



WYBRANE METODY WYKORZYSTYWANE PRZY TWORZENIU DOKUMENTÓW PLANOWANIA – PERSPEKTYWA MEZOEKONOMICZNA NA KANWIE DOŚWIADCZEŃ SŁOWACJI

Katarína Havierniková¹

Alexander Dubček University of Trenčín, Slovakia
Faculty of Social and Economic Relations

Streszczenie: Dokumenty tworzone na potrzeby przygotowania projektów, programów czy strategii regionalnych powinny zostać opracowane przy użyciu właściwych metod i narzędzi analizy mezoekonomicznej. Profesjonalne zaplanowanie i przygotowanie projektów regionalnych jest warunkiem koniecznym dla sukcesu danego przedsięwzięcia i stanowi istotne wyzwanie zarządcze. Celem artykułu jest charakterystyka wybranych metod i technik stosowanych przy tworzeniu trzech rodzajów dokumentów planistycznych: strategii, programów i projektów. Publikacja ma charakter przeglądowy, systematyzujący wiedzę w wybranym obszarze i opiera się na praktyce gospodarczej stosowanej na Słowacji.

Słowa kluczowe: metody analityczne, mezoekonomia, projekty regionalne, Słowacja, zarządzanie strategiczne

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.01

Wprowadzenie

Regiony odgrywają istotną rolę w systemie gospodarczym i społecznym kraju, będąc ośrodkami koncentracji aktywności gospodarczej, tj. tworzenia wartości dodanej i miejsc pracy. Wiedza o rozwoju miast i regionów zwiększa się w sposób kumulatywny, a stałe analizy zjawisk i procesów gospodarczych dostarczają wciąż nowych informacji dla decydentów. Aby wiedza o regionach mogła być podstawą podejmowania decyzji, powinna być gromadzona i opracowana przy użyciu uznanych metod badawczych.

Planowanie strategiczne jest obecnie rozszerzonym narzędziem rozwoju regionalnego i struktury terytorialnej (Terrados, Almonacid, Hontoria 2007, s. 1276; Lemańska-Majdzik 2019, s. 17). Kluczowym elementem poszczególnych etapów przetwarzania dokumentów planistycznych w ramach projektów, programów czy strategii regionalnych jest zastosowanie odpowiednich metod, narzędzi, technik i podejść do analizy i syntezy. Często stosowanymi metodami przy tworzeniu dokumentów

¹ Katarína Havierniková, Ing., Ph.D., katarina.haviernikova@tnuni.sk, ORCID: 0000-0002-9019-8684

planistycznych są m.in.: analiza geograficzna, ekonomiczna, socjologiczna i specjalna analiza regionalna. Wykorzystywane są również klasyczne i nowoczesne metody matematyczno-statystyczne oraz badania terenowe, bazujące głównie na wywiadach ustrukturyzowanych z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, wybranymi podmiotami gospodarczymi czy na ankietach przeprowadzanych wśród ludności. Uzyskane na ich podstawie wyniki służą za podstawę dalszych analiz i opracowań oraz stanowią fundament dla skutecznego zarządzania publicznego. Z kolei analizy są punktem wyjścia do formułowania rekomendacji i strategicznych wytycznych dla rozwoju polityki rozwoju regionalnego w dokumentach strategicznych i programowych.

Na etapie tworzenia projektów regionalnych wykorzystuje się również określone metody i techniki. Cykl życia projektu składa się z kilku następujących po sobie etapów, które mają określoną kolejność i wzajemne zależności. Aby plan projektu został poprawnie sformułowany i by następowały kolejne fazy realizacji działań, konieczne jest jego dokładne przygotowanie z wykorzystywaniem standardowych narzędzi analitycznych. Do najczęściej stosowanych w praktyce gospodarczej narzędzi należą: studia wykonalności, analiza PEST czy analiza SWOT.

Dane służące do wykonywania różnych analiz potrzebnych do tworzenia dokumentów planistycznych w jednostkach samorządu terytorialnego można klasycznie podzielić na dwie kategorie: pierwotne i wtórne. Dane pierwotne to informacje zbierane w określonym celu. Dane wtórne są tworzone poprzez przetwarzanie i ocenę danych pierwotnych na różne sposoby, zwiększając ich wartość informacyjną, i mogą być wykorzystywane do różnych celów.

Analizy regionalne powinny uwzględniać perspektywę długookresową – należy je realizować przez okres co najmniej 5 lat i można je przeprowadzać metodami ilościowymi i jakościowymi. Metody ilościowe opierają się na dokładnych obliczeniach ekonomicznych i w większości przypadków bazują na danych statystycznych. Ich zaletą jest możliwość porównania i analizy konkretnych danych między regionami, monitorowania ich rozwoju, stagnacji czy kryzysu. Wadą jest to, że nie możemy zidentyfikować czynników i relacji, które spowodowały dany stan. Metody jakościowe opierają się na słownym opisie obserwowanych zjawisk, są stosowane jako uzupełnienie metod ilościowych do badania kontekstu, do subiektywnych opinii oraz do poszukiwania nowych procedur i innowacyjnych rozwiązań. Zdaniem E. Ivanovej (2013, s. 11) termin „badania jakościowe” rozumiany jest przede wszystkim jako procedury oparte odpowiednio na „jakościowym” charakterze. Analiza „niestatystyczna” może być połączona z danymi ilościowymi i procedurami, na przykład w celu zweryfikowania wniosków z analizy jakościowej, ale może również sama zilustrować lub wyjaśnić ilościowe wyniki badań. Metody jakościowe obejmują różne typy. Do gromadzenia danych wejściowych dla tych metod wykorzysty-

