

Lizińska W. (2013), *Aktywność władz lokalnych województwa warmińsko-mazurskiego w pozyskiwaniu i promocji terenów inwestycyjnych w kontekście współpracy z ANR „Oeconomia Copernicana”*, nr 3, ss. 121-132, DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2013.026>

*Wiesława Lizińska**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Aktywność władz lokalnych województwa warmińsko-mazurskiego w pozyskiwaniu i promocji terenów inwestycyjnych w kontekście współpracy z Agencją Nieruchomości Rolnych

Klasyfikacja JEL: *R11, R33, R58*

Słowa kluczowe: *władze lokalne, tereny inwestycyjne, Agencja Nieruchomości Rolnych*

Abstrakt: *Głównym celem artykułu była ocena aktywności władz lokalnych, ze szczególnym uwzględnieniem działań związanych ze współpracą z innymi podmiotami (w tym ANR) w celu opracowywania i realizacji wspólnej strategii pozyskiwania terenów inwestycyjnych – także działań podejmowanych w celu promocji terenów inwestycyjnych. Wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w 2011 r. wśród 61 gmin woj. warmińsko-mazurskiego oraz w 2012 r. – wśród 36 gmin (na obszarze których znajdowały się tereny inwestycyjne z zasobu ANR). Średni poziom*

© Copyright Instytut Badań Gospodarczych & Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu

Tekst wpłynął 20 marca 2013 r., został zaakceptowany do publikacji 17 sierpnia 2013 r.

* Dane kontaktowe autorki: wieslawa.lizinska@uwm.edu.pl, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Katedra Polityki Gospodarczej i Regionalnej, ul. Oczapowskiego 4/202, 10-718 Olsztyn

aktywności władz lokalnych wyniósł 2,05 (w skali 1-5). Władze lokalne 26 z nich zadeklarowały, że współpracuje z innymi podmiotami w celu opracowywania i realizacji wspólnej strategii pozyskiwania nowych terenów inwestycyjnych. Najwyżej oceniono współpracę realizowaną z Agencją Nieruchomości Rolnych (ocena 2,1 w skali 1-5). Działania podejmowane przez władze lokalne w celu promocji terenów inwestycyjnych to głównie wykorzystanie pasywnego instrumentu – Internetu.

Activity of Local Authorities in Warmia and Mazury Region in Attracting and Promoting Investment Areas in the Context of Cooperation with Agricultural Property Agency

JEL Classification: *R11, R33, R58*

Keywords: *local authorities, investment areas, Agricultural Property Agency*

Abstract: *The main objective of this paper was to evaluate the activity of local authorities, particularly cooperation activities with other entities (including APA) to develop and implement a common strategy of obtaining investment areas – including actions taken to promote investment areas. Uses the results of research conducted in 2011 of 61 municipalities of Warmia and Mazury region and in 2012 – among the 36 municipalities (where there were areas of resource investment ANR). The average level of local authorities' activity was 2.05 (on a scale of 1-5). Local authorities have declared that 26 of them cooperate with others to develop and implement a common strategy for attracting new investment areas. Cooperation with the Agricultural Property Agency was top evaluated (score 2.1 on a scale of 1-5). Among actions taken by local authorities in order to promote investment areas is mainly used passive instrument – the Internet.*

Wprowadzenie

Procesy integracyjne wzmocniły rolę samorządu terytorialnego w kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej. Wynika to ze zwiększonych kompetencji i samodzielności oraz dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania. Realizowana polityka rozwoju na poziomie lokalnym umożliwia włączenie do tego procesu partnerów społecznych i gospodarczych.

Rozwój społeczno-ekonomiczny danego układu terytorialnego uwarunkowany jest w dużej mierze funkcjonowaniem na jego obszarze podmiotów

gospodarczych. Przedsiębiorstwa i realizowane przez nie projekty inwestycyjne mogą być czynnikiem kreującym lub zwiększającym wartość ekonomiczną, a wskutek tego przyczyniać się do rozwoju poszczególnych regionów (Komorowski 2005).

