estate investment, alternative investment strategies in the context of business projects investment nature in real estate, and then forms of support for investors undertaking the implementation of business investment projects in real estate by adopting the user's strategy, including classic tool divisions in Polish conditions, examples of proposals for complementary supporting instruments in Poland, as well as potential development directions regarding forms of support for on the basis of foreign experiences that can be implemented in Polish conditions). In this way, the adequacy of the research and the content of the thesis with regard to the adopted research issues is preserved. This, in turn, makes it possible to achieve the formulated research goals.

On the basis of the conducted research, the author mainly states that the projects constitute a heterogeneous set and, consequently, an extensive research scope. Therefore, it is justified for the reliability of research to narrow down the scope of the research in favor of the selected type of projects. Thus, detailed research considerations, in accordance with the adopted

research objectives, have been oriented towards business projects of an investment nature in real estate. Their characterization covered, firstly, the developed sources of financing, reflecting the development of the financial market, as well as various situational possibilities depending on the individual features of a business project, and, secondly, alternative investment strategies that may be adopted by investors in the area of implementing business projects of an investment nature in real estate, which reflect the wide range of options for investor behavior, distinguished for the long-term development of the local user strategy. Similarly to the extensive classifications of projects, as well as the methods of their financing and management, heterogeneity was also demonstrated in the scope of instruments supporting business projects of investment in real estate, applicable (along with technical, organizational and legal improvements) and potential for implementation in the Polish economy (in based on the experiences of Germany, France and Great Britain). Moreover, the conducted research proves the ability of business projects to play a city-forming role influences the use of supporting tools by the public sector. In terms of these support solutions, some are perceived as being universal (i.e. broad adaptability), and with others rather individual (i.e. meeting specific requirements). Moreover, financial and non-financial tools are mentioned. Moreover, foreign experiences show examples of directions of their development. The scientific article presents research, some of which can be considered as a contribution to carrying out further research tasks on a specific type of business projects selected in the context of specific conditions.

KEYWORDS: projects, business projects, supporting tools, city

4.1. Wprowadzenie

Miasta są określane jako systemy. Określenie to wiąże się z ich strukturą w wymiarze przedmiotowym, jak również podmiotowym. Pierwsze nawiązuje do posiadanych zasobów materialnych (np. nieruchomości) i niematerialnych (np. kapitał ludzki). Drugie natomiast jest związane z szerokim gronem interesariuszy uczestniczących w jego funkcjonowaniu. Tym samym, wysoką zdolność do wprowadzania zmian w obszarze miast wykazuje realizowanie działań angażujących rozbudowane zakresowo nakłady (od rzeczowych, przez finansowe, po niematerialne). Przykład stanowią projekty¹, w tym biznesowe.

Z uwagi na podjętą problematykę badawczą głównym celem badania jest przedstawienie specyfiki projektów i projektów biznesowych oraz określenie potencjalnych sposobów ich wspierania ze strony sektora publicznego. W związku z tym, pośród cząstkowych celów badawczych wymienia się:

¹ Wśród przykładowych autorów podejmujących tematykę projektów znajdują się m.in.: Barrett 2018; Brandenburg 2002; Cleland, Ireland 2006; Drobnik 2005; Foltyn-Zarychta 2011; Frame 2001; Gido, Clements 2014; Karlsen 2002; Kerzner 2003; Kimmons 1990; Köster 2010; Kloppenborg 2012; Leśniak-Lębkowska 2015; Lock 2007; Maylor 2010; Marcinek 2001; Meredith, Mantel Jr. 2009; Mizerka, Surma 2000; Morris 1988; Nagarajan 2004; Pawlak 2006; Rogowski 2008; Rosenau Jr., Githens 2005; Schwalbe 2009; Szot-Gabrys 2011; Trocki 2012; Whitman 2006; Wilczek 2002.

- (cel cząstkowy 1) identyfikację cech charakterystycznych dla projektów, w tym biznesowych (tj. w stosunku do ich etapów, rodzajów, a także strategii i sposobów finansowania wdrażanych przez inwestorów przy ich realizacji);
- (cel cząstkowy 2) wymienienie narzędzi umożliwiających wspieranie projektów biznesowych przez sektor publiczny, w tym powszechnych i zalecanych w polskiej praktyce gospodarczej oraz wdrażanych w innych krajach celem rozwoju krajowych instrumentów, np. poprzez implementację części zagranicznych rozwiązań.

Warstwa metodyczna badania obejmuje kwerendę bibliograficzną w zakresie literatury dotyczącej głównie charakterystyki projektów, w tym biznesowych, a także możliwości ich wspierania przez sektor publiczny. Tyczy się ona zarówno polskich, jak również zagranicznych publikacji ośrodków badawczych.

4.2. Właściwości projektów – etapy i rodzaje

Działania podejmowane przez inwestorów mogą przybierać różną postać. W przypadku serii czynności (celowych, skoordynowanych, o sprecyzowanym harmonogramie prac) może być mowa o projektach. Stanowią one przeobrażenie nakładów w rezultaty. Szeroki zakres projektów odzwierciedla różnorodność ich etapów, a także rodzajów. Przywołane poniżej podziały mają na celu zarysowanie jak najpełniejszych ich ram. Umożliwi to bowiem usystematyzowanie ich cech i przedstawienie przykładów.

Zdaniem J. Gido i J.P. Clements'a ogólnymi etapami projektu są: inicjacja, planowanie, działanie i zamknięcie. Podczas etapu inicjacji projektu dokonywana jest jego identyfikacja i selekcja rozwiązań zastosowanych w jego zakresie. Kończy się on uformowaniem karty projektu. Etap planowania obejmuje definiowanie zakresu projektu oraz identyfikację potrzebnych zasobów, budżetu, ryzyka. W konsekwencji następuje powstanie planu bazowego projektu. Kolejny etap oznacza przeprowadzanie określonych prac nad projektem w celu osiągnięcia oczekiwanych jego rezultatów. Etapowi temu towarzyszy kontrolne monitorowanie szczególnie w kontekście uwzględniania występujących odchyleń w planie projektu. Z kolei ostatnia faza polega na ocenie projektu, wyciąganiu wniosków z jego realizacji i archiwizacji dokumentów (Gido, Clements 2014). K. Köster zauważa natomiast cztery etapy życia projektu. Pierwszy to inicjacja. Rozpatrywane jest zapotrzebowanie i zgodnie z nim koncepcja projektu. Drugi oznacza planowanie. Występują tu zadania związane z opracowaniem planu projektu uwzględniającego potrzebne zasoby. Trzeci obejmuje wykonanie i kontrolowanie. Plan projektu zostaje poddany realizacji, a także monitorowaniu. W tym okresie osiągnąć zostaje oczekiwany rezultat projektu. Czwarty dotyczy jego ukończenia. W czasie jego trwania podsumowuje się popełnione błędy i sposób ich naprawienia. Następuje odbiór przez zamawiającego (Köster

2010). D.C. Barrett zaproponował cztery fazy, tj. inicjację, planowanie, wykonanie, zamknięcie. Podczas gdy pierwsza i ostatnia faza zostały określone jako krótkie i wymagające niewielkich zasobów, etapy środkowe uległy rozbudowaniu. Druga faza obejmuje planowanie m.in. harmonogramu prac, budżetu, kanałów komunikacyjnych. Kolejny etap dotyczy głównie realizacji przyjętego planu z uwzględnieniem ewentualnych zmian oraz raportowanie o jego przebiegu (Barrett 2018). H. Kerzner wyróżnia natomiast pięć faz: inicjację, planowanie, testowanie, implementację, zamknięcie. Początkowo następuje ocena pomysłu projektu z uwzględnieniem jego ryzyka, czasochłonności, a także w ujęciu kosztowym. Później dokonywane jest planowanie projektu, czyli udoskonalanie wypracowanej koncepcji projektu w odniesieniu m.in. do potrzebnych zasobów i jednocześnie przygotowanie wstępnej dokumentacji. Testowanie z kolei oznacza prace nad standaryzacją przyjętych rozwiązań z równoległym uzupełnieniem dokumentacji. Następnie trwają prace nad wdrażaniem projektu oznaczające integrację jego produktu z istniejącymi strukturami organizacyjnymi. Ostatnim etapem jest realokacja zasobów kończąca projekt (Kerzner 2003). Pośród faz zaproponowanych przez T.J. Kloppenborg'a występuje: selekcja i inicjacja, planowanie, wykonywanie, zamknięcie i realizacja. W związku z tym podziałem pogrupowanie dokonywanych czynności obejmuje kolejno: opracowywanie pomysłu projektu i selekcjonowanie proponowanych idei, potem doprecyzowanie planu projektu, następnie jego urzeczywistnianie, monitorowanie prac i ich rezultatów oraz akceptacja przez zamawiającego i w końcu zatwierdzenie zakończenia prac nad projektem (Kloppenborg 2012). P.W.G. Morris twierdzi zaś, że cykl życia projektu obejmuje cztery etapy. Początkowo powstaje idea, która podlega weryfikacji pod względem finansowej i technicznej wykonalności. Wybierana zostaje także lokalizacja, rozplanowywaniu podlega finansowanie. Formułowany jest ogólny harmonogram prac. Pierwszy etap kończy się podjęciem decyzji o podjęciu, albo braku podejmowania realizacji projektu. Potem następuje drugi etap – projektowanie. Zarys projektu, w tym terminarz prac, podlega uszczegółowieniu. Następnie mają miejsce prace dotyczące budowy i podłączania instalacji. Nabywane jednocześnie zostaje wyposażenie. Końcowy etap projektu obejmuje ostateczne sprawdzanie wykonanych działań. W końcu osiągnięta zostaje gotowość produktu projektu do pełnej operacyjności. Tym samym, projekt zostaje w całości zrealizowany (Morris 1994). W zakresie prac nad projektem wydziela się także cztery etapy w postaci: tworzenie koncepcji, projektowanie, wdrażanie i oddanie do użytku zakańczające projekt (Nagarajan 2004).