wane są następujące techniki: dostępne statystyki, ankiety własne w formie kwestionariuszy, wywiady swobodne, ustrukturyzowane itp., studia przypadków, studia wykonalności oraz badania efektywności.

Główny cel niniejszego artykułu stanowi charakterystyka wybranych metod i technik stosowanych przy tworzeniu trzech rodzajów dokumentów planistycznych: strategii, programów i projektów. Artykuł systematyzuje wiedzę w wybranym obszarze i ma charakter przeglądowy. Wnioski opierają się na doświadczeniach z praktyki gospodarczej stosowanej na Słowacji.

Analiza społeczno-ekonomiczna regionu

Analiza sytuacji gospodarczej i społecznej w regionach ma podstawę prawną w słowackim ustawodawstwie w ustawie nr 539/2008 Z.z. o wsparciu rozwoju regionalnego, zgodnie z którym wpisuje się ona w Krajową Strategię, oraz treści programów rozwoju gospodarczego i społecznego gminy/miasta/samorządu. M. Šipikal, Š. Rehák i V. Labudová (2010) dzielą tę analizę społeczno-ekonomiczną na analizę środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Treścią analizy otoczenia zewnętrznego jest analiza aktualnego stanu i trendów na poziomie: ponadnarodowym, krajowym i regionalnym. Znajomość sytuacji innych regionów, zarówno w bezpośrednim sąsiedztwie, jak i niesąsiadujących, otoczenia gospodarki narodowej, a także gospodarek danej grupy integracyjnej (np. UE) oraz podstawowych tendencji gospodarki światowej jest istotnym źródłem informacji dla rozwoju regionu. Wnioski wyciągnięte z tej analizy są rejestrowane jako ważne elementy np. w analizie SWOT, w sekcjach szans i zagrożeń. Analizę otoczenia wewnętrznego można podzielić na kilka obszarów, w ramach których konieczne jest skupienie się na analizie indywidualnych cech danego terenu: opis regionu (terytorium), demografia i zasoby ludzkie, struktura gospodarcza, obiekty i usługi, infrastruktura techniczna, jakość infrastruktury społecznej, środowiska, głównych aktorów regionalnych itd.

Dokonując analizy społeczno-ekonomicznej regionu, należy wziąć pod uwagę inne czynniki związane głównie z trendem globalizacji, takie jak stopień informatyzacji społeczeństwa, dynamikę innowacyjności, procesy umiędzynarodowienia i globalizację. Wypełniając treść analizy społeczno-ekonomicznej w danym dokumencie programowym, należy uwzględnić charakter dokumentu, do którego będzie przeznaczony dany zestaw analiz, i odpowiednio dostosować monitorowane wskaźniki. Oprócz samej treści ważny jest również sposób, w jaki analiza zostanie wykonana. Istotny aspekt stanowi także zaangażowanie odpowiednich podmiotów i instytucji regionalnych oraz aktywna dyskusja z obywatelami i ekspertami w procesie tworzenia i doboru metod przetwarzania części analitycznej.

Analiza lokalizacji

Każda działalność gospodarcza ma wymiar sektorowy i przestrzenny. Analiza lokalizacji jest nieodłączną częścią ekonomii przestrzennej w procesie racjonalnej organizacji działalności gospodarczej i stanowi narzędzie wspierające w zarządzaniu publicznym. Według B. Adamkovičovej (2014, s. 39) analiza lokalizacyjna służy do badania różnic w układzie przestrzennym sektorów gospodarki w regionie w stosunku do obszaru referencyjnego, którego region jest częścią. Terytorium odniesienia w porównaniu międzyregionalnym to zazwyczaj dany kraj, np. Republika Słowacka, w porównaniu międzynarodowym inne państwo członkowskie lub Unia Europejska jako całość. Metodą najczęściej stosowaną do identyfikacji koncentracji działalności gospodarczej jest obliczenie współczynnika lokalizacji. Klasyczna metoda obliczania $LQ_{e,i}$ podaje zależność:

$$LQ_{e,i} = \left(\frac{LF_{e,i}}{LF_i} \right) / \left(\frac{LF_{e,N}}{LF_N} \right) \quad (1)$$

gdzie: $LQ_{e,i}$ – współczynnik lokalizacji dla przemysłu i , $LF_{e,i}$ – liczba zatrudnionych w przemyśle i w regionie, LF_i – całkowita liczba pracowników w regionie, $LF_{e,N}$ – liczba zatrudnionych w przemyśle i na poziomie krajowym, LF_N – całkowita liczba pracowników na szczeblu krajowym.