Samorządy dążąc do kreowania warunków stymulujących rozwój podmiotów gospodarczych (lokalnych i zewnętrznych) powinny zatem posiadać zidentyfikowane podstawowe zasoby oraz możliwości, i na ich podstawie stworzoną wizję rozwoju (Brol 1998). Diagnoza taka powinna obejmować obszary odnoszące się m.in. do: demografii, lokalnej gospodarki, rynku nieruchomości, infrastruktury lokalnej, edukacji, zachęt inwestycyjnych, warunków socjalnych, czy też bezpieczeństwa.

W złożonym procesie inwestycyjnym relacja wielkości nakładów i efektów zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników. Władze lokalne mogą zatem podejmować działania na rzecz informowania potencjalnych inwestorów, jeszcze przed podjęciem decyzji lokalizacyjnej, o cechach terenu przeznaczanego pod inwestycje, a także o lokalizacyjnych udogodnieniach i ewentualnych barierach (Trojanek 1994). Jednak jak wynika z badań prezentowanych przez Dorożyńskiego i Urbaniaka (2011, s. 183-186), pomimo tego, iż władze lokalne dostrzegają korzyści wynikające z napływu inwestorów zewnętrznych, jednak nie wszystkie gminy są przygotowane do ich pozyskiwania.

Kreowanie korzystnych i konkurencyjnych warunków lokalizacji inwestycji odbywać się może w oparciu o różne zasoby, w tym m.in.: dobra informacja, proste i szybkie procedury, klimat inwestycyjny, marketing terytorialny (Karaszewski 2004, Komorowski 2005, Kot 2001, Stachowiak 2007). Atrakcyjnie zlokalizowane tereny, zagospodarowane przez wiarygodnych inwestorów, przyczyniają się do podniesienia na wyższy poziom atrakcyjności inwestycyjnej, poprawy wizerunku danej gminy, prowadząc do wzrostu gospodarczego i społecznego. Atrakcyjność środowiska lokalnego znajduje odbicie w rachunku opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego i często jako decydująca wpływa na ostateczną decyzję lokalizacyjną (Kogut i in. 2005, s. 75, Lechicka-Kostuch 2000, s. 397).

W procesie pozyskiwania i obsługi inwestorów (lokalnych i zewnętrznych – w tym zagranicznych) władze lokalne mogą przyjmować zasadniczo dwie różne postawy: aktywną i pasywną. Czasami jednak władze lokalne podejmują różne działania wobec inwestorów na określonych etapach, zarówno podejmowania decyzji lokalizacyjnej, jak i już w trakcie prowadzenia działalności, ale mogą to być działania (nawet liczne), które nie wymagają zbyt dużego zaangażowania finansowego, czy też organizacyjnego ze strony władz. Władze lokalne, mając do dyspozycji zróżnicowane instrumentarium oddziaływania na warunki prowadzenia działalności

na swoim poziomie lokalnym oraz promowania swojego układu lokalnego na szerszej arenie, powinny je wykorzystywać, jednak nie jest wskazane, aby przejawy takiej aktywności występowały w stopniu wyższym niż jako komponent wśród pozostałych przejawów aktywności władz lokalnych, wymagających od nich większego zaangażowania (Lizińska 2012a, s. 234-235).

Aktywność władz terytorialnych realizowana w formach marketingowych, ekonomicznych i technicznych powinna tworzyć szczególnie korzystny i zachęcający obraz dla potencjalnych użytkowników określonych układów terytorialnych (Wojciechowski 2003, s. 58). Wiele gmin i miast odczuwa problemy z realizacją swojej działalności marketingowej, a stosowanie zasad marketingowych powinno umożliwić poznanie potrzeb inwestorów i ich pozyskanie

W celu pozyskania nowych inwestycji, władze lokalne korzystają z szeregu sposobów kontaktu z mediami. Promocja stała się jednym z podstawowych instrumentów przyciągania kapitału inwestycyjnego, w tym zagranicznego (Dziemianowicz, Jałowiecki 2004).