Uwidacznia się permanentne pojawianie się etapów związanych z rozruchem projektu, w tym inicjowaniem go, a także planowaniem jego parametrów i przebiegu, np. w kontekście alokacji zasobów. Wraz z kolejnymi fazami występuje zwiększające się zróżnicowanie w nazewnictwie. Da się jednak zauważyć

podobieństwo przypisywanych im działaniom. Obejmują urzeczywistnianie przyjętych planów ewentualnie podlegających bieżącemu korygowaniu. Zakończenie projektu określa natomiast powstanie oczekiwanego rezultatu.

Ponadto, cykl życia projektu według R.L. Kimmons'a obejmuje cztery etapy, tj. koncepcyjny, wdrożeniowy, operacyjny oraz końcowy. Pierwszy odnosi się do identyfikacji potrzeby oraz potencjalnego sposobu jej zaspokojenia. Po weryfikacji wykonalności projektu (np. w ujęciu technicznym) dokonywany jest zarys jego planu (w tym uwzględnienie kosztów, potencjalnych dochodów, a także źródeł finansowania). Drugi dotyczy uszczegółowionego rozplanowania niezbędnych czynności, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty, a w następnej kolejności prac budowlanych. Podejmowane czynności podlegają z kolei monitorowaniu. Trzeci charakteryzuje podejmowanie m.in. działań marketingowych związanych z wytwarzaniem produktem, a także szkoleń przeznaczonych dla osób mających uczestniczyć w tym etapie projektu. Na tym etapie mogą następować np. polepszenia techniczne. Czwarty etap charakteryzuje np. spadek udziału w rynku, wyczerpanie ekonomicznego uzasadnienia do działania. Przeszarżały charakter projektu determinuje jego zamknięcie (Kimmons 1990). A.K. Munns i B.F. Bjeirmi wymieniają z kolei sześć faz składających się na cykl życia projektu, tj. koncepcyjną (z udziałem klienta), planowania (w kontekście poszukiwania sposobu na osiągnięcie zamierzeń), wytwarzania (zderzenie planu z rzeczywistością), przekazania (ukończonego projektu klientowi do użytkowania), eksploatacji (przez klienta) i zamknięcia (pod wpływem zmniejszenia jego użyteczności) (Munns, Bjeirmi 1996). Według H. Brandenburg'a, który analizował projekty dotyczące powstawania obiektów produkcyjnych, czyli o charakterze rzeczowym i jednocześnie inwestycyjnym, cykl życia projektu odnosi się do trzech głównych faz: przedinwestycyjnej, inwestycyjnej oraz operacyjnej (eksploatacji). Faza przedinwestycyjna obejmuje diagnozowanie możliwości inwestycyjnych, wstępnej ich selekcji, sformułowanie projektu w wymiarze technicznym i ekonomicznym, a także ocenę pomysłu projektu i podjęcie decyzji. Faza inwestycyjna dotyczy realizacji, w tym zawierania kontraktów wraz z ich negocjowaniem, dopracowywanie planów obiektu, jego budowa oraz oddanie do eksploatacji. Uznaje się, że dojście do tego momentu oznacza wykonanie projektu. Wskazuje się jednak także możliwość przypisania temu etapowi czynności służących nadaniu biznesowi podejmującemu działalność w powstałym obiekcie osobowości prawnej. Stąd wymieniona zostaje kolejna faza – operacyjna, której długość zależy od wyznaczonego przez inwestora okresu eksploatacji (Brandenburg 2002). K. Marcinek wskazuje natomiast cztery podstawowe etapy o postaci etapu koncepcji, planowania, realizacji i zamknięcia. Jednocześnie wymienia fazy przypisywane projektom o przemysłowym charakterze, tj. przedinwestycyjną, inwestycyjną oraz operacyjną (Marcinek 2001). R. Rębilas z kolei przedstawia pośród etapów realizacji projektu o charakterze inwestycyjnym, w tym: zamierzenie, etap przedinwestycyjny, realizacyjny,

operacyjny i dezinvestycję. Pierwszy etap dotyczy generowania pomysłów i ich weryfikacji oraz ustalania podstawowych parametrów projektu. Drugi etap obejmuje doprecyzowywanie specyfikacji projektu. Podczas trzeciego etapu m.in. uzyskiwane są konieczne pozwolenia, organizacja finansowania, a także nabycie obiektu i dostawy parku maszynowego, by ostatecznie przekazać go do eksploatacji. Czwarty etap polega na prowadzeniu w nim działalności produkcyjnej, bądź usługowej. Ostatni etap oznacza czas, w którym następuje np. demontaż urządzeń, zabezpieczenie obiektów (Rębilas 2012).

Pięć wyżej wskazanych typologii etapów projektu wskazuje uwzględnianie także użytkowania lub wykorzystywania powstałego produktu projektu. Tym samym, cykle w takim ujęciu mają poszerzony zakres działań. Ich zakończenie przypisuje się natomiast obniżanej ekonomicznej zasadności użytkowania produktu projektu, albo upływnięciu przyjętego okresu jego eksploatacji.

Dwutorowość przedstawionych przykładów cykli życia projektu może wynikać z celu wykonywania projektu. Jeśli jego realizacja wiąże się z nastawieniem np. na sprzedaż osiągniętego oczekiwanego produktu projektu cykl życia projektu z reguły nie będzie uwzględniał fazy dotyczącej jego eksploatacji. W przypadku podjęcia realizacji projektu w odniesieniu do wykorzystania go jako elementu służącego prowadzonej działalności, zakres cyklu życia projektu ulegnie poszerzeniu. Zdarza się, że oprócz dodanej fazy związanej z operacyjnym wykorzystaniem wyniku projektu, uwzględnia się także fazę dezinvestycji.

Ponadto, oprócz celu, w jakim podejmowana jest realizacja projektu, niejednorodność cykli życia projektów może być konsekwencją różnych rodzajów projektów. W kontekście projektów budowlanych wymienia się fazę przygotowawczą (przygotowanie do podjęcia decyzji o realizacji projektu, bądź braku podejmowania działań w tym celu), projektową (uszczegóławiającą planowanie), konstrukcyjną (obejmującą np. dostawy materiałów, powstanie instalacji i przeprowadzanie testowania, które kończą powstanie obiektu z technicznego punktu widzenia) oraz uruchomienia (na które składa się końcowe testowanie i konserwacja obiektu, co sprawia, że obiekt jest gotowy do wykorzystania operacyjnego). W odniesieniu do projektu farmaceutycznego jako pierwszy etap wymienia się natomiast przeprowadzanie podstawowych badań wraz z identyfikacją kandydatów do badań przedklinicznych. Drugi etap to rozwój przedkliniczny, podczas którego następują m.in. badania laboratoryjne, w tym z udziałem zwierząt. Trzeci etap dotyczy tzw. zgłoszenia badań, wymagającego przeprowadzanie testów klinicznych i dopracowania stosownej dokumentacji na rzecz wniosku w zakresie powstawania nowego leku. Czwarty etap dotyczy działań następujących po złożeniu przedmiotowego wniosku dotyczących wsparcia zgromadzenia pełnej dokumentacji do zatwierdzenia odkrycia. Z kolei projekty związane ze zmianami wdrażanego oprogramowania rozczłonkowane są na cztery fazy określane cyklami: weryfikacji koncepcji (np. praca nad

koncepcją, logiką, testami akceptacyjnymi, analizą ryzyka, sformułowaniem rekomendacji), pierwszej kompilacji (obejmujący konstruowanie pierwszej kompilacji, opracowanie planu testów systemu, sformułowanie zaleceń), drugiej kompilacji (analogicznie do cyklu pierwszej kompilacji) i końcowy (m.in. budowa finalnej kompilacji wraz z testami) (*A Guide...* 2000).