Wartość LQ wyższa niż 1 wskazuje na specjalizację regionalną, tj. że sektor zatrudnia większy udział siły roboczej w regionie niż na poziomie wyższej jednostki terytorialnej. Wartość LQ mniejsza niż 1 wskazuje na coś przeciwnego. Wartości LQ_e , nawet większe niż 1,2, są najczęściej przyjmowane do identyfikacji specjalizacji regionalnej. W przypadku wysokich wartości tego współczynnika poziom ten wskazuje, że sektor przynosi wysokie zatrudnienie, a region produkuje więcej, niż jest w stanie konsumować. Dominujący sektor przyczynia się do eksportu regionu, generując dodatkowe zyski i tworząc nowe miejsca pracy.

Charakterystyki sektorowe, takie jak liczba pracowników, są najczęściej brane pod uwagę jako dane wejściowe, ale można również wykorzystać wartość dodaną, sprzedaż i koszty pracy.

Analiza kosztów i korzyści

Analiza *cost-benefit* (*Cost-Benefit Analysis* – CBA) to procedura metodologiczna stosowana przede wszystkim w ocenie projektów inwestycyjnych sektora publicznego. Nazywa się ona również analizą kosztów i korzyści. W ramach oceny projektów inwestycyjnych CBA powinna dawać obraz, że projekt jest pożądany ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia i pozwala ocenić jego przydatność.

Analiza kosztów i korzyści jest narzędziem analitycznym mającym na celu dostarczanie informacji dla procesu podejmowania decyzji o opłacalności ekonomicznej projektów, programów, polityk lub inicjatyw regulacyjnych poprzez identyfikację wszystkich kosztów i korzyści oraz mierzenie ich poprzez wartość pieniężną odnośną do zmiany dobrobytu (Battistoni i in. 2016, s. 80). Metodę tę można zastosować również do projektów nieinwestycyjnych lub do oceny współfinansowania przez podmioty publiczne projektów inwestycyjnych. Służy do tworzenia i oceny projektów ubiegających się o wsparcie z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, a w niektórych przypadkach stanowi niezbędną część wniosku o wsparcie.

Narzędzie pozwala oszacować korzyści ekonomiczne z projektów. Zasadniczo należy ocenić wszystkie wpływy: finansowe, gospodarcze, społeczne, środowiskowe itp. Umożliwia wzajemne porównywanie projektów i pozwala rozróżnić korzyści płynące z projektu zarówno dla inicjatora projektu, jak i grantodawcy (Szot-Gabryś 2012, s. 100). Pomoże odpowiedzieć na podstawowe pytania:

- Czy inwestycja ma sens?
- Który z projektów jest najlepszy?
- Czy projekt wymaga dofinansowania?
- Co przyniesie realizacja projektu – komu korzyści, a komu straty?

Analiza kosztów i korzyści to systematyczny proces, na który składają się następujące kroki/etapy (Zielińska 2011, s. 405-416):

1. określenie charakteru projektu,
2. określenie celów i identyfikacja projektu,
3. określenie interesariuszy,
4. analiza finansowa,
5. analiza ekonomiczna,
6. analiza wielokryterialna,
7. analiza wrażliwości,
8. analiza ryzyka,
9. ocena projektu,
10. decyzja o dopuszczalności i finansowaniu inwestycji.

Analiza *shift-share*

Metodą służącą do określenia specjalizacji branżowej, czyli lokalnej konkurencyjności, jest tzw. analiza *shift-share*, która daje retrospektywne spojrzenie na przyczyny wzrostu w regionie (Blair 1995). Analiza jest tradycyjnym, cennym z punktu widzenia zarządzania, narzędziem porównywania międzyregionalnego, pomiaru i oceny wyników sektorowych (Mo i in. 2020, s. 146). Przedstawia kompleksowy obraz struktury branż w regionie i wskazuje na rozwój poszczególnych gałęzi (Khusaini 2015, s. 741).

Jest to technika dzielenia regionalnego wzrostu zatrudnienia na trzy komponenty: wzrost krajowy, wzrost sektorowy oraz wzrost spowodowany czynnikami regionalnymi (Blair 1995, s. 145; Knudsen 2000, s. 178; Goschin 2014, s. 171; Soósová, 2014, s. 629).