Większość władz lokalnych ogranicza jednak promocję inwestycji jedynie do upowszechniania informacji o gminie. Niektóre władze ułatwiają aklimatyzację nowych przedsiębiorstw nie troszcząc się niestety dalej o warunki ich funkcjonowania. Aby promocja przyniosła pożądane efekty, warto by władze posiadały argumenty, które będą w stanie przekonać inwestora o wysokim prawdopodobieństwie osiągnięcia sukcesu (Komorowski 2005). Brak wykorzystywania promocji na rzecz poprawy wizerunku regionu jako atrakcyjnego miejsca lokalizacji inwestycji może prowadzić do braku możliwości podjęcia skutecznej rywalizacji o pozyskiwanie inwestorów (Czaplewski 2005, s. 171).

Cel i metodyka badań

Głównym celem podjętych badań i przeprowadzonych analiz była ocena aktywności władz lokalnych, ze szczególnym uwzględnieniem działań związanych ze współpracą z innymi podmiotami w celu opracowywania i realizacji wspólnej strategii pozyskiwania nowych terenów inwestycyjnych, a także działań podejmowanych w celu promocji terenów inwestycyjnych.

Tereny inwestycyjne znajdujące się z ofercie skierowanej do różnego rodzaju inwestorów (krajowych i zagranicznych, o zróżnicowanej specyfice branżowej, czy wielkości planowanej działalności) mogą być w posiadaniu różnych podmiotów, jak np.: jednostek samorządu terytorialnego, specjal-

nych stref ekonomicznych, Agencji Nieruchomości Rolnych (ANR), Agencji Mienia Wojskowego (AMW), czy też prywatnych właścicieli. Uwzględniając specyfikę poszczególnych regionów w Polsce uwarunkowaną chociażby historią i późniejszymi procesami przekształceń własnościowych można zauważyć, że w zależności od nasilenia poszczególnych zjawisk i procesów w określonych regionach (np. udziału własności państwowej we władaniu użytków rolnych, rozmieszczenia jednostek wojskowych) tereny inwestycyjne będą znajdowały się we władaniu określonych grup podmiotów (Lizińska 2012c, s. 91).

Ze względu na ww. uwarunkowania w woj. warmińsko-mazurskim badania ankietowe przeprowadzono wśród władz lokalnych reprezentujących gminy, na terenie których znajdują się tereny inwestycyjne należące do Zasobu ANR. Kwestionariusze ankiet wysłano do 86 gmin. Zwrot otrzymano od 36 przedstawicieli gmin, a zatem od 41,9% gmin objętych badaniami. Badania te zrealizowano w II połowie 2012 r.

Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczyły problematyki: sposobów pozyskiwania przez inwestorów zgłaszających się do władz lokalnych informacji o możliwości inwestowania, oceny współpracy gmin w celu wypracowywania i realizacji wspólnej strategii pozyskiwania nowych terenów inwestycyjnych, działań podejmowanych przez władze lokalne w celu promocji takich terenów. Kwestionariusz ankiety skonstruowano w wykorzystanie głównie półotwartych pytań koniunktywnych oraz pytań zamkniętych z kafeterią odpowiedzi. W niektórych z nich zastosowano również skalę punktową w udzielanych odpowiedziach..

Wyniki tych badań przedstawiono na tle innych badań bezpośrednich przeprowadzonych w 2011 r. wśród przedstawicieli 61 gmin woj. warmińsko-mazurskiego, których celem była próba określenia poziomu aktywności władz lokalnych w procesie pozyskiwania i obsługi szczególnej grupy inwestorów – inwestorów zagranicznych. Do określenia poziomu aktywności władz lokalnych wykorzystano informacje zawarte na stronach internetowych (badanych gmin, miast oraz Centrum Obsługi Inwestora). Poziom aktywności oceniono w skali 1-5, gdzie 1 to najniższy stopień aktywności, a 5 najwyższy. Stopnie aktywności zostały określone jako przedziały punktów uzyskanych za podejmowane działania mające na celu pozyskanie i obsługę inwestorów zagranicznych: 0-19% maksymalnej liczby punktów – poziom aktywności 1, 20-39% – poziom 2, 40-59% – poziom 3, 60-79 – poziom 4, 80-100% – poziom 5.