Z uwagi natomiast na rodzaje projektów wylicza się różne kryteria ich podziału. Z punktu widzenia przykładowo czasu ich realizacji przedstawia się projekt krótkoterminowy oraz długoterminowy. Ich podział jest zależny od branży. Projekt krótkoterminowy wynosi z punktu widzenia działu ubezpieczeń około 2 tygodnie, prac inżynierskich – od 0,5 roku do 2 lat, w odniesieniu do budownictwa – od 3 do 5 lat, a w przemyśle nuklearnym – około 10 lat (Kerzner 2003). Długość trwania projektu określana jako krótki lub długi może być dyskusyjna, gdyż zależy nie tylko od branży, ale także od chociażby płynności przebiegu kolejnych etapów projektu. Poza tym, wyróżnienie krótkoterminowego i długoterminowego rodzaju projektów nie wyklucza sformułowania określenia średnioterminowego projektu. Z uwagi na ograniczenie projektu ze względu na czas wymienia się projekt zwykły (nieograniczony czasowo) i tzw. *crash* (o zastrzeżonym terminie zakończenia). Przykładem projektu typu *crash* jest budowa kanału przed nadejściem spodziewanych, silnych wiatrów (Nagarajan 2004). Kluczową kwestią jest w tym przypadku zdążenie przed spodziewanym zdarzeniem. Analizując wielkość projektu zwraca się uwagę na czas jego trwania, ale także liczbę zaangażowanych osób, ponoszone nakłady inwestycyjne oraz pracochłonność. W konsekwencji, wymienia się m.in. projekty bardzo małe, małe, średnie, duże i bardzo duże. Na przykładzie projektów badawczych uznaje się, że np. liczba pracowników wynosi kolejno: mniej niż 3, 3–10, 10–50, 50–150 i powyżej 150. W odniesieniu natomiast do nakładów finansowych przypisuje się kolejno: do 0,1 mln EUR, 0,1–1 mln EUR, 1–10 mln EUR, 10–100 mln EUR i powyżej 100 mln EUR (Pawlak 2006). Podział ten także jest zależny od indywidualnych uwarunkowań projektu. Według rodzaju rezultatu wymienia się projekty twarde oraz miękkie. Projekty twarde określa się jako obiektowe, których rezultatem są np. zabudowania kubaturowe, systemy techniczne, produkty. Projekty miękkie wiążą się natomiast z procesami, albo systemami działania. Konsekwencją ich realizacji jest powstanie obiektów niematerialnych (Trocki 2012). Z perspektywy np. projektu informatycznego, który powoduje także zakup odpowiedniego sprzętu można uznać, że występują także projekty mieszane. Z punktu widzenia natomiast złożoności wymienia się projekty indywidualne (np. napisanie pracy naukowej, albo książki), grupowe (m.in. badanie zasobów gazu ziemnego, bądź przygotowywanie wesela), na poziomie organizacji (wśród nich kampania polityczna lub zmiana lokalizacji zakładu), międzyorganizacyjne (przykładowo działania militarne, jak również budowa elektrowni atomowej), a także

wielonarodowe (takie jak budowa Kanału Panamskiego, bądź stacji kosmicznej). Wydzielone rodzaje projektów umożliwiają nakładanie się poszczególnych typów projektów. Przykładowo zmiana lokalizacji prowadzonej dotąd działalności może być uznana z jednej strony za projekt grupowy, a także z drugiej strony za projekt na poziomie organizacji. Podobnie budowa tunelu może być uznana za projekt międzyorganizacyjny oraz wielonarodowy (Nicholas 2004). Ze względu na zakres przedmiotowy wyróżnia się natomiast cztery ogólne grupy projektów. Jedne są związane z inżynierią i budownictwem. Dotyczą więc przykładowo prac konstrukcyjnych, budowy mostów, tuneli, a także prac w zakresie górnictwa i branży chemicznej. Drugie dotyczą produkcji, w tym np. w branży motoryzacyjnej, spożywczej, farmaceutycznej, badawczo-rozwojowej oraz lotnictwa. Trzecia grupa to projekty zarządcze. W ich zakresie wymienia się m.in. projekty reorganizacyjne, marketingowe, a także związane z systemami informatycznymi. Czwartą grupą są projekty badawczo-naukowe. Ze względu na innowacyjny charakter występują trudności z ich precyzowaniem (Lock 2007). W odniesieniu do zastosowania projektu wyróżnia się związane m.in. ze zmianami organizacyjnymi, systemami informacyjnymi, zwiększaniem wydajności produkcji, badaniami i rozwojem oraz budownictwem (Kloppenborg 2012). Innymi słowy, projekty mogą być związane z podstawową działalnością (np. w zakresie produkcji, sprzedaży) lub z działaniami ją uzupełniającymi (m.in. w obszarze technologii informacyjnej, zasobów ludzkich) (Köster 2010). W odniesieniu natomiast do głębokości zmiany wyróżnia się projekty strategiczne, taktyczne, operacyjne. Pierwsze charakteryzują się szerokim zakresem wprowadzanych zmian oraz stopniem skomplikowania, co wpływa na organizację i jej otoczenie. Drugi obejmuje działania o średnim zakresie wdrażanych zmian i skomplikowaniem. Ich wpływ sięga większości elementów organizacji. Trzeci natomiast dotyczy niewielu inicjowanych przemian i niskiego skomplikowania. Efekty takich projektów koncentrują się na komórce w obszarze, której realizowano projekt (Pawlak 2006). W kontekście typu beneficjenta projektu wylicza się projekty wewnętrzne (dotyczące organizacji jako całości, albo jej części), w tym o wymiarze strategicznym (np. generujące wpływ na optymalizację kosztową, albo ekspansję działalności) oraz niestrategicznym (m.in. rozwijanie nowych kompetencji), a także zewnętrzne (zapoczątkowywane przez klienta). W związku z podstawową klasyfikacją interesariuszy projektu wyróżnia się projekty posiadające przede wszystkim wewnętrznych interesariuszy (przykładowo w odniesieniu do projektów informatycznych dotyczących funkcjonowania jednej organizacji), a także głównie zewnętrznych interesariuszy (np. w kontekście projektów farmaceutycznych, których celem jest wprowadzenie na rynek nowego leku, albo budowlanych, będących apartamentowcami, kompleksami biurowymi itd.). Kolejna klasyfikacja dotyczy miejsca powstawania projektu w ujęciu

pozafizycznym. Zwracając uwagę na powszechność Internetu, jako platformy komunikacyjnej, prowadzone są projekty wirtualne (Leśniak-Łebkowska 2015). Wówczas projekty realizowane w rzeczywistym wymiarze można określić jako tradycyjne. Kryterium podziału projektów może wiązać się także z tzw. zieloną jakością. Potocznie nazywane projekty zielone stanowią wieloraką grupę, w której wymienia się: projekty zielone z definicji (ich rezultaty są w pełni zorientowane na ochronę środowiska, np. zasobów naturalnych, gatunków zagrożonych wyginięciem), projekty będące zielonymi poprzez wpływ projektu (ich wyniki nie są skoncentrowane wyłącznie na kwestiach środowiskowych, ale generują pozytywny wpływ na środowisko, np. przebudowa układu drogowego wraz z podziemnymi tunelami ograniczającymi zanieczyszczenia w części miast), projekty będące zielonymi poprzez wpływ produktu (np. poszerzenie zakresu działalności wraz z wykorzystaniem dóbr wielokrotnego użytku np. kubków), a także projekty zielone w ujęciu ogólnym (dotyczące zwiększania atrakcyjności elektronicznego przesyłu informacji niż ich fizycznej dystrybucji itp.) (Maltzman, Shirley 2011). Z własnościowego punktu widzenia można wymienić projekty publiczne, prywatne oraz publiczno-prywatne (Nagarajan 2004). Oznacza to, że inicjatorem i koordynatorem w pierwszym przypadku jest podmiot sektora publicznego, np. samorząd terytorialny (posiadający cele pozakomercyjne). Z drugim rodzajem projektów wiąże się uczestnictwo podmiotu sektora publicznego, np. przedsiębiorstwa państwowego (zorientowanego na cele komercyjne), albo podmiotu sektora prywatnego, w tym biznesu (podejmującego projekty w celach komercyjnych). Z kolei projekty publiczno-prywatne angażują jednocześnie podmioty z obu wymienionych sektorów, spośród których prywatny biznes bierze udział w projekcie z reguły za wynagrodzeniem. Jak zauważa K. Marcinek, projekty pod wpływem których powstają, są rozbudowywane, bądź modernizowane obiekty, np. przemysłowe, mieszkaniowe lub infrastrukturalne określa się mianem inwestycyjnych (Marcinek 2001). W związku z tym możliwym jest uznanie za kryterium podziału rodzaj produktu projektu. Pozostałe przypadki projektów można w konsekwencji uznać za nieinwestycyjne. W odniesieniu do podejmowanych celów projekty inwestycyjne można podzielić na: odtworzeniowe (motywowane zwiększaniem gotowości produkcyjnej poprzez wymianę zużytych środków trwałych, w tym maszyn, a także rekonstrukcję budynków i budowli), modernizacyjne (mające na celu obniżenie kosztów produkcji pod wpływem unowocześnienia parku maszynowego, np. wdrażając nowoczesne technologie, zwiększenia bezpieczeństwa pracy, bądź spełnienia wymogów środowiskowych), rozwojowe (których celem jest zwiększenie potencjału gospodarczego prowadzonej działalności np. różnicując kanały dystrybucji) i strategiczne (mogące przybrać charakter defensywny (np. dotycząc przeciwdziałania w zakresie niekorzystnych warunków kontraktowych dostawców), bądź ofensywny

(m.in. w postaci fuzji podmiotu będącego dotychczasowym konkurentem) (Szot-Gabryś 2011). Pod względem zaawansowania technologicznego wyróżnia się natomiast projekty inwestycyjne typu: low-tech (wykorzystujące typowe rozwiązania technologiczne, tj. już występujące i powszechnie dostępne), medium-tech (dotyczące projektów typu low-tech urozmaiconych zastosowaniem także nowej technologii, ale w stosunkowo niewielkim wymiarze), hi-tech (obejmujące projekty wdrażające zaawansowaną technologię, czyli rozwijaną przed zainicjowaniem projektu, ale używaną pierwszy raz) i super hi-tech (stanowiące działania wcielające wysoce zaawansowaną technologię, co oznacza rozwiązania nieznane lub powstające podczas zapoczątkowania projektu) (Wilczek 2002).