Współczynnik udziału krajowego (*National Share Component* – NS) mierzy zmianę zatrudnienia, która nastąpiła w obserwowanym regionie. Wzrost zatrudnienia można przypisać wzrostowi na poziomie krajowym. Mówimy też o krajowym efekcie gospodarczym. Jeśli tempo zmian zatrudnienia w regionie jest analogiczne do zmiany na poziomie krajowym, to wartość zmiany względnej oscyluje wokół zera. Jeżeli zmiana zatrudnienia w regionie jest mniejsza (lub większa) niż w całej gospodarce narodowej, jej relatywna zmiana nabiera wartości ujemnych (dodatnich). Współczynnik ten wyraża się wzorem:

$$NS = e_{i0} \times ((E_t/E_0) - 1) \quad (2)$$

Wzrost w poszczególnych sektorach (*Industry Mix Component* – IM) ma, według B. Adamkovičová (2014) i Soósova (2014), również odniesienie do efektu sektorowego, biorąc pod uwagę, że komponent ten wskazuje na zmianę zatrudnienia, która zostałaby osiągnięta w danym sektorze w regionie, jeśli sektor regionalny rozwijał się w takim samym tempie, jak ten sam sektor w gospodarce narodowej. Według J. Potomovej i J. Letkovej (2011) dodatnie wartości komponentu wskazują na szybszy wzrost danego sektora w regionie w porównaniu z poziomem całej gospodarki narodowej. Współczynnik *IM* wyraża się wzorem:

$$IM = e_{i0} \times ((E_{it}/E_{i0}) - (E_t/E_0)) \quad (3)$$

Komponent regionalny (*Regional Shift* – RS) wskazuje na wzrost (spadek) zatrudnienia osiągniętego przez region dzięki własnym impulsom regionalnym i wyraża, które sektory w regionie są liderami, a które pozostają w tyle. Dodatnie wartości komponentu wskazują na komparatywne przewagi regionu nad poziomem krajowym, a ujemne na wady (Potomová, Letková 2011, s. 102). Współczynnik *RS* wyraża się wzorem:

$$RS = e_{i0} \times ((e_{it}/e_{i0}) - (E_{it}/E_{i0})) \quad (4)$$

Wzór do obliczania analizy *shift-share* dla każdej branży jest wyrażony jako suma współczynników (*NS + IM + RS*):

$$\Delta e_i = e_{i0} \times ((E_t/E_0) - 1) + e_{i0} \times ((E_{it}/E_{i0}) - (E_t/E_0)) + e_{i0} \times ((e_{it}/e_{i0}) - (E_{it}/E_{i0})) \quad (5)$$

gdzie: e_{i0} – regionalne zatrudnienie w sektorze również na początku obserwowanego okresu, e_{it} – regionalne zatrudnienie w sektorze również na koniec obserwowanego okresu, E_0 – krajowe zatrudnienie na początku obserwowanego okresu, E_t – krajowe zatrudnienie na koniec obserwowanego okresu, E_{i0} – krajowe zatrudnienie w przemyśle również na początku obserwowanego okresu, E_{it} – krajowe zatrudnienie w sektorze na koniec okresu referencyjnego.

Benchmarking w analizach mezoekonomicznych

W tradycyjnym ujęciu benchmarking koncentruje się na zrozumieniu, porównaniu i adaptacji kluczowych procesów oraz na rozwoju miar wydajności (Longbottom 2000, s. 98-117). Pierwotnie benchmarking był używany jako główna metoda zarządzania w firmach do porównywania konkurencyjności. Konkurencyjność jest monitorowana w różnych organizacjach produkcyjnych oraz pozaprodukcyjnych, ale także w zakresie administracji państwowej i samorządowej, rozwoju regionalnego i tym podobnych.

J.A. Jirásek (2007) definiuje benchmarking jako standard porównywania i pomiaru, który koncentruje się głównie na porównaniu z bezpośrednimi konkurentami. Przedmiotem porównania może być produkt, usługa, różne procesy przygotowania i realizacji produkcji, handel, finansowanie oraz zasoby, takie jak wykwalifikowani pracownicy, technologia, materiał, ale także marketing. Logiczne rozmieszczenie obiektów porównania przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Wybrane obiekty do badań marketingowych

OBSZARY (korporacyjne, branżowe, obecne, przyszłe)				
Produkcja	Procesy	Zasoby	Organizacja	Firma
produkty i usługi	psychiczne, fizyczne, informatyczne, sztuczna inteligencja	ludzie, technologia, wiedza, materiał	struktury, formy, funkcje	całe środowisko biznesowe
Wykorzystanie wiedzy zarządczej, przygotowanie ludzi, reklama, ideologia, wizerunek				

Źródło: (Jirásek 2007, s. 14)

Cele porównawcze powinny być mierzalne, osiągalne i wykonalne. Zatem celem benchmarkingu jest znalezienie punktu odniesienia dla uczenia się i/lub kontynuacji ulepszeń, a więc skutecznego zarządzania (Le i in. 2021, s. 7).

Według J. Nenadála, D. Vykydala i P. Halfarovej (2011, s. 20) w zależności od charakteru obiektu wybranego do badań benchmarkingowych wyróżniamy benchmarking:

1. Wydajnościowy, który koncentruje się na bezpośrednim porównywaniu i mierzeniu różnych parametrów wydajności (wyniki firmy, wyniki pracowników, wyniki regionalne itp.). Porównuje bezpośrednich konkurentów.
2. Funkcjonalny, reprezentujący rodzaj badania porównawczego, w którym porównuje się kilka lub jedną funkcję określonych organizacji. Jego zastosowanie jest szeroko rozpowszechnione, zwłaszcza w dziedzinie usług oraz w sektorze non profit. Ten rodzaj benchmarkingu wykorzystuje porównanie z partnerem zewnętrznym, który może nie być bezpośrednio konkurentem w określonym segmencie rynku. Zwykle wymaga to jednak środków finansowych.

