

**Łukasz NAZARKO, Danuta SZPILKO, Justyna JANKOWSKA<sup>1</sup>**

## **ZAKRES I METODY DIAGNOZY STRATEGICZNEJ W DOKUMENTACH STRATEGICZNYCH POLSKICH REGIONÓW<sup>2</sup>**

### **Streszczenie**

Artykuł ten służy systematyzacji i dokonaniu syntezy dorobku teoretycznego i praktycznego w zakresie diagnozy strategicznej na potrzeby tworzenia strategii regionalnych. Wykonane zostały studia literaturowe w omawianym obszarze oraz całościowo przeanalizowano polskie regionalne strategie innowacji i strategie rozwoju regionów pod kątem wykorzystanych metod diagnozy strategicznej oraz jej zakresu. Następnie zaprezentowano wnioski z analizy i wskazano możliwe obszary dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** diagnoza strategiczna, warunki strategiczne, regionalna strategia rozwoju, regionalna strategia innowacyjności

### **SCOPE AND METHODS OF STRATEGIC DIAGNOSIS IN STRATEGIC DOCUMENTS OF POLISH REGIONS**

#### **Summary**

The paper aims to systematise and synthesise the theoretical knowledge and practical experiences regarding the processes of identifying the strategic environment (strategic conditions) of Polish regions for the sake of regional strategic documents. The author carries out literature studies and holistically analysed Polish regional development strategies and regional innovation strategies from the perspective of the applied methods and scope of strategic diagnosis. Next, he presents his conclusions from the study and suggests further research questions in the analysed field.

**Key words:** strategic diagnosis, strategic conditions, regional development strategy, regional innovation strategy

---

<sup>1</sup> mgr Łukasz Nazarko – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka; e-mail: l.nazarko@pb.edu.pl; mgr Danuta Szpilko – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka; e-mail: d.szpilko@pb.edu.pl; Justyna Jankowska – starszy specjalista do spraw projektów inwestycyjnych w Tomas Consulting S.A; e-mail: justyna.jankowska@yahoo.pl.

<sup>2</sup> Artykuł powstał na podstawie analiz przeprowadzonych w ramach projektu „NT FOR Podlaskie 2020. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii” finansowanego z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

## 1. Wstęp

Teoretyczną podbudowę formułowania strategii regionalnych stanowią koncepcje wywodzące się z praktyki przedsiębiorstw, które dzięki zarządzaniu strategicznemu określają oraz wykorzystują do realizacji celów własne możliwości i zasoby. Istnieje szereg szkół, nurtów, orientacji i typologii planowania (zarządzania) strategicznego [*Planowanie strategiczne...*, s. 6-8]. Celem niniejszego artykułu jest usystematyzowanie i synteza dorobku teoretycznego oraz krytyczna analiza krajowych doświadczeń w zakresie diagnozy strategicznej na potrzeby tworzenia strategii regionalnych. Studia literaturowe w omawianym obszarze oraz analiza polskich regionalnych strategii innowacji i strategii rozwoju regionów pozwoliły wysnuć szereg wniosków o charakterze poznawczym i praktycznym, a także umożliwiły wytyczenie potencjalnych kierunków dalszych naukowych dociekań.

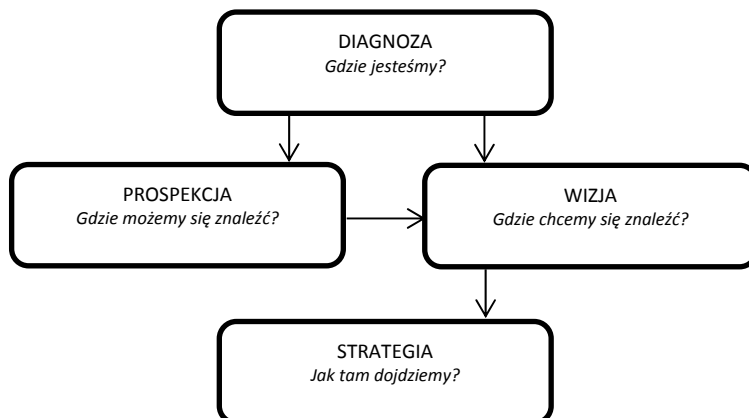
Programowanie rozwoju regionalnego, którego emanacją są regionalne dokumenty strategiczne, trudno przypisać do jednej konkretnej szkoły zarządzania strategicznego, przy czym wykazuje ono najwięcej cech obecnych w nurcie planistycznym. Podstawową przesłanką tego podejścia jest przekonanie o możliwości świadomego kształtowania przyszłości oraz założenie, że tworzenie strategii to proces racjonalny i uporządkowany. Budowa i realizacja strategii rozwoju regionu przebiega na kilku etapach. W literaturze przedmiotu można spotkać liczne koncepcje, w jaki sposób przeprowadzać proces tworzenia strategii. W większości podejść można wyodrębnić powtarzające się etapy: (i) analiza, (ii) cele, (iii) warianty, (iv) ocena i wybór, (v) plany i programy, (vi) realizacja, (vii) ewaluacja [*Lokalne strategię...*, 1996, s. 5; Dziemianowicz i in., 2012, s. 10]. Opracowanie i realizacja strategii są procesami ciągłymi. Prace rozpoczynają się od fazy diagnostyczno-analitycznej, a kończą na ewaluacji i aktualizacji dokumentu, co rozpoczyna kolejny cykl budowania i realizacji strategii. Niniejszy artykuł koncentruje się na pierwszym z wymienionych etapów, a więc na diagnozie (analizie) strategicznej regionu.