Powyższe wskazuje, że projekty stanowią heterogeniczny zbiór, zarówno względem etapów, jak również rodzajów. Podsumowując, spośród przykładów można wymienić m.in. projekty publiczne miękkie o charakterze nieinwestycyjnym (np. organizację lokalnego festynu z okazji dnia dziecka, albo szkoleń z udzielania pierwszej pomocy), jak również twarde inwestycyjne służące celom prospołecznym (przykładowo budowa domu kultury lub wyposażenie szkoły w sprzęt laboratoryjny). Właściwości projektów zależą od celu ich podejmowania. Jeśli mają służyć przykładowo ograniczeniu bezrobocia w mieście to będą miały głównie charakter miękkiej, nieinwestycyjnej, długoterminowej. W przypadku natomiast np. zakupu sprzętu medycznego do publicznego ośrodka ochrony zdrowia to głównie twardej, nieinwestycyjnej, krótkookresowej. Na charakterystykę projektów wpływa także realizator. W ramach działań sektora publicznego projekty są ukierunkowane głównie na cele ogólnospołeczne, zaś w zakresie sektora prywatnego przede wszystkim zarobkowe. W związku z powyższymi licznymi podziałami projektów stanowią one rozbudowany zakres badawczy. Dla przykładu z jednej bowiem strony obejmują perspektywę lokalnego społeczeństwa (projekty publiczne), a z drugiej jednostki (projekty prywatne). W obu zresztą przypadkach występują projekty o zróżnicowanym charakterze, m.in. rzeczowym (zakup maszyn, albo nieruchomości), jak również niematerialnym (przeprowadzenie szkoleń psychologicznych), obligatoryjnym (w ramach obowiązków podatkowych) oraz dobrowolnym (wynikające z własnej inicjatywy). Determinuje to zasadność zawężenia badań na rzecz wybranego typu projektów.

Interesujący typ projektów stanowią projekty biznesowe oznaczające serię celowych, zaplanowanych działań prywatnych inwestorów z sektora biznesu. Charakteryzuje je przede wszystkim: komercyjny profil działalności, w warunkach rynkowych, indywidualne potrzeby, cele finansowe. Projekty biznesowe mogą być także związane np. ze społeczną odpowiedzialnością. Wówczas może je charakteryzować przykładowo niefinansowy cel. W ogólnym natomiast ujęciu specyfikę projektów biznesowych opisują cztery powyższe cechy.

Prowadzone badania będą zorientowane na projektach biznesowych, w tym o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości. Zainteresowanie poznawcze nimi wynika z ich wpływu np. na podaż terenów inwestycyjnych, ilość i jakość tworzonych miejsc pracy, kierunek rozwijanych kompetencji i generowanie przepływów pieniężnych w gospodarce, w tym na rzecz samorządu.

4.3. Charakterystyka projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości

4.3.1. Rozwijane źródła finansowania

Nieodzownym elementem realizacji projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości jest finansowanie. Ich kapitałochłonność przyczynia się jednocześnie do poszerzania instrumentów służących pozyskiwaniu kapitału finansowego. Z tego powodu, oprócz kredytowania bankowego (uznawanego za klasyczne) pojawiają się dodatkowe źródła finansowania (nieraz traktowane jako niezbędne). Przykładowe rozwiązania wobec finansowania projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości przedstawia zbiorczo A. Jania (2019), a krótki ich opis wskazano poniżej.

Pozyskiwanie finansowania może przykładowo nastąpić poprzez emisję obligacji korporacyjnych, tj. przy wykorzystaniu platformy scentralizowanego obrotu obligacjami nieskarbowymi – *Catalyst*. Podmiot emitujący obligacje, np. deweloper, ustala warunki emisji, tj. np. wysokość oprocentowania, częstotliwość wypłacania odsetek, termin zwrotu udostępnionego kapitału. Oznacza to możliwość dopasowania pozyskiwanych transz kapitału do harmonogramu inwestycji. Obligacje mogą podlegać zatem wykupowi z przychodu uzyskanego z prowadzonego projektu. Jednocześnie kapitałodawca uzyskuje wyższą stopę zwrotu niż w przypadku np. lokaty bankowej lub obligacji skarbowej przy niższym poziomie ryzyka w stosunku do m.in. inwestycji w akcje (Gostkowska-Drzewicka 2014).

Crowdfunding nieruchomości (RE-CF; *Real Estate Crowdfunding*) umożliwia zaś pozyskiwanie tzw. finansowania społecznościowego. Społeczność jest w tym przypadku traktowana jako „tłum” (Gostkowska-Drzewicka 2016). Pośród cech charakteryzujących RE-CF wymienia się stosunkowo: wysoką przejrzystość informacji o konkretnej nieruchomości i mniejsze konieczne wkłady finansowe (Vogel Jr., Moll 2014). Pozyskiwanie środków finansowych na realizację projektu biznesowego umożliwia bowiem tzw. platforma crowdfundingowa. Umieszcza się na niej ofertę przedstawiającą szczegóły poszczególnego projektu. Podmioty angażujące się finansowo mają prawo do uzyskania udziałów w finansowanym projekcie. W sytuacji gdy zgromadzono oczekiwaną kwotę system przekazuje środki

inicjatorowi kampanii, np. deweloperowi, który po sprzedaży zrealizowanego projektu wykupuje udziały od kapitałodawców z uwzględnieniem ustalonej nadwyżki. W przeciwnym wypadku, tj. gdy nie uda się zgromadzić kapitału na spodziewanym poziomie, jest on zwracany wpłacającym. Taką formę działań określa się jako model udziałowy, inaczej inwestycyjny (Firek 2017). Finansowanie projektów w nieruchomości może przebiegać także według tzw. modelu pożyczkowego. Oznacza to, że projekt na rynku nieruchomości jest finansowany instrumentami dłużnymi, tj. środkami pożyczonymi od „cyfrowego tłumu”. Finansowana nieruchomość stanowi przedmiot zabezpieczenia. Kapitałobiorca w postaci np. dewelopera zwraca dawcom kapitału odsetki, a także udzieloną wartość środków (Gostkowska-Drzewicka 2016). Transakcje crowdfundingu nieruchomości dotyczą m.in. gruntów niezabudowanych oraz nieruchomości budynkowych, w tym biurowych, przemysłowych (Kordela 2017).

Z kolei *leasing* nieruchomości jest uznawany za źródło finansowania pomimo, że nie następuje powiększenie stanu aktywów podmiotu gospodarczego. Generuje bowiem wymierne korzyści, np. podatkowe (Okręglicka 2014). Obejmuje grunty niezabudowane, a także zabudowane objęte prawem własności, jak również użytkowania wieczystego (Foryś, Górski 2016), jak np. lokalne użytkowe (biurowe, handlowe, usługowe) i nieruchomości budynkowe (biurowe, handlowe, usługowe, magazynowe, przemysłowe) (Gwizdała 2012). Pod względem jego rodzaju wyróżnia się *leasing* nieruchomości operacyjny, finansowy i zwrotny (Okręglicka 2014). W przypadku *leasingu* operacyjnego *leasingodawca* nabywa nieruchomość na warunkach ustalonych w umowie i przekazuje ją korzystającemu do użytkowania. Upoważnia go także do pobierania z niej pożytków w określonym okresie. *Leasingobiorca* jest natomiast zobowiązany do zapłaty jemu wynagrodzenia pieniężnego za nabycie nieruchomości, co najmniej na poziomie jej wartości początkowej. Przekazywane opłaty za *leasing* stanowią dla *leasingobiorcy* koszt uzyskania przychodu, co obniża to jego podstawę do opodatkowania, a dla *leasingodawcy* przychód i może dokonywać odpisów amortyzacyjnych od przedmiotowej nieruchomości, co zwiększa jego koszt uzyskania przychodu. W zależności od ustaleń kontraktowych, *leasingobiorca* może odkupić *leasingowaną* nieruchomość. Jeżeli to nie nastąpi, *leasingodawca* może sprzedać ją innemu podmiotowi. W przypadku zobowiązania się *leasingodawcy* do przeniesienia prawa własności na *leasingobiorcę*, wówczas przybiera on formę *leasingu* finansowego. Oznacza to, że odpisów amortyzacyjnych może dokonywać *leasingobiorca*. Zarówno w formie *leasingu* operacyjnego, jak również finansowego może nastąpić finansowanie przybierające układ *leasingu* zwrotnego. Występuje on gdy, zgodnie z warunkami umowy, *leasingobiorca* dokonuje sprzedaży nieruchomości *leasingodawcy*. Sprzedający odzyskuje zatem kapitał zainwestowany w nieruchomość. Równolegle, ma on zastrzeżone prawo do dalszego jej użytkowania (Foryś, Górski 2016).

Finansowanie projektów inwestycyjnych na rynku nieruchomości może następować także poprzez operację *buy-back*. Może ona przybrać postać metody opartej na wiązanych umowach handlowych oraz o wymiarze deweloperskim. Pierwsza metoda zostaje implementowana w przypadku zainteresowania podmiotów gospodarczych produktem poszczególnego projektu inwestycyjnego. Przedmiot finansowania może dotyczyć budowy np.: fabryki, za finansowanie której podmiot gospodarczy (finansujący) uzyskuje dostawy produkowanego tam dobra lub biurowca, w którym podmiot gospodarczy, w zamian za udzielone finansowanie, najmuje powierzchnię. Drugi wariant dotyczy sytuacji gdy deweloper dąży do pozyskania kapitału mającego na celu uzupełnienie posiadanych już środków finansowych (własnych, a także z przyznanego kredytu). Następuje to po wypracowaniu koncepcji projektu, w tzw. fazie przedinwestycyjnej, przy współpracy z wyspecjalizowaną agencją. Deweloper sprzedaje podmiotom finansującym (nie związanym dotąd z realizacją projektu) adekwatną ilość udziałów w planowanej nieruchomości, które jest zobowiązany odkupić w ustalonym okresie za z góry określoną cenę z uwzględnieniem określonej marży. Metoda ta jest ukierunkowana na np. apartamentowce, kompleksy hotelowe, które charakteryzują się stosunkowo wysokim popytem umożliwiającym krótki okres sprzedaży bądź wynajmu (Oleksy 2009).