3. Procesowy, gdzie często określany jest zestaw działań, w których nacisk kładziony jest na porównanie i pomiar konkretnego procesu organizacji. Porównania dokonuje się z dowolną organizacją, która przeprowadza podobne procesy, nawet jeśli nie jest ona bezpośrednim konkurentem.

W zależności od tego, gdzie ma miejsce benchmarking, jest on postrzegany jako wewnętrzny i zewnętrzny. Benchmarking wewnętrzny jest wykonywany w ramach jednej organizacji pomiędzy wybranymi jednostkami organizacyjnymi, które dostarczają takie same lub podobne produkty, procesy i funkcje (Maire, Bronet, Pillet 2005, s. 45-60). Głównym celem jest tymczasowe znalezienie najlepszego wewnętrznego standardu wydajności. Benchmarking zewnętrzny reprezentuje te czynności, w ramach których przeprowadza się porównania i pomiary z inną organizacją. W aplikacji do testów porównawczych wykorzystywane są różne rodzaje dostępu do informacji (*Rysunek 1*).

Benchmarking		
wewnętrzny	PROCESOWY	zewnętrzny
	FUNKCJONALNY	
	WYDAJNOŚCIOWY	
PODEJŚCIA WYKORZYSTUJĄCE: publicznie dostępne zasoby, testy, bezpośrednie porównania, raporty zewnętrzne, specjalne bazy danych, samoocenę na podstawie modeli doskonałości		

Rysunek 1. Rodzaje i podejścia do benchmarkingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nenadál, Vykydal, Halfarová 2011, s. 20)

Można wskazać, że podczas benchmarkingu powinno się postępować zgodnie z następującymi fazami:

1. faza inicjalizacji,
2. planowanie i projektowanie procedur,
3. przeprowadzenie porównania.

Analiza SWOT

Analiza SWOT jest jednym z najbardziej powszechnych i wszechstronnie stosowanych narzędzi (metod) zarządzania w planowaniu strategicznym, które może być wykorzystane również do analiz mezoekonomicznych. Analiza SWOT to badanie jakościowe, które wskazuje wewnętrzne i zewnętrzne czynniki odgrywające rolę

w określonym środowisku, co pomaga w zrozumieniu stanu i formułowaniu strategii (Rachid, El Fadel 2013, s. 86). Podstawą metody jest zdefiniowanie i ocena poszczególnych czynników, które określone są przez cztery zmienne: mocne strony (S), słabe strony (W), szanse (O) i zagrożenia (T) (Halla 2007, s. 137). Analiza SWOT dostarczy nam niezbędnych danych lub informacji, które mają wpływ na oceniany podmiot (terytorium) w zakresie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Analiza SWOT, jako wysoce skuteczne i proste narzędzie, służy do określenia aktualnej sytuacji, koniecznych zmian, potencjalnych zagrożeń i niezbędnych kroków, aby zamienić słabe strony w mocne strony oraz wyeliminować ryzyko. Wynik wskazuje, w jakim kierunku powinien podążać analizowany podmiot, którym może być również jednostka samorządu terytorialnego. Celem, w zakresie wyników analizy, powinno być zmniejszenie słabych stron i wsparcie jego mocnych stron oraz umiejętność właściwego wykorzystania szans otoczenia i unikania potencjalnych zagrożeń.

Ze względu na to, że analiza obejmuje procedury technik analizy strategicznej, jest zwykle częścią dokumentów programowych, a także służy jako metoda pozyskiwania pomysłów na projekty oraz porównywania i oceny różnych wariantów projektów. M. Šipikal, Š. Rehák i V. Labudová (2010) wskazują, że analiza SWOT może obejmować:

- określone terytorium (region, gmina, miasto);
- pojedynczą organizację, np. analiza SWOT zasobów (majątek ruchomy i nieruchomy, kapitał, zasoby ludzkie) organizacji;
- sektor działalności gospodarczej, np. analiza SWOT turystyki;
- grupę docelową, np. analiza SWOT grup ryzyka na rynku pracy;
- projekt, np. analiza SWOT budowy parku przemysłowego;
- program, np. analiza SWOT programu operacyjnego.

Jednak stosując tę metodę, należy rozważyć, czy uzyskane dzięki niej wyniki są rzeczywiście w pełni możliwe do zastosowania, biorąc pod uwagę, że wynikające z niej ustalenie może być mało realne do wdrożenia w praktyce. Dlatego analizę SWOT należy opracować w oparciu o pewne zasady:

1. Wybór odpowiedniego obszaru do opracowania SWOT powinien nastąpić wraz z uzasadnieniem zastosowania tej metody.
2. Podstawą pomyślnie przeprowadzonej analizy jest z góry określony cel.
3. Z celu analizy powinno jasno wynikać, z czym SWOT będzie porównywany. Oznacza to, że należy mieć świadomość, w jakim celu, dla jakich potrzeb lub w jakim obszarze przeprowadzana jest analiza SWOT.
4. Istnieje potrzeba skupienia się na informacjach, które są istotne przy ustalaniu strategii. Duża ilość informacji przesłania analizę SWOT.
5. Każda pozycja powinna być jasno zdefiniowana i powinna należeć tylko do jednej ze zmiennych SWOT.