Wyniki badań

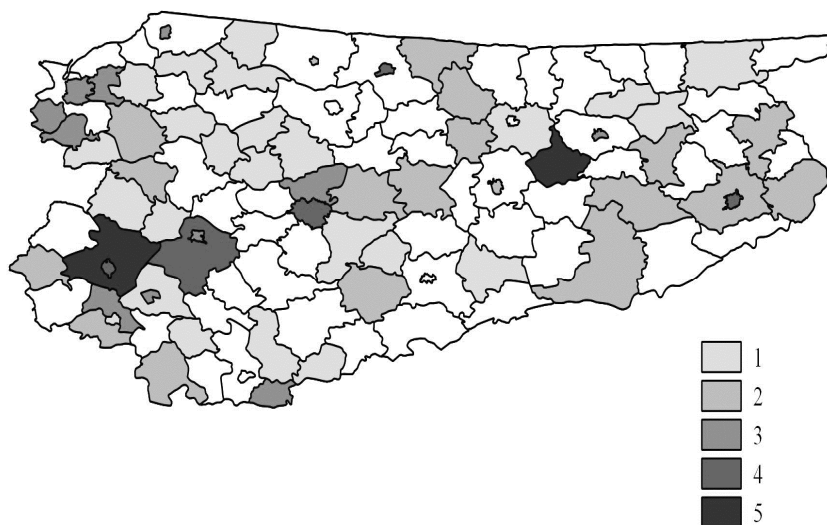
Proces pozyskiwania inwestorów przez władze poszczególnych układów terytorialnych (lokalnych i regionalnych) zwłaszcza takich, którzy wcześniej nie funkcjonowali na obszarze określonego układu – inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) jest złożony i nie zawsze kończy się podjęciem decyzji lokalizacyjnej. W skomplikowanym procesie inwestycyjnym, obciążonym różnego rodzaju ryzykiem, wybór właściwej lokalizacji jest jednym z zasadniczych etapów tego procesu. W związku z tym inwestorzy poszukując optymalnej lokalizacji korzystają z różnych źródeł informacji o poszczególnych lokalizacjach, a także nawiązują bezpośredni kontakt m.in. z władzami poszczególnych układów terytorialnych. Pomimo podejmowanej aktywności ze strony władz lokalnych w celu pozyskania inwestorów zewnętrznych nie zawsze jej efektem jest wybór lokalizacji inwestycji na terenie gminy. Kierując się różnymi motywami podejmowania inwestycji i kryteriami oceny ofert inwestycyjnych inwestor dokonuje wyboru najczęściej jednej – optymalnej lokalizacji.

Powstaje jednak pytanie, czy zawsze władze lokalne wykorzystują w pełni dostępne dla nich instrumentarium, aby pozyskać inwestorów dla znajdujących się na ich obszarze terenów inwestycyjnych?

Średni poziom aktywności władz lokalnych w woj. warmińsko-mazurskim wyniósł 2,05 (w skali 1-5, gdzie 1 to najniższy stopień, a 5 najwyższy). Udział gmin, które charakteryzowały się wyższym poziomem aktywności niż 2 wyniósł 30%. Wśród gmin woj. warmińsko-mazurskiego 2 gminy osiągnęły najwyższy poziom aktywności w procesie pozyskiwania i obsługi inwestorów zagranicznych (gmina wiejska Hława, gmina miejsko-wiejska Ryn). Największym udziałem (39%) charakteryzowały się gminy, które były najmniej aktywne w tym procesie (wyk. 1).

Znajomość źródeł informacji inwestorów o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w określonych lokalizacjach powinna być szczególnie istotna dla dwóch grup podmiotów. Do jednej z nich zaliczyć można te podmioty, które ze względu na posiadanie terenów inwestycyjnych chcą, aby na ich terenie zainwestował inwestor. Drugą grupę stanowią jednostki, które w sferze swych zadań i funkcji są odpowiedzialne za promowanie terenów inwestycyjnych, pozyskiwanie inwestorów zagranicznych oraz ich obsługę. Znajomość tych źródeł powinna bowiem umożliwić im dotarcie do potencjalnych inwestorów zagranicznych z wiarygodnymi informacjami.