Opisane alternatywne źródła pochodzenia kapitału finansowego charakteryzuje w Polsce niska dostępność (Wiśniewska 2008). Sprawia to, że inwestycje na rynku nieruchomości są zdominowane przez kapitał zagraniczny (Adamczyk 2017). Biorąc jednak pod uwagę przedstawione źródła literatury uwidacznia się z jednej strony ich niejednokrotnie dotychczas niski poziom rozwoju i z drugiej strony, ich potencjał.

Poza powyższym, wskazuje się, że finansowanie projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości może następować poprzez wykorzystywanie metody *Project Finance*. Odbywa się ono, w przeciwieństwie do klasycznej metody *corporate finance* (finansowania korporacyjnego), poprzez finansowanie zewnętrzne. Powołuje się bowiem spółkę celową (SPV – *Special Purpose Vehicle* – spółka specjalnego przeznaczenia) o wybranej formie prawnej, która determinuje m.in. sposób kontroli i reprezentowania spółki, jak również udział w zysku lub stratach, ewentualnej konieczności upubliczniania wyników podejmowanej działalności, odpowiedzialności wspólników za zobowiązania spółki. Charakteryzuje ją ściśle określony cel i zakres działań. Jest ona niezależnym podmiotem gospodarczym pod względem finansowym, a także organizacyjnym. Wyodrębnienie spółki celowej umożliwia odseparowanie ryzyka projektu od macierzystej działalności sponsorów oraz zwiększoną przejrzystość w stosunku do nadzoru spółki. Upadłość spółki celowej nie jest tożsamym zjawiskiem co upadłość przedsiębiorstwa macierzystego. Jest skoncentrowana na aktywach powstających podczas realizacji projektu stanowiących źródło przepływów pieniężnych, a także zabezpieczenie dla inwestorów. Ewentualne roszczenia wobec

spółki mogą być egzekwowane z jej majątku, także w postaci *leasingu* zwrotnego. Forma ta jest szczególnie stosowana w przypadku projektów, które są ponadprzeciętnie kapitałochłonne. Umożliwia ona zaciągnięcie kredytu opartego o potencjalne dochody generowane w ramach projektu w przyszłości (Wojewnik-Filipkowska 2008; Czerkas 2010). Rozwiązanie to stosuje się na rynku nieruchomości mieszkaniowych, jak również komercyjnych. Ich powoływanie może być ukierunkowane na zakup lub budowę nieruchomości (Tomecki 2013).

Alternatywne mechanizmy finansowania odzwierciedlają z jednej strony rozwój rynku finansowego, a z drugiej strony także różnorodne możliwości sytuacyjne, np. w odniesieniu do kondycji finansowej inwestora. Zakres wykorzystywanych źródeł finansowania jest jednak zależny od zindywidualizowanych cech projektu biznesowego.

4.3.2. Alternatywy strategii inwestorów

Upodmiotowiona charakterystyka projektu biznesowego o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości jest związana z przyjmowaną przez inwestora taktyką wobec postępowania. Na rzecz prób ujęcia sposobów w jaki są one przeprowadzane można przedstawić strategię inwestycyjne.

Wymienia się strategię użytkownika (dla zaspokojenia własnych potrzeb), lokacyjną (dotyczy utrzymywania wartości kapitału jaki został zainwestowany, tzw. strategia kupuj i trzymaj), spekulacyjną (zorientowana na osiąganie wysokich stóp zwrotu z inwestycji, zwana strategią szybkiej gotówki) oraz deweloperską (nieruchomości z potencjałem rozwojowym, poddawane przekształceniom, adaptacji do nowej funkcji, tzw. strategia typu kup, dodaj wartość i sprzedaj). Strategia użytkownika jest przyjmowana przez inwestorów indywidualnych, np. gospodarstwa domowe oraz przedsiębiorstwa. Strategię lokacyjną wdrażają natomiast inwestorzy indywidualni, a także instytucjonalni. Strategia spekulacyjna i deweloperska jest kształtowana w obszarze działalności deweloperów, przedsiębiorstw i inwestorów indywidualnych (Kucharska-Stasiak 2016). Aktywnością wykazującą jednoczesne podobieństwo do strategii spekulacyjnej oraz deweloperskiej jest tzw. *flipping*. Dotyczy on odnowienia (wyłącznie w niezbędnym zakresie z uwagi z reguły na zły stan techniczny i ewentualnie nieuregulowany stan prawny) nieruchomości zakupionej po atrakcyjnej cenie, aby w krótkim okresie sprzedać ją z zyskiem (Siemińska 2011).

Podjęcie działań natomiast przez inwestorów w postaci deweloperów można odnieść do czterech typów. Po pierwsze, tzw. *new development*, które oznaczają zagospodarowywanie terenów niezurbanizowanych. Po drugie, tzw. *land development*, czyli zorientowane na przygotowywaniu terenów pod zabudowę w przyszłości. Po trzecie, wymienia się tzw. *property development* związane z przekształcaniem istniejących zabudowań np. pod wpływem modernizacji, bądź konwersji funkcji.

Po czwarte, wylicza się działalność pod postacią tzw. *redevelopment* dotyczącą likwidacji zabudowy wraz z zastępowaniem jej nowymi zabudowaniami (Śmietana 2014).

Równoległe formułowane są tzw. strategie wyjścia z inwestowania, co występuje także w przypadku projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości. Tym samym odzyskanie kapitału wraz z wypracowaną nadwyżką może nastąpić poprzez likwidację, albo sprzedaż przedmiotowej nieruchomości. Zakończenie projektu biznesowego o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości pod wpływem likwidacji istniejących (niejednokrotnie dotąd eksploatowanych) budynków oraz budowli dokonuje się w przypadku gdy grunt jest więcej warty bez zabudowań. Przyczyną może być np. deprecjacja naniesień. Występują dwie wyjątkowe sytuacje, kiedy z reguły nie ma możliwości przyjęcia strategii likwidacyjnej, tj. w odniesieniu do gruntu niezabudowanego, a także zabudowań zarejestrowanych jako zabytki. Druga metoda umożliwiająca ukończenie projektu biznesowego o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości dotyczy jej sprzedaży. Co charakterystyczne, może ona nastąpić na różnych etapach cyklu życia projektu, a im bardziej wyspecjalizowana nieruchomość tym z reguły bardziej ograniczony popyt (Bryx, Matkowski 2001).

Różne strategie inwestorów podejmujących realizację projektów biznesowych świadczą o szerokim wachlarzu ich indywidualnych cech, pomimo wspólnego (finansowego) ogólnego celu. Ponadto, nie bez znaczenia może okazywać się zmiana uwarunkowań w ramach realizowanego projektu biznesowego determinując np. dążenie do realokacji zainwestowanego kapitału.

Z punktu widzenia natomiast rozwoju lokalnego w długim okresie w ujęciu gospodarczym ważna jest działalność inwestycyjna podmiotów gospodarczych wdrażających strategię użytkownika. Powyższe studia literaturowe świadczą o istotności ich aktywności w ramach procesów gospodarczych w miastach. Mogą przyczyniać się bowiem m.in. do u efektywniania wykorzystywania terenów w mieście, tworzenia miejsc pracy, rozwoju myśli technologicznej i generowania przepływów pieniężnych do budżetów samorządowych.

4.4. Formy wsparcia inwestorów realizujących projekty biznesowe (strategia użytkownika)

4.4.1. Klasyczne podziały narzędzi w polskich uwarunkowaniach

Specyficzne uwarunkowania projektów biznesowych, szczególnie o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości, przyczyniają się do występowania w mieście m.in. zaawansowanych technologii, co unowocześnia lokalny rynek pracy i podwyższa jakość lokalnych dóbr. Uzasadnia to ich wspieranie przez samorząd. Zasadność udzielania inwestorom szeroko rozumianego wsparcia przez sektor

publiczny wiąże się również z dążenia do optymalizacji poziomu podaży lokalnie tworzonych dóbr adekwatnie do popytu na nie. W konsekwencji, stosuje się narzędzia z punktu widzenia wielu kryteriów.

Z perspektywy dobrowolności wdrażania poszczególnych narzędzi wspierających projekty biznesowe o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości wymienia się obligatoryjne oraz fakultatywne. Pierwsze są realizowane z mocy przepisów prawa, np. rozbudowa infrastruktury technicznej. Drugie stanowią natomiast inicjatywę jednostki samorządu terytorialnego (Flieger 2009).

Instrumenty wspierania projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości można podzielić (z uwagi na ich rodzaj) na finansowe, w tym m.in. wydatki inwestycyjne, zewnętrzne źródła finansowania i partnerstwo publiczno-prywatne oraz pozafinansowe, jak np. obsługa inwestorów, wspieranie innowacji, kształtowanie parków przemysłowych i inicjowanie inkubatorów przedsiębiorczości (Wołowicz 2005).

W odniesieniu do zasięgu oddziaływania instrumentów wsparcia projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości wyróżnia się instrumenty wywierające wpływ na konkretny projekt biznesowy o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości (np. ulgi podatkowe, nakazy administracyjne itp.), a także na ich otoczenie (np. infrastruktura techniczna) (Skica, Bem 2014; Michna, Męczyńska 2016).