6. Analiza SWOT przedstawia informacje wejściowe do opracowania strategii, nie zawiera propozycji rozwiązań.
7. Analiza SWOT musi składać się z danych i informacji, które zostały udokumentowane, zweryfikowane i zatwierdzone w poprzedniej analizie.
8. Wyniki analizy SWOT można wprowadzić do tabeli.

Identyfikując sytuację wewnętrzną badanego podmiotu, monitorujemy te czynniki, które istnieją w danym momencie (kiedy zaczynamy przygotowywać analizę). Rozróżniamy dwa czynniki: mocne i słabe strony. D. Marek i T. Kantor (2009, s. 68) stwierdzają, że jeśli chcemy zidentyfikować mocne strony, musimy zadać sobie pytania: Jakie są nasze zalety? Co działa dobrze? Co inni uważają za nasze mocne strony? Jakie mamy zasoby użytkowe? Aby zidentyfikować luki, użyjemy pytań typu: Co jest nie tak? Co nie działa dobrze? Czego powinniśmy unikać? Co powinniśmy poprawić?

Jeżeli SWOT jest podstawą do opracowania dokumentów strategicznych i programowych, to są to czynniki zlokalizowane w regionie, które mogą wpływać na jego rozwój – pozytywnie, np. atuty regionu względem danego celu czy przewaga nad konkurentami (mocne strony), lub negatywnie, tj. hamować rozwój (Mallick, Rudra, Samanta 2020, s. 188).

W przypadku projektów regionalnych mocne strony reprezentują te cechy, które czynią projekt wyjątkowym i interesującym dla grup docelowych i interesariuszy. Słabe strony to z kolei cechy, których obecny projekt nie może spełnić ani rozwiązać. Mogą one dotyczyć nieodłącznych cech produktów lub czynników związanych ze środowiskiem, w którym projekt ma miejsce, i które mogą wpływać na prawdopodobieństwo jego sukcesu.

Identyfikując otoczenie zewnętrzne, monitorujemy czynniki szans i zagrożeń (ryzyka). Możliwości odpowiadają na pytania mające na celu wskazać:

- pozytywne możliwości, jakie musi przynieść osiągnięcie wyznaczonego celu,
- pozytywne trendy związane z osiągnięciem celu.

Z punktu widzenia strategii i programów są to czynniki oddziałujące na region, płynące z otoczenia zewnętrznego, które mogą pozytywnie (szanse), ale także negatywnie (zagrożenia) wpływać na rozwój regionu. Jeśli chodzi o projekty, szanse są zwykle czynnikami zewnętrznymi, które mogą pojawić się podczas realizacji projektu, a tym samym stanowią dla projektu nowe możliwości, które nie zostały jeszcze uwzględnione. Zagrożenia to czynniki, które ograniczają nasze możliwości rozwoju lub zapobiegają zmianom. Są to zazwyczaj zewnętrzne tendencje, które pojawiają się w trakcie realizacji projektu i mogą potencjalnie wpływać negatywnie na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Na podstawie wyników analizy SWOT wyodrębnia się cztery rodzaje strategii, wymienione w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Macierz strategii SWOT

	S	Charakterystyka	W	Charakterystyka
O	SO Strategia agresywna	Ma na celu wykorzystanie mocnych stron analizowanego podmiotu do oceny szans w otoczeniu zewnętrznym i zdobycia przewagi konkurencyjnej	WO Strategia konkurencyjna	Prowadzi do eliminacji słabości, wykorzystywania szans
T	ST Strategia konserwatywna	Wykorzystuje mocne strony, aby wyeliminować zagrożenia	WT Strategia defensywna	Służy do eliminowania słabych punktów i tym samym stara się unikać zagrożeń

Źródło: Opracowanie własne

Analiza PEST

Analiza PEST (*Political, Economic, Social, Technological*) jest wykorzystywana głównie w praktyce biznesowej do analizy otoczenia zewnętrznego firmy. W przypadku tworzenia dokumentów planistycznych w regionach może być wykorzystana zwłaszcza w procesie przygotowania projektu, gdy podmiot składający projekt ocenił sytuację w swoim otoczeniu zewnętrznym poprzez identyfikację zmian i trendów, co może mieć istotny wpływ na jego działalność i zarządzanie. W przypadku tworzenia dokumentów planistycznych może posłużyć to do oceny kompleksowej strategii rozwoju. Zastosowanie tej metody przy tworzeniu dokumentów strategicznych i programowych jest raczej wyjątkowe. Metoda ma zastosowanie raczej przy realizacji konkretnych działań i projektów regionalnych.