## 2. Diagnoza strategiczna w budowaniu strategii regionalnych

Na rysunku 1. przedstawiono autorską propozycję ogólnego schematu logicznego tworzenia strategii. W zaprezentowanym układzie punktem wyjścia jest diagnoza, a więc zgromadzenie wiedzy na temat obecnego stanu. Daje ona podstawę do tworzenia alternatywnych wizji przyszłości (prospekcji) oraz określenia wersji przyszłości pożądanej (wizji). Końcowy etap, strategia, to określenie sposobu przejścia od terażniejszości do pożądanej przyszłości.

## RYSUNEK 1.

## Ogólny schemat logiczny procesu tworzenia strategii



Źródło: opracowanie własne.

Stworzenie strategii wymaga zgromadzenia odpowiednich zasobów wiedzy, przyjęcia długiej perspektywy analitycznej i uwzględnienia wszystkich istotnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych w danym obszarze. Określanie warunków strategicznych stanowi wstęp do budowania strategii. Używając terminologii nauk o zarządzaniu, funkcje diagnozy strategicznej są tożsame z funkcjami systemu informacyjnego w organizacji i polegają na: generowaniu, gromadzeniu, przechowywaniu, przekazywaniu, przetwarzaniu, udostępnianiu, interpretacji i wykorzystaniu informacji w procesie budowania strategii [Kowalczewski, Nazarko, 2006, s. 21]. Od właściwego doboru metod i trafności wniosków uzyskanych w wyniku diagnozy strategicznej zależy jakość założeń formułowanej strategii oraz określanych w niej celów. Faza diagnozy powinna polegać na identyfikacji właściwości danego terytorium, a także aktywnych (potencjalnych) czynników zewnętrznych mających (mogących mieć) wpływ na te właściwości. Identyfikacja ta musi zostać dokonana w układzie czasowym, tak aby uzyskane dane miały charakter nie tylko *ex post*, ale również *ex ante*. Z kolei, procesy analityczne powinny polegać na takim przetworzeniu zidentyfikowanych danych, które jednocześnie spowoduje dyskryminację nieistotnych i wyciągnięcie wartościowych wniosków z pozostałych [Bryl, Sztando, 2009, s. 73].

Szlachta i Dziemianowicz wyróżniają następujące funkcje diagnozy strategicznej w procesie regionalnego planowania strategicznego: (i) informacyjną, (ii) porządkującą, (iii) edukacyjną, (iv) uspołeczniającą proces budowania strategii, (v) łączącą inne ważne ogniwa procesu strategicznego. Dodają, że ten etap budowania strategii jest niebanalny, a wręcz trudny ze względu na fakt, iż *diagnoza strategiczna jest procesem uczenia się, w którym uczestniczą nie tylko bezpośredni autorzy diagnozy, ale również liczne grono przedstawicieli instytucji zaangażowanych w proces budowania strategii. Dlatego końcowy kształt diagnozy jest tworem licznych interakcji, wymiany poglądów, prób interpretacji różnorodnych – wydawać by się mogło – oczywistych statystyk i danych jakościowych* [Szlachta, Dziemianowicz, 2012, s. 6-7].

W szerokim ujęciu, na kompleksową diagnozę strategiczną regionu składają się: (i) ocena dotychczas realizowanej strategii, (ii) prospektywna analiza trendów w otoczeniu, (iii) wybór kluczowych obszarów diagnozy, (iv) ocena województwa i jego pozycji (benchmarking), (v) podsumowanie, bilans strategiczny.