Z perspektywy charakteru instrumentów służących wspieraniu projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości wyróżnia się inicjatywy o charakterze (Dropek 2014): infrastrukturalnym (jak np. w zakresie infrastruktury technicznej), prawno-administracyjnym (m.in. wdrażanie lokalnych programów pomocnych w rozwijaniu przedsiębiorczości), finansowym (np. w obszarze podatków oraz opłat lokalnych) i miękkiego wsparcia (przykładowo organizowanie szkoleń dla przedsiębiorców).

Kształtowanie wsparcia dla projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości może następować przy użyciu narzędzi dochodowych, a także wydatkowych. Do grona instrumentów dochodowych zaliczają m.in. ulgi i zwolnienia podatkowe (dotyczące np. podatku od nieruchomości, podatku od działalności gospodarczej osób fizycznych), stawki podatków lokalnych niższe od maksymalnych ustalanych na szczeblu Ministerstwa Finansów, jak również odraczanie, umarzanie, rozkładanie na raty, bądź zaniechanie poboru należnego podatku. Wyższą liczebność przypisują jednak instrumentom wydatkowym. W ich zakresie przytaczają nakłady inwestycyjne (przykładowo inwestycje infrastrukturalne związane z kanalizacją, siecią energetyczną, obwodnicą miasta itd.), nakłady na wsparcie instytucji służących rozwojowi gospodarstwu (m.in. agencji rozwoju lokalnego, centrów wspierania biznesu, inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych, funduszy poręczeniowo-kredytowych) oraz

instrumenty informacyjno-promocyjne (np. o partnerach gospodarczych, albo środowisku lokalnym) (Dziemianowicz i in. 2000; Maciejuk 2004).

Podobną klasyfikację przedstawia D. Kobus-Ostrowska. Wylicza bowiem instrumenty (Kobus-Ostrowska 2006):

- dochodowe – np. w zakresie dochodów własnych samorządu, w tym dotyczących lokalnych podatków i opłat, w tym, m.in. podatku od nieruchomości, podatku dochodowego od osób prawnych, opłaty targowej, np. w postaci:
 - stosowania stawek podatków będących dochodami samorządu na niższych poziomach niż maksymalnie dozwolone;
 - zaniechania poboru w części (tzw. ulga podatkowa), bądź w całości (tzw. zwolnienie podatkowe) – może wystąpić na wniosek podatnika gdy zapłata podatku zagraża działalności podatnika;
 - rozłożenia zapłaty podatku (w tym zaległego) na raty lub odroczenia terminu jego płatności – również na wniosek podatnika ze względu na uwydatnienie ważnego powodu;
 - umorzenia całej lub części zaległości podatkowej – także zainicjowane wnioskiem podatnika z wskazaniem uzasadnienia.
- wydatkowe – dotyczących tzw. wydatków nieobowiązkowych, które przyjmują postać np.:
 - inwestycji infrastrukturalnych – ukierunkowanych do lokalnej społeczności, albo konkretnej grupy podmiotów, obejmujących infrastrukturę techniczną – np. sieć transportową, doprowadzenie mediów oraz społeczną;
 - instrumentów informacyjno-promocyjnych – obejmujących dane m.in. na temat funkcjonujących podmiotów gospodarczych, podmiotów świadczących usługi o charakterze doradczym;
- współpracy samorządu z przedsiębiorstwami – np. w postaci organizacji wspólnych spotkań, udzielania pomocy w pozyskiwaniu funduszy unijnych, tworzenia instytucji otoczenia biznesu² – świadczących doradztwo, a także udzielających gwarancji oraz poręczeń bankowych.

² Przykładowo, park przemysłowy to zespół wyodrębnionych nieruchomości z co najmniej nieruchomością, na której pozostała infrastruktura techniczna po likwidowanym, albo restrukturyzowanym przedsiębiorcy. Tworzony jest w ramach umowy cywilnoprawnej pomiędzy jednostką samorządu terytorialnego a przedsiębiorcami (ustawa 2). Z kolei, inkubatory przedsiębiorczości oferują wsparcie powstającym podmiotom gospodarczym (Filipiak, Ruszała 2009). Przyjmuje ono wymiar doradczy, administracyjny i promocyjny w przypadku ich zorientowania na współczesne technologie. Celem końcowym jest osiągnięcie przez poszczególne podmioty gospodarcze samodzielności, w tym w komercjalizacji nowych technologii (Oleksiuk 2009). Park technologiczny zaś to zespół wyodrębnionych nieruchomości wyposażony w infrastrukturę techniczną, którego podstawowym celem jest osiągnięcie przepływu wiedzy oraz technologii między przedsiębiorcami a jednostkami naukowymi (ustawa 2). W konse-

Ponadto, zwraca się uwagę, że jednostki samorządowe mogą pozyskiwać też zewnętrzne środki finansowe, np. z Unii Europejskiej dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz korzystać z programów rządowych (Dziemianowicz i in. 2000). Przykładowo, wskazuje się istotność Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Poza tym, uzupełnieniem funduszy unijnych w odniesieniu do specyficznych uwarunkowań jest m.in. tzw. Mechanizm Sprawiedliwej Transformacji, którego procedowanie trwa (www1).

Narzędzia wspierające inwestorów podejmujących się realizacji projektów biznesowych stanowią szeroką grupę. Są wśród nich instrumenty o charakterze finansowym i niefinansowym, jak również uniwersalnym oraz indywidualnym.

4.4.2. Przykłady propozycji uzupełniających instrumentów wspomagających w Polsce

Za podstawową kwestię dla inwestorów planujących realizację projektu biznesowego o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości przyjmuje się lokalizację. Jest to podstawowa cecha na rynku nieruchomości. Mając to na uwadze warto zwrócić uwagę na narzędzia wspierające lokalizacyjne decyzje inwestycyjne. Ze względu na zakres wsparcia proponuje się ich podział na: techniczne, organizacyjne oraz prawne.

Instrumenty techniczne obejmują bazy danych umożliwiające dokonywanie przez inwestorów analiz rynkowych związanych z szeroko pojętym dobieraniem nieruchomości. Z jednej strony, warto wskazać rejestry zawierające ceny i/lub wartości lokalnych nieruchomości, jakie są prowadzone przy współpracy jednostek miejskich i lokalnych rzeczoznawców majątkowych. Baza na ich podstawie stanowi bogate źródło informacji umożliwiających rozpoznanie m.in. uwarunkowań cenowych, a także oszacowanie rynkowej wartości wybranych nieruchomości przez specjalistów z zakresu wyceny nieruchomości. Wraz ze wzmożeniem natomiast udziału samorządu w agregacji zbieranych informacji mogłaby być wzbogacana wiedza sektora publicznego nt. potencjału inwestycyjnego nieruchomości w mieście oraz lokalna oferta inwestycyjna. Z drugiej strony, mowa o geoportalach (tj. systemach informacji przestrzennej w miastach). Zebrane w ich zakresie dane, będąc dodatkowo zobrazowane, ułatwiają proces analityczny przeprowadzany na rzecz wyboru przez inwestora lokalizacji.

Instrumentem organizacyjnym można określić wyodrębnianie w strukturze urzędów miast jednostki organizacyjnej zajmującej się bieżącą i profesjonalną obsługą inwestorów w mieście, a także wypracowującą dialog z podmiotami uczestniczącymi formalnie w procesie związanym z obsługą projektów biznesowych

kwencji, mogą być tworzone spółki typu *spin off/spin out* (Kwieciński 2018), inaczej odpryskowe (Makowiec 2012).

o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości, np. geodetami, bądź syndykami masy upadłościowej. Inicjowana tym samym sieć kontaktów powiązanych z punktu widzenia procesu obsługiwanie gospodarki terenami w mieście zwiększy racjonalność gospodarowania przestrzennego.

Instrumentami natomiast prawnymi sprzyjającymi wspieraniu projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości mogą okazać się rozwiązania legislacyjne. Ważne w tym obszarze są zatwierdzane miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Usprawniają bowiem opracowywanie planów w stosunku do projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości, a także procedurą decyzyjną jednostki samorządowej, np. wobec wydania odpowiednich zgód. Ponadto, istotne jest uregulowanie stanu prawnego nieruchomości oferowanej inwestorom, w tym z punktu widzenia dostępu do drogi publicznej. Tego rodzaju uzgodnienia na nieruchomości sprzyjają kreowaniu wizerunku lokalnego sektora publicznego jako aktywnej strony, angażującą się w pozyskiwanie prywatnego kapitału i wspomaganie rozwoju miasta.

Instrumentarium wsparcia inwestorów realizujących projekty biznesowe o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości to niejednokrotnie szereg dodatkowych działań, nie zawsze o ustrukturyzowanej (tj. sztywno zarysowanej) formie. Obsługa procesów inwestycyjnych na rynku nieruchomości, jak widać, wymaga nie tylko specjalistycznej wiedzy (np. prawnej), lecz także tzw. umiejętności miękkich (np. negocjacji). Nadto, dostrzega się możliwości rozwijania dotychczas występującego wachlarza narzędzi wspomagających pozyskiwanie inwestorów do miast.