Analiza PEST jest analizą czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych (demograficznych), technologicznych, legislacyjnych, ekologicznych, środowiska (Zalengera i in. 2014, s. 343), które mogą oddziaływać na podmiot i powodować wahania w jego rozwoju. W analizie uwzględnia się czynniki zgodnie ze znaczeniem ich wpływu, biorąc pod uwagę nie tylko aktualną sytuację, ale także przewidywany rozwój.

Czynniki polityczno-legislacyjne mogą stanowić dla jednostki samorządowej zarówno zagrożenia, jak i szanse. Mogą to być m.in.: stosowana polityka gospodarcza państwa, istnienie określonych rozwiązań prawnych, normy prawne, dekrety zarówno w kontekście krajowym, jak i europejskim. Należą do nich np.: prawo konkurencji, ochrona konsumentów, polityka podatkowa, prawo pracy itp.

Czynniki ekonomiczne związane są ze stanem gospodarki wpływają poprzez np. wskaźniki tempa wzrostu gospodarczego, stopy procentowe oraz stopy inflacji. Inne ważne wskaźniki obejmują: kursy walutowe, siłę nabywczą ludności, bezrobocie, średnie i minimalne płace, ceny energii itp.

Czynniki społeczne odzwierciedlają wpływy związane z postawami życiowymi i ogólną strukturą populacji. Oceniane są wskaźniki takie jak wykształcenie, średni wiek populacji, mobilność, poziom wykształcenia, styl życia itp.

Czynniki technologiczne są warunkiem koniecznym dla działalności innowacyjnej jednostki samorządowej, która powinna być otwarta dla zmian technologicznych i technicznych zachodzących w jej pobliżu. Na przykład ocenia się wsparcie rządowe dla nauki i badań, ogólny stan technologii, zmiany technologiczne itp.

Czynniki ekologiczne uwzględniają z kolei kwestie środowiskowe na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym w zakresie środowiska.

Metodę tę można stosować w połączeniu z metodami wykorzystywanymi w dziedzinie analizy wpływu lub jako dane wejściowe do analiz otoczenia zewnętrznego podmiotu monitorowanego (analiza SWOT) (Kara 2018, s. 598-599).

Podsumowanie

Badacze, skupiający się na regionach, od dawna mierzą się z wyzwaniami związanymi z rozwijaniem interdyscyplinarnej dziedziny, w ramach której koncentrują się na przestrzennym kontekście zjawisk społecznych, gospodarczych i środowiskowych. Zajmowanie się danymi regionalnymi stanowi poważne wyzwanie metodologiczne (Stimson 2016, s. 14).

Metody wykorzystywane do analiz regionalnych o charakterze ekonomicznym są zarówno zróżnicowane, jak i o różnym stopniu szczegółowości. W artykule przedstawiono wybrane metody analityczne najczęściej wykorzystywane na etapie przygotowania planów strategii czy projektów o charakterze regionalnym na Słowacji. Literatura potwierdza praktyczną przydatność wymienionych metod w zarządzaniu publicznym, również w kontekście międzynarodowym. Kolejnym krokiem badawczym wydaje się przedstawienie empirycznych przykładów zastosowania powyższych metod w słowackiej praktyce.

Dokonując porównania opisywanych metod wykorzystywanych przy tworzeniu dokumentów planowania w regionach, można wskazać na ich szczególną przydatność w określonych sytuacjach. Metoda analizy lokalizacji jest bardzo prostą, najczęściej stosowaną w praktyce metodą, ze względu na dane, których używa i które są stosunkowo łatwo dostępne. Ma jednak również swoją wadę, polegającą na tym, że nie daje głębszego spojrzenia na poruszane kwestie. Bardziej szczegółowe wyniki zostaną dostarczone przez analizę *shift-share*. Zaletą CBA jest to, że korzyści, ale też koszty, niekoniecznie muszą być wyrażone tylko w pieniądzu, ale można je też wyrazić np. w postaci wskaźników społecznych, środowiskowych czy innych jakościowych. Podobnie benchmarking ma swoje zalety i wady – z jednej strony jest to szybkie rozwiązanie, ale może mu towarzyszyć utrudniony dostęp do danych i czasochłonna analiza.

Badanie to było wspierane w ramach projektu, który otrzymał dofinansowanie Ministerstwa Edukacji Republiki Słowackiej i Słowackiej Akademii Nauk pod tytułem „Ocena zmian w strukturze jakościowej międzynarodowych stosunków gospodarczych pod wpływem Przemysłu 4.0 z implikacjami dla polityki gospodarczej UE i Słowacji”. Numer rejestracyjny projektu Reg. Nr VEGA 1/0462/20.