### 3. Przegląd krajowych strategii regionalnych pod kątem metod i zakresu diagnozy strategicznej

W tabeli 1. w syntetycznej formie przedstawiono wykorzystywane metody oraz tematyczny zakres diagnozy strategicznej, przeprowadzanej w polskich województwach na potrzeby tworzenia (bądź aktualizacji) regionalnych strategii rozwoju i regionalnych strategii innowacji. Badaniem objęto zarówno dokumenty aktualnie obowiązujące, jak i wcześniejsze, a także dostępne projekty aktualizowanych strategii.

**TABELA 1.**  
**Zakres i metody diagnozy strategicznej w regionalnych dokumentach strategicznych**

Woj.	Nazwa dokumentu	Wykorzystane metody diagnozy strategicznej
dolnośląskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (2005 rok)</i>	Diagnoza społeczno-gospodarcza regionu w obszarach: przestrzeń i środowisko; rozwój demograficzny; rozwój gospodarczy; infrastruktura techniczna; infrastruktura społeczna. Bilans strategiczny w formie analizy SWOT w obszarach: sytuacja makroekonomiczna, innowacyjność i inne ramowe uwarunkowania; zasoby ludzkie, równość szans i zagadnienia społeczne; infrastruktura, aspekty przestrzenne, środowisko; rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 (2013 rok)</i>	Diagnoza prospektywna w formie analizy SWOT w ośmiu obszarach: infrastruktura; rozwój obszarów miejskich i wiejskich; zasoby, turystyka; zdrowie i bezpieczeństwo; edukacja, nauka, kultura, sport i informacja; społeczeństwo i partnerstwo; przedsiębiorczość i innowacyjność. Analiza prospektywna – identyfikacja dodatkowych warunków strategicznych w obszarach: świat – kryzysowe megatrendy; czynniki obiektywne; czynniki subiektywne; strategiczne ograniczenia.
	<i>Dolnośląska strategia innowacji (2005 rok)</i>	Analiza SWOT w obszarach: potencjał gospodarczy i przedsiębiorstwa; sektor B+R; instytucje wsparcia; ogólnie.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011-2020 (2011 rok)</i>	Prognoza globalnych i krajowych trendów rozwojowych do 2020 roku. Diagnoza stanu województwa w obszarach: potencjał gospodarczy, potencjał społeczny, regionalny system innowacji. Analiza SWOT w obszarach: gospodarka oparta na wiedzy, nauka na rzecz innowacyjnego rozwoju, społeczeństwo otwarte na wiedzę, regionalna polityka innowacji.
kujawsko-pomorskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego (2000 rok)</i>	Diagnoza prospektywna w sferach: ekologiczna, społeczna, gospodarcza, infrastruktura techniczna. Wskazanie zewnętrznych uwarunkowań rozwoju i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju w obszarach: sfera ekologiczna, sfera społeczna, sfera gospodarcza i infrastruktura techniczna.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 (2005 rok)</i>	Aktualizacja diagnozy prospektywnej (z 1999 roku) w sferach: ekologiczna, społeczna, gospodarcza, infrastruktura techniczna. Analiza SWOT w obszarach: konkurencyjność gospodarki; zagospodarowanie przestrzenne, środowisko; społeczeństwo.