4.4.3. Potencjalne kierunki rozwoju dotychczasowych form wsparcia

Punktem wyjścia w kontekście zwiększania i jednocześnie uatrakcyjniania instrumentów wspierających projekty biznesowe o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości w mieście jest odniesienie się do praktyki gospodarczej w innych krajach. Wskaże to dodatkowe możliwości (na rzecz sprzyjania rozwojowi społeczno-gospodarczemu poprzez wspieranie innowacyjności) potencjalnie możliwe do implementacji również w polskich uwarunkowaniach.

W Niemczech wymienia się przykładowo (w dawnej wschodniej części) dotację na zakup maszyn i urządzeń. Wśród kryteriów jej przyznania była inna postać niż samochód osobowy oraz użytkowanie w ramach działalności gospodarczej przez okres minimum trzech lat. Ukierunkowanie wydatkowanych środków pieniężnych miało bowiem mieć charakter inwestycyjny. Ponadto, wdrażana była też pomoc w promowaniu towarów na rynki zagraniczne (Brocka-Palacz 2014). Większa skala ich działalności umożliwiała zwiększenie szans na ich rozwój. Innym, współczesnym instrumentem wsparcia sektora biznesu w niemieckich

miastach jest możliwość zwrotu części kosztów z zakresu usług doradczych w obszarze innowacji. Poza tym, interesująco brzmi inicjatywa pn. *nexxt-change*. Jest to platforma będąca giełdą przedsiębiorstw. Organizowane są także platformy skupiające środowisko: miast przyszłości, zielonej gospodarki, polityki energetycznej itd. (Mazur). Zmniejszanie kosztów oraz zwiększanie kanałów informacyjnych pomaga poszerzać wiedzę. Interesującym rozwiązaniem jest również podział rozwijanych specjalizacji w kraju na wybrane miasta, np. mobilność w Monachium, przemysł chemiczny w Mannheim, energię w Dreźnie, logistykę w Hamburgu itd. (www2).

We Francji występuje natomiast możliwość postępowania się nieodpłatnym odpisem złożenia wniosku w sprawie utworzenia przedsiębiorstwa. Umożliwia podejmowanie następnych kroków np. w zakresie kontraktacji najmu (Mikołajczyk, Kurczewska 2004). Organizowane jest także publiczne laboratorium badawcze, skąd eksperci doradzają przedsiębiorstwom przemysłowym. Ponadto, funkcjonują izby przemysłowo-handlowe, których specjaliści koordynują sieć rozwoju technologicznego. Poza tym, konsoliduje się funkcjonujące dotąd struktury organizacyjne wspierające innowacje, np. tworząc jedną organizację z poprzednio siedmiu. Pozostają zaś struktury służące waloryzacji prowadzonych badań naukowych. Ich celem jest wyszukiwanie tych z potencjałem do komercjalizacji (Czyżewska 2013: 124). Uniwersytety we Francji mogą także być tworzone publiczne inkubatory badawcze. Mają one na celu pomaganie przy tworzeniu innowacyjnych podmiotów gospodarczych w oparciu o bieżące badania publiczne. Zazwyczaj tego rodzaju inkubatory specjalizują się w dwóch, albo trzech sektorach. Zdarzają się także inkubatory wspierające startupy absolwentów. Pomoc może objąć np. udostępnienie powierzchni biurowej i promocję (www3). Nadto, następuje kreowanie sieci sprzyjających nawiązywaniu relacji pomiędzy prywatnymi inwestorami w postaci Aniołów Biznesu (kapitałodawcami) a inwestorami spośród przedsiębiorstw (Żarnik-Żuławska 2012) oraz tzw. biegunów konkurencyjności skupiających przedsiębiorstwa, instytucje szkoleniowe i centra badawcze na rzecz rozwijania innowacji (Czyżewska 2013). Tworzone są także narzędzia informatyczne, np. w ramach sieci JINNOVE (Matusiak i in. 2011).

Interesujące są również prace tzw. menedżerów kont w Wielkiej Brytanii. Polegają one m.in. na zacieśnianiu zakorzenienia dużych inwestorów, w tym wzmaganie długookresowej kontraktacji z lokalnymi przedsiębiorstwami. Zwiększa to przepływy pieniężne w mieście, w tym na cele publiczno-prawne. Następuje tam też dbałość o transfer technologii wspierając tzw. gazele, tj. szybko rozwijające się podmioty gospodarcze (Gancarczyk 2010). Wykazują bowiem potencjał inwestycyjny. Co więcej, brytyjskie uczelnie są częściowo finansowane przez przedsiębiorstwa. Precyzyjnie określone oczekiwania inwestorów ukierunkowują tym samym część badań naukowych (Różański 2020). Nadto, uczelnie posiadające ważne dokonania w zakresie technologii są wyposażane w biura

zajmujące się transferem technologii. Ich pracownicy odpowiadają za ochronę oraz komercjalizację tworzonej własności intelektualnej (Analiza... 2019). Dla uproszczeń zostały opracowane modele wzorów umów na rzecz porozumień między uczelniami a przedsiębiorcami (www4). Co interesujące, decentralizacja struktur w Wielkiej Brytanii opierała się w XXI w. na poziomie lokalnym. Z uwagi jednak na nadmierne rozproszenie instytucjonalne i powielanie kompetencyjne przemiany ukierunkowywano jednak docelowo na regionie (Gancarczyk 2010).

Przykładowe rozwiązania świadczą o istotności dbania w mieście o rozwój myśli technologicznej, budowanie lokalnych łańcuchów dostaw oraz poszerzenie rynków zbytu lokalnych podmiotów gospodarczych oraz kształtowanie bazy przemysłowo-naukowej. Jednocześnie, jako ważne traktuje się efekty sieciowe i bieżący przepływ specjalistycznej wiedzy oraz upraszczanie procedur administracyjnych z informatyzacją procesów. Ponadto, u efektywnianiu wspierania projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości sprzyja decentralizacja strukturalna.

Jak wskazano powyżej, (na podstawie rozwiniętych gospodarek w Europie) istnieją różne możliwości wspierania działalności inwestorów biznesowych na rynku nieruchomości. Istnieją też opcje na rzecz rozwoju dotychczas spotykanych rozwiązań w Polsce. Odpowiednia ich konstrukcja może przyczynić się nie tylko do aktywizowania obrotu nieruchomości w mieście, ale także utrzymywania i tworzenia nowych miejsc pracy i ukierunkowywania lokalnej bazy ekonomicznej, np. w stronę nowoczesnych technologii.

4.5. Podsumowanie

W miastach podejmowany jest szeroki zakres projektów, w tym biznesowych. Wśród licznych specyficznych cech podkreśla się ich heterogeniczność i kapitałochłonność. Mając na uwadze ich charakterystykę, a także istotną rolę miastotwórczą sektor publiczny dysponuje szerokim zakresem sposobów wspierających je. W zakresie tych rozwiązań wspierających dostrzega się przy części uniwersalność (tj. szeroką adaptacyjność), a przy innych raczej indywidualność (tj. spełnienie konkretnych wymogów). Widoczna jednak też ich personifikacja, np. wobec nieruchomości znajdujących się na terenie poprzemysłowym. Ponadto, wraz ze świadomością zmieniających się uwarunkowań, w jakich funkcjonują miasta, dostrzega się potrzebę rozwoju narzędzi służących wsparciu projektów biznesowych.

Sposoby wspierania inwestorów biznesowych na rynku nieruchomości są rozbudowane. Obejmują bowiem pomoc finansową, jak i pozafinansową. Odpowiadają też różnym etapom projektów biznesowych. Zakres stosowanych narzędzi jest zależny też od indywidualnej sytuacji w każdym mieście, jak również atrybutów każdej z nieruchomości oraz utrudnień związanych z ich

zagospodarowaniem. Zbiór instrumentów wspierających jest ponadto zależy od wewnątrzmięjskich strategii rozwoju. Mogą bowiem służyć wytyczanym celom nie tylko w obszarze pozyskiwania inwestorów i tworzenia miejsc pracy, ale również aktywizowania infrastruktury badawczej i wzmacniania określanych dla miast kierunków ich rozwoju (wobec oczekiwanych, np. profile działalności w lokalnej gospodarce). Nadto, poszerzanie narzędzi wsparcia na rzecz projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości może być oparte na doświadczeniach zagranicznych. Stanowią podpowiedzi rozbudowy wachlarza narzędzi wsparcia, przykładowo w odniesieniu do nowych technologii, dostępności eksperckich danych.

Kreowanie propozycji rozwoju wsparcia projektów biznesowych o charakterze inwestycyjnym w nieruchomości, jak i ich implementacja wymagają od zaangażowanych stron nie tylko specjalistycznej wiedzy, ale też tzw. umiejętności miękkich. Konieczna jest bowiem zdolność do m.in. nawiązywania bezpośrednich kontaktów i kreatywnego sposobu myślenia. Tym samym, artykuł przedstawia badania, których część można uznać za przyczynek do przeprowadzenia dalszych zadań badawczych nad uszczegółowionym rodzajem projektów biznesowych dobranych w kontekście sprecyzowanych warunków.