Wykres 1. Aktywność władz lokalnych woj. warmińsko-mazurskiego w procesie pozyskiwania i obsługi inwestorów zagranicznych

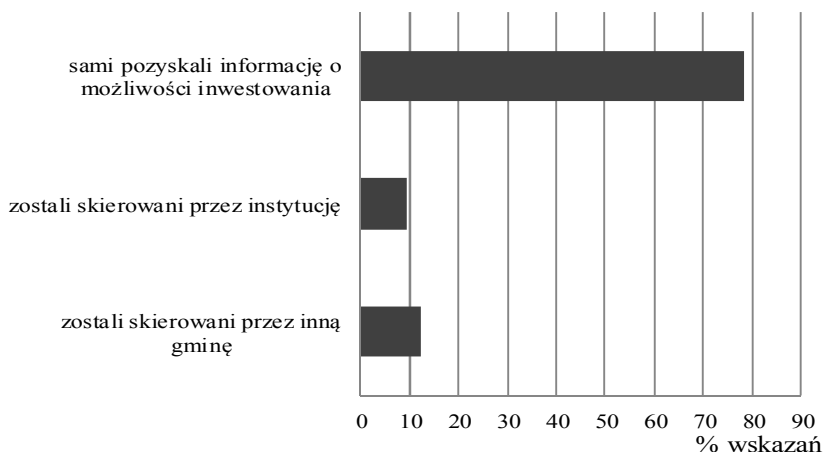


Źródło: Lizińska (2012b, s. 240).

Wśród badanych (36) gmin woj. warmińsko-mazurskiego, na obszarze których znajdowały się tereny inwestycyjne z zasobu ANR, zgłaszający się do władz lokalnych inwestorzy poszukujący ofert inwestycyjnych pozyskiwali niezbędne dla nich informacje głównie samodzielnie (78,1% wskazań). Można również zwrócić uwagę na fakt, że częściej inwestorzy zgłaszali się skierowani przez inną gminę, niż przez inne instytucje. Przeczy to założeniu, że poszczególne gminy głównie konkurują między sobą w procesie pozyskiwania inwestorów, natomiast instytucje odpowiedzialne za ten proces powinny współpracować z władzami lokalnymi (wyk. 2).

W gminach, które wzięły udział w badaniach nie można zatem w procesie informowania inwestorów zauważyć dużego znaczenia instytucji. Chociaż w procesie pozyskiwania i obsługi inwestorów identyfikowane są liczne jednostki, które na różnym poziomie terytorialnym i obligatoryjności powinny skutecznie docierać do potencjalnych inwestorów.

Wykres 2. Sposób pozyskiwania przez inwestorów zgłaszających się do władz lokalnych informacji o możliwości inwestowania

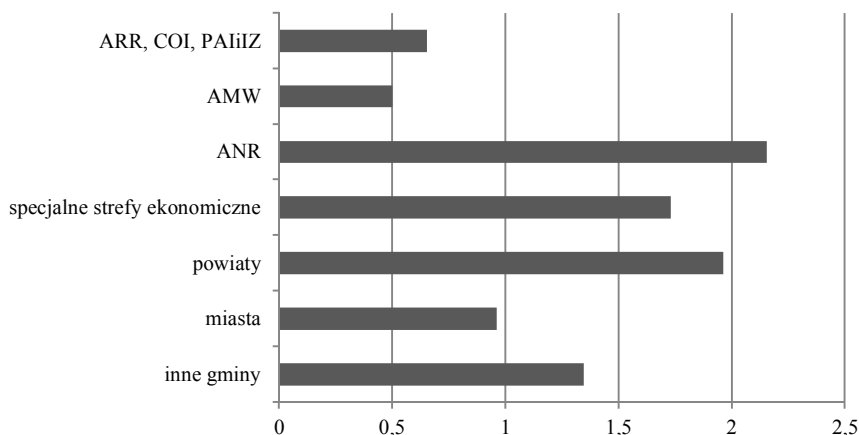


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednak spośród 36 gmin, które wzięły udział w badaniu, władze lokalne 26 z nich zadeklarowały, że współpracują z innymi podmiotami w celu opracowywania i realizacji wspólnej strategii pozyskiwania nowych terenów inwestycyjnych. Najwyżej oceniono współpracę realizowaną z Agencją Nieruchomości Rolnych (ocena 2,1 w skali 1-5), specjalnymi strefami ekonomicznymi (2,0) oraz starostwami powiatowymi (1,7) (wyk. 3). Specyfika wymienionych jednostek wskazuje, iż współpraca ta może mieć różny charakter.