Literatura

1. Adamkovičová B. (2014), *Basic Approaches and Assumptions to Making the Area Economic Base Analysis*, „Social & Economic Review”, Vol. 12(3).
2. Battistoni G., Genco M., Marsilio M., Pancotti C., Rossi S., Vignetti S. (2016), *Cost-Benefit Analysis of Applied Research Infrastructure. Evidence From Health Care*, „Technological Forecasting & Social Change”, Vol. 112.
3. Blair P.J. (1995), *Local Economic Development. Analysis and Practice*, Sage Publications, California.
4. Európska Komisia (2006), *Príručka metodologie na vypracovanie analýzy nákladov a výnosov*, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_sk.pdf (dostęp: 15.05.2015).
5. Goschin Z. (2014), *Regional Growth in Romania after Its Accession to EU: A Shift-Share Analysis Approach*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 15.
6. Halla F. (2007), *SWOT Analysis of Strategic Urban Development Planning: The Case of Dar Es Salaam City in Tanzania*, „Habitat International”, Vol. 31.
7. Ivanová E. (2013), *Regionálny rozvoj, regionálne disparity a metódy ich merania*, [w:] *Ekonomický rozvoj a ekonomická výkonnosť regiónov. Vedecký monografický zborník. IG 06/2013*, FSEV, TnUAD, Trenczyn.
8. Jirásek J.A. (2007), *Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Souměření pro soupeření*, Profess Consulting, s.r.o., Praha.
9. Kara E. (2018), *A Contemporary Approach for Strategic Management in Tourism Sector: PESTEL Analysis on the City Muğla, Turkey*, „Journal of Business Research – Turk”, Vol. 10(2).
10. Khusaini M. (2015), *A Shift-share Analysis on Regional Competitiveness – A Case of Banyuwangi District, East Java, Indonesia*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 211.
11. Knudsen D.C. (2000), *Shift-share Analysis: Further Examination of Models for The Description of Economic Change*, „Socio-Economic Planning Sciences”, Vol. 34.
12. Le M.H., Afsharian M., Ahn H. (2021), *Inverse Frontier-based Benchmarking for Investigating the Efficiency and Achieving the Targets in the Vietnamese Education System*, „Omega”, 9 February.
13. Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Longbottom D. (2000), *Benchmarking in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 7(2).
15. Maire J.-L., Bronet V., Pillet M. (2005), *A Typology of “Best Practices” for a Benchmarking Process*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 12(1).
16. Mallick S.K., Rudra S., Samanta R. (2020), *Sustainable Ecotourism Development Using SWOT and QSPM Approach: A Study on Rameswaram, Tamil Nadu*, „International Journal of Geoheritage and Parks”, Vol. 8.

17. Marek D., Kantor T. (2009), *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*, Společnost pro odbornou literaturu – Barrister a Principal, Brno.
18. Mo S.W., Lee K.B., Lee Y.J., Park H.G. (2020), *Analysis of Import Changes Through Shift-share, Location Quotient and BCG Techniques: Gwangyang Port in Asia*, „The Asian Journal of Shipping and Logistics”, Vol. 36.
19. Nenadál J., Vykydal D., Halfarová P. (2011), *Benchmarking. Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*, Management Press, Praha.
20. Potomová J., Letková J. (2011), *Problémy identifikácie potenciálnych odvetví vhodných pre vznik a rozvoj klastra*, „Acta Geographica Universitatis Comenianae”, Vol. 55(1).
21. Rachid G., El Fadel M. (2013), *Comparative SWOT Analysis of Strategic Environmental Assessment Systems in the Middle East and North Africa Region*, „Journal of Environmental Management”, Vol. 125.
22. Soósova V. (2014), *Analysis of the Region's Environment for the Formation of Clusters Possibilities*, ICEI 2014, Czech Republic.
23. Stimson R.J. (2016), *Some Challenges for Regional Science Research*, „Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research”, Vol. 36.
24. Szot-Gabrys T. (2012), *Rachunek kosztów i korzyści jako metoda oceny projektów inwestycyjnych w infrastruktury społecznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 94.
25. Šipikal M., Reháč Š., Labudová V. (2010), *Metódy a techniky regionálnej analýzy (Praktikum)*, KONÓM, Bratislava.
26. Terrados J., Almonacid G., Hontoria L. (2007), *Regional Energy Planning Through SWOT Analysis and Strategic Planning Tools. Impact on Renewables Development*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 11.
27. Zalengera C., Blanchard R.E., Eames P.C., Juma A.M., Chitawo M.L., Gondwe K.T. (2014), *Overview of the Malawi Energy Situation and A PESTLE Analysis for Sustainable Development of Renewable Energy*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 38.
28. Zielińska A. (2011), *Potencjalna użyteczność analizy kosztów i korzyści do oceny i wyceny obszarów przyrodniczo cennych*, „Ekonomia. Economics”, nr 5(17).

SELECTED METHODS USED FOR THE CREATION OF PLANNING DOCUMENTS – A MESOECONOMIC PERSPECTIVE ON THE CANVAS OF SLOVAK'S EXPERIENCES

Abstract: Documents created for the preparation of regional projects, programs, or strategies should be developed using appropriate methods and tools of mesoeconomic analysis. Professional planning and preparation of regional projects is a necessary condition for the success of a given project and constitutes a significant management challenge. The aim of the article is to describe selected methods and techniques used in the creation of three types of planning documents: strategies, programs, and projects. The article is a review, systematising knowledge in the selected area and is based on business practice in Slovakia.

Keywords: regional projects, analytical methods, mesoeconomics, Slovakia, strategic management