Literatura

- A Guide to The Project Management Body of Knowledge, 2000, Project Management Institute.
- Adamczyk K., 2012, *Fundusze typu Real Estate Investment Trust brakującym ogniwem rynku finansowania nieruchomości w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy”, 153, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie: 103–120.
- Analiza obejmująca polityki oraz instrumenty wsparcia wobec instytucji otoczenia biznesu wspierających innowacyjność przedsiębiorstw w wybranych krajach, 2019, Ministerstwo Rozwoju.
- Barrett D.C., 2018, *Understanding Project Management. A Practical Guide*, Canadian Scholars.
- Brandenburg H., 2002, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Brocka-Palacz B., 2014, *Wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w Niemczech*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, 35: 177–191.
- Bryx M., Matkowski R., 2001, *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext.
- Cleland D.I., Ireland L.R., 2006, *The Evolution of Project Management*, [w:] D.I. Cleland, L.R. Ireland (eds.), *Global Project Management Handbook. Planning, Organizing and Controlling International Projects*, McGraw-Hill: 3–19.
- Czerkas K., 2010, *Finansowanie nieruchomości komercyjnych w Polsce*, Instytut Rynku Hotelarskiego.
- Czyżewska D., 2013, *Wspieranie działalności innowacyjnej w regionie Rodan-Alpy*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, 290: 117–133.

- Drobniak A., 2005, *Ocena projektów publicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Dropek K., 2014, *Działania samorządu terytorialnego wspierające przedsiębiorczość w gminach województwa wielkopolskiego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2(2): 36–54.
- Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., 2000, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
- Filipiak B., Ruszała J., 2009, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa.
- Firek A.M., 2017, *Real Estate Crowdfunding – Tłum jako alternatywne źródło finansowania nieruchomości*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, 3(24): 44–51.
- Flieger M., 2009, *Ocena gminnych instrumentów wspierania przedsiębiorczości*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 71(1): 147–167.
- Foltyn-Zarychta M., 2011, *Kryterium efektywności inwestycji generujących oddziaływania pozarynkowe w świetle teoretycznych możliwości stosowania metod oceny projektów*, [w:] K. Marcinek (red.), *Inwestycje i nieruchomości. Wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach: 83–99.
- Foryś I., Górski M., 2016, *Bariery rozwoju leasingu nieruchomości w Polsce na tle doświadczeń zagranicznych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 45(1): 77–89, Uniwersytet Szczeciński.
- Frame J.D., 2001, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa.
- Gancarczyk M., 2010, *System wsparcia dla przedsiębiorców – doświadczenia brytyjskie*, „Gospodarka Narodowa”, 5–6: 41–60.
- Gido J., Clements J.P., 2014, *Successful Project Management*, Cengage Learning.
- Gostkowska-Drzewicka M., 2014, *Obligacje w strukturze kapitału przedsiębiorstw deweloperskich notowanych na GPW*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 65: 801–814.
- Gostkowska-Drzewicka M., 2016, *Crowdfunding jako źródło finansowania inwestycji w nieruchomości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 1(79): 57–71.
- Gwizdała J., 2012, *Leasing jako alternatywne źródło finansowania inwestycji w nieruchomości*, „Zarządzanie i Finanse”, 10(1/1): 327–335.
- Jania A., 2019, *Finansowanie projektów sektora biznesu na terenach przemysłowych w mieście w kontekście rozwoju lokalnego*, [w:] E. Gruszewska, M. Roszkowska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, t. 3, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne: 88–97.
- Karlsen J.T., 2002, *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal”, 14(4): 19–24.
- Kerzner H., 2003, *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, Inc.
- Kimmons R.L., 1990, *Project Management Basics. A Step by Step Approach*, Marcel Dekker.
- Kloppenborg T.J., 2012, *Contemporary Project Management*, South-Western Cengage Learning.

- Kobus-Ostrowska D., 2006, *Ekonomiczne narzędzia wspierania przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 201: 185–193.
- Kordela D., 2017, *Crowdfunding nieruchomości przykładem rozwoju finansowania społecznoścowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 478: 248–258.
- Köster K., 2010, *International Project Management*, SAGE Publications.
- Kucharska-Stasiak E., 2016, *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwieciński L., 2018, *Polskie parki technologiczne – w stronę IV generacji parków technologicznych. Wstępne wyniki badań terenowych*, „Zarządzanie Publiczne”, 1(43): 38–53.
- Leśniak-Łebkowska G., 2015, *Project Management*, Warsaw School of Economics.
- Lock D., 2007, *Project Management*, Gower.
- Maciejuk M., 2004, *Lokalne instrumentarium wspierania przedsiębiorczości – studium przypadków*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego: 403–414.
- Makowiec M., 2012, *Innowacyjność przedsiębiorstw typu spin-off i spin-out na przykładzie wybranych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 55: 101–128.
- Maltzman R., Shirley D., 2011, *Green Project Management*, CRC Press.
- Marcinek K., 2001, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice.
- Matusiak K.B., Mażewska M., Banisch R., 2011, *Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego Biznesu w Polsce*, PARP.
- Maylor H., 2010, *Project Management*, Prentice Hall, Pearson.
- Mazur J., *Systemowe wsparcie dla cyfryzacji gospodarki. Przykład Niemiec*, Digital Economy Lab, Uniwersytet Warszawski.
- Meredith J.R., Mantel S.J. Jr., 2009, *Project Management. A Managerial Approach*, John Wiley & Sons.
- Michna A., Męczyńska A., 2016, *Lokalne innowacje społeczne wspierające rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorczości*, „Ekonomia Społeczna”, 2: 71–79.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., 2004, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw we Francji*, „Studia Europejskie”, 2: 73–89.
- Mizerka J., Surma J., 2000, *Finansowa ocena projektu inwestycyjnego z wykorzystaniem opinii rzeczowych. Studium przypadku*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 62(1): 139–153.
- Morris P.W.G., 1994, *The Management of Projects*, Thomas Telford Services.
- Munns A.K., Bjeirmi B.F., 1996, *The Role of Project Management in Achieving Project Success*, „International Journal of Project Management”, 14(2): 81–87.
- Nagarajan K., 2004, *Project Management*, New Age International Publishers.
- Nicholas J.M., 2004, *Project Management for Business and Engineering*, Elsevier.
- Okręglińska M., 2014, *Leasing jako usługa finansowa na rynku nieruchomości w Polsce*, [w:] B. Iwankiewicz-Rak, B. Mróz-Gorgoń (red.), *Usługi 2014, Branżowe i menedżerskie*

- aspekty rozwoju usług*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 355: 308–317.
- Oleksiuk A., 2009, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta.
- Oleksy P., 2009, *Buy-back na rynku nieruchomości – zarys problematyki*, „Świat Nieruchomości”, 2(68): 46–51.
- Pawlak M., 2006, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rębilas R., 2012, *Inwestycje jako warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R.N. Hanisz (red.), *Inwestycje przedsiębiorstw i źródła ich finansowania. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej: 25–42.
- Rogowski W., 2008, *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Rosenau Jr. M.D., Githens G.D., 2005, *Successful Project Management, A Step-by-Step Approach with Practical Examples*, John Wiley & Sons, Inc.
- Różański J., 2020, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw na tle europejskich systemów innowacyjności*, „Przegląd Organizacji”, 9(968): 19–26.
- Schwalbe K., 2009, *An Introduction to Project Management*, Course Technology, Cengage Learning.
- Siemińska E., 2011, *Rynek nieruchomości jako miejsce lokowania kapitału*, [w:] E. Siemińska (red.), *Inwestowanie na rynku nieruchomości*, Poltext: 13–46.
- Skica T., Bem A., 2014, *Rola samorządu terytorialnego w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 1(55): 79–92.
- Szot-Gabryś T., 2011, *Projekty inwestycyjne infrastrukturalne i biznesowe*, Difin.
- Śmietana K., 2014, *Idea odpowiedzialnych inwestycji w nieruchomości w działalności deweloperskiej*, „Journal of Management and Finance”, 12(4): 421–436.
- Tomecki M., 2013, *Bariery zastosowania metody project finance w finansowaniu nieruchomości mieszkaniowych na wynajem w świetle obowiązującego w Polsce stanu prawnego*, „Studia Ekonomiczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 155: 137–149.
- Trocki M., 2012, *Projekty i pojęcia pokrewne*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: 19–28.
- Ustawa z dnia 20 marca 2002 r. o finansowym wspieraniu inwestycji (Dz.U. 2002, nr 41, poz. 363 z późn. zm.).
- Vogel J.H. Jr., Moll B.S., 2014, *Crowdfunding for Real Estate*, „The Real Estate Finance Journal”, Summer/Fall: 5–16.
- Whitman I.L., 2006, *Brownfield Redevelopment by The Private Sector: Market Driven Decision Making*, WIT Transactions on Ecology and The Environment, 9: 21–27.
- Wilczek M.T., 2002, *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Wiśniewska J., 2008, *Podstawowe problemy związane z inwestycjami w nieruchomości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, 1: 81–92.
- Wojewnik-Filipkowska A., 2008, *Project finance w finansowaniu inwestycji w nieruchomości: zalety i wady spółki celowej*, „Świat Nieruchomości”, 66: 10–15.

- Wołowicz T., 2005, *Finansowe instrumenty wspierania przedsiębiorczości przez gminy*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 1(19): 65–82.
- Żarnik-Żuławska J., 2012, *Wybrane instrumenty rządowe wspierające innowacyjność MŚP we Francji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 39(407): 133–152.

Źródła internetowe

- www1: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-na-lata-2021-2027/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach-europejskich-na-lata-2021-2027/> (dostęp: 29.05.2021).
- www2: <https://thenextweb.com/eu/2017/05/24/how-germany-is-uniting-its-tech-hubs-to-build-its-own-silicon-valley/> (dostęp: 24.09.2021).
- www3: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid5739/les-incubateurs-d-entreprises-innovantes-lies-a-la-recherche-publique.html> (dostęp: 25.09.2021).
- www4: <https://www.gov.uk/guidance/university-and-business-collaboration-agreements-lambert-toolkit> (dostęp: 25.09.2021).