Podejmowana z ANR współpraca w głównej mierze koncentruje się wokół uzbrojenia technicznego terenu inwestycyjnego (61,5% gmin), ale także odnosi się do wzajemnej pomocy w promocji terenów inwestycyjnych, czy też samej koordynacji działań pomiędzy instytucjami i urzędami (46,1%). Wynikać to może zapewne z faktu, że instytucja ta posiada w swoim zasobie jeden z największych zasobów terenów inwestycyjnych. Według przeprowadzonych analiz na koniec 2011 r. Oddział Terenowy ANR w Olsztynie dysponował nieruchomościami nierolnymi o łącznej powierzchni 233,5 ha (uwzględniono tylko działki o powierzchni powyżej 0,5ha). Był to trzeci co do wielkości zasób terenów nierolnych w Polsce (po woj. śląskim i lubelskim) (Lizińska 2012a, s. 156).

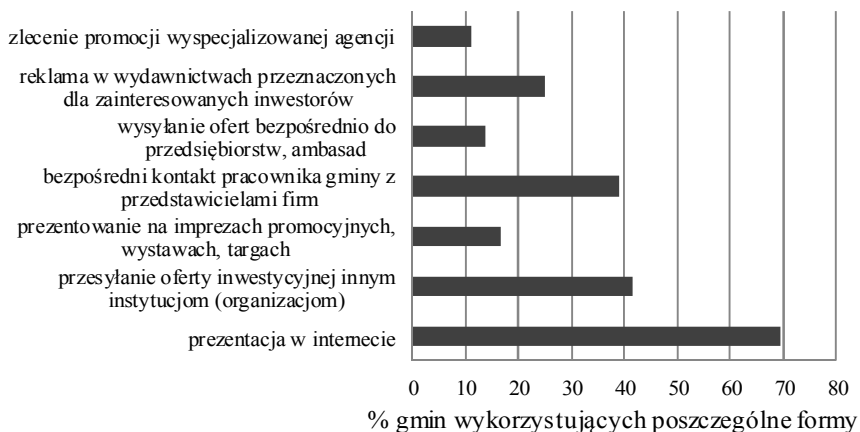
Wykres 3. Ocena współpracy badanych gmin w celu opracowywania i realizacji wspólnej strategii pozyskiwania nowych terenów inwestycyjnych (ocena w skali 1-5)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jeśli inwestorzy zgłaszający się do badanych gmin pozyskiwali informacje o terenach inwestycyjnych w zdecydowanej mierze samodzielnie, ocenie poddano także działania podejmowane przez władze lokalne w celu promocji terenów inwestycyjnych. Udzielone odpowiedzi wskazały, że dominującym kanałem transferu informacji jest Internet (wyk. 4). Jest to co prawda sposób, który charakteryzuje się bardzo dużą dostępnością, jednak jak wynika z innych przeprowadzonych badań, które koncentrowały się wokół oceny promocji terenów inwestycyjnych w woj. warmińsko-mazurskim, informacje zamieszczane na stronach internetowych gmin nie są zawsze aktualne, a ponadto często brakuje aktualnej oferty terenów inwestycyjnych w języku obcym (Lizińska 2012b, s. 143-144).

W województwie warmińsko-mazurskim poprzez funkcjonujące Centrum Obsługi Inwestora, zintensyfikowano współpracę z władzami lokalnymi w zakresie wypracowania elastycznego i skutecznego systemu informowania potencjalnych inwestorów o aktualnej ofercie inwestycyjnej. Pozytywnie należy ocenić stosunkowo wysoki udział gmin, w których władze lokalne nawiązują bezpośredni kontakt z przedstawicielami potencjalnych inwestorów, a także to, że władze te wykorzystują zróżnicowane instrumentarium promowania terenów inwestycyjnych, które ze względu na specyfikę poszczególnych instrumentów może zapewnić dotarcie do szerokiego grona inwestorów w sposób bezpośredni, ale także w sposób pośredni.

Wykres 4. Działania podejmowane przez władze lokalne w celu promocji terenów inwestycyjnych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zakończenie

Ważnym elementem funkcjonowania określonej jednostki samorządu terytorialnego jest umożliwienie rozwoju podmiotów gospodarczych, które poprzez efekty mnożnikowe związane z ich funkcjonowaniem dynamizują rozwój społeczno-gospodarczy. Jednak, aby rozwój taki miał miejsce, szczególnie w lokalizacjach o niskim poziomie atrakcyjności inwestycyjnej, niezbędne dla władz lokalnych staje się, aby poprzez szereg skoordynowanych, różnorodnych działań, również przy współpracy z innymi jednostkami, wspierać pozyskiwanie inwestorów. Proces ten jest szczególnie trudny w przypadku inwestorów zewnętrznych, w tym zagranicznych, których wiedza o rzeczywistych uwarunkowaniach prowadzenia działalności gospodarczej w danej lokalizacji może być ograniczona.

Jak wynika z przeprowadzonych badań i analiz poziom aktywności władz lokalnych województwie warmińsko-mazurskiego nie jest zbyt wysoki. Komponentem tej aktywności jest m.in. podejmowanie działań związanych z opracowywaniem i realizacją wspólnej strategii pozyskiwania nowych terenów inwestycyjnych, które następnie powinny być we właściwy sposób, w odpowiednim czasie i cenie skomercjalizowane. Znaczącym partnerem w tym procesie, ze względu na dysponowanie stosunkowo du-

zym zasobem terenów inwestycyjnych, jest Agencja Nieruchomości Rolnych.

Władze lokalne badanych gmin wykorzystują co prawda zróżnicowane instrumentarium promocji terenów inwestycyjnych, jednak najczęściej jest to jedno z bardziej pasywnych narzędzi – Internet, który jednocześnie nie jest wykorzystywany w stopniu zgodnym z jego możliwościami.

Literatura

- Brol R. (red.) (1998), *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Czaplewski L. (2005), *Działania samorządów lokalnych województwa kujawsko-pomorskiego na rzecz podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej regionu w celu pozyskania bezpośrednich inwestycji zagranicznych* [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Dorożyński T., Urbaniak W. (2011), *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu inwestorów zagranicznych w województwie łódzkim* [w:] J. Świerkocki (red.), *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Dziemianowicz W., Jałowiecki B. (2004), *Polityka miejska a inwestycje zagraniczne w polskich metropoliach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Karaszewski W. (2004), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Komorowski J. (2005), *Kształtowanie poziomu atrakcyjności inwestycji w polityce rozwoju regionalnego* [w:] A. Kopczuk, M. Proniewski (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Kot J. (2001), *Rozwój lokalny – jego istota, cele i czynniki* [w:] T. Markowski D. Stawasz (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Lechicka-Kostuch M. (2000), *Samorząd terytorialny w procesie przepływu światowego kapitału w postaci inwestycji bezpośrednich* [w:] K. Dziworska, E. Ostrowska (red.), *Inwestycje i nieruchomości. Procedury decyzyjne, finansowanie, ryzyko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Lizińska W. (2012a), *Klimat inwestycyjny jako czynnik bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce (studium na poziomie układów terytorialnych)*, Wydawnictwo Naukowe UWM w Olsztynie, Olsztyn.
- Lizińska W. (2012b), *Ocena ofert inwestycyjnych woj. warmińsko-mazurskiego oraz sposobów ich promocji* „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, Vol. 20, No. 3.

- Lizińska W. (2012c), *Rola Agencji Nieruchomości Rolnych jako zarządcy potencjalnymi terenami inwestycyjnymi i władz samorządowych w pozyskiwaniu na poziomie lokalnym terenów inwestycyjnych w woj. warmińsko-mazurskim* [w:] R. Kisiel, R. Marks-Bielska (red.), *Przemiany w rolnictwie i na obszarach wiejskich z udziałem Agencji Nieruchomości Rolnych na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*, Wydawnictwo Naukowe UWM w Olsztynie, Olsztyn.
- Stachowiak K. (2007), *Instytucjonalne uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań.
- Wojciechowski E. (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.