	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2015 roku (2007 rok)</i>	Analiza potrzeb firm w regionie. Analiza sfery badawczo-rozwojowej i jednostek wspomagających innowacje. Analiza SWOT – została przeprowadzona pod kątem możliwości rozwoju firm, potencjału badawczo-rozwojowego organizacji i instytucji okolobiznesowych.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 (2012 rok)</i>	Aktualizacja diagnozy regionu w trzech obszarach: edukacja szkolna i kształcenie na poziomie wyższym; nauka, w tym działalność badawczo-rozwojowa; gospodarka. Analiza SWOT (dodatkowe opinie w sprawie czynników SWOT pozyskano z badania internetowego wśród regionalnych interesariuszy).
lubelskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020 (2005 rok)</i>	Analiza SWOT w obszarach: gospodarka i poziom jej konkurencyjności; społeczeństwo i kapitał ludzki w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy; atrakcyjność i spójność przestrzeni (terytorium); współpraca i efektywne zarządzanie regionem.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (2013 rok)</i>	Metoda czterech kapitałów: ludzkiego, gospodarczego, społecznego i naturalnego. Analiza SWOT.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego (2004 rok)</i>	Identyfikacja mocnych i słabych stron w obszarach: potencjał społeczno-gospodarczy; przedsiębiorczość; nauka i badania; środowisko/system wspomagania innowacji w regionie.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku (po konsultacjach społecznych, 2013 rok)</i>	Diagnoza prospektywna w obszarach: otoczenie; zasoby naturalne; ludność, sieć osadnicza; rynek pracy; poziom rozwoju i struktura gospodarki; edukacja, nauka, potencjał innowacyjny; zagospodarowanie przestrzenne; kapitał społeczny i instytucjonalny; kultura; dotychczasowe wykorzystanie środków zewnętrznych. Analiza SWOT.
lubuskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego (2000 rok)</i>	Analiza otoczenia. Analiza SWOT w obszarach: infrastruktura; wykształcenie i edukacja; środowisko naturalne i kulturowe; przedsiębiorczość; turystyka.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego. Aktualizacja z boryżeniem czasowym do 2020 roku (2005 rok)</i>	Problemowa diagnoza województwa lubuskiego w obszarach: kapitał materialny; kapitał przyrodniczy; kapitał ludzki; kapitał społeczny. Analiza mocnych i słabych stron województwa przeprowadzona zgodnie ze schematem „czterech kapitałów”, zastosowanym w analitycznej części diagnozy: kapitał materialny; kapitał naturalny; kapitał ludzki; kapitał społeczny.
	<i>Projekt Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020 (2012 rok)</i>	Diagnoza strategiczna województwa lubuskiego w obszarach: kapitał materialny; kapitał przyrodniczy; kapitał ludzki; kapitał społeczny. Analiza SWOT w obszarach: położenie geograficzne i system osadniczy; gospodarka regionalna; kapitał ludzki, społeczny i spójność społeczna; infrastruktura komunikacyjna; infrastruktura energetyki i ochrony środowiska; walory przyrodnicze; turystyka, rekreacja i dziedzictwo kulturowe.
	<i>Lubuska Regionalna Strategia Innowacji (2005 rok)</i>	Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej i innowacyjnej w obszarach: ludność; edukacja; przedsiębiorczość; działalność inwestycyjna; handel zagraniczny; udział kapitału zagranicznego w gospodarce; sektor wysokich technologii; turystyka międzynarodowa i krajowa; działalność badawczo-rozwojowa; instytucje wsparcia biznesu; bariery rozwoju innowacyjności w regionie. Analiza SWOT w obszarach: edukacja; nauka i sektor B+R; przedsiębiorstwa; otoczenie biznesu.
	<i>Lubuska Regionalna Strategia Innowacji 2010-2015 (2010 rok)</i>	Diagnoza sytuacji społeczno-ekonomicznej i innowacyjnej w obszarach: ludność; edukacja; przedsiębiorczość; działalność inwestycyjna; udział kapitału zagranicznego w gospodarce województwa; sektor wysokich technologii; turystyka międzynarodowa i krajowa; działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna w przemyśle; instytucje wsparcia biznesu; bariery rozwoju innowacyjności w regionie. Analiza SWOT/TOWS w obszarach: edukacja; nauka i sektor B+R; przedsiębiorstwa; otoczenie biznesu.

łódzkie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego (2000 rok)</i>	Zmodyfikowana analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007-2020 (2006 rok)</i>	Diagnoza regionu w sferach: gospodarcza; społeczna i funkcjonalno-przestrzenna; analiza SWOT. Identyfikacja uwarunkowań rozwojowych oraz zdefiniowanie sytuacji strategicznej województwa na spotkaniach roboczych z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego i społeczności lokalnych we wszystkich powiatach województwa.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego RSI LORIS 2005-2013 (2004 rok)</i>	Identyfikacja mocnych i słabych stron województwa z perspektywy innowacyjności gospodarki regionu w obszarach: potencjał innowacyjny jednostek sfery B+R; innowacyjność firm i stopień zaspokojenia popytu na innowację; infrastruktura biznesu; struktura gospodarcza.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego – „LORIS 2030” (2013 rok)</i>	Analiza SWOT w obszarach: gospodarka oparta na wiedzy; nauka w służbie innowacyjnego rozwoju; społeczeństwo oparte na wiedzy; regionalna polityka innowacji; administracja oparta na wiedzy.
małopolskie	<i>Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego (2000 rok)</i>	Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej w obszarach: sytuacja demograficzna; pozycja ekonomiczna województwa i problemy strukturalne gospodarki regionu; sytuacja w gospodarce przestrzennej i ochronie środowiska; stan usług publicznych; zróżnicowania wewnątrzregionalne; województwo w kontekście integracji europejskiej; Małopolska wobec trendów globalnych – ujęcie perspektywiczne. Analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013 (2006 rok)</i>	Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej w obszarach: zasoby ludzkie; gospodarka; infrastruktura; krakowski obszar metropolitalny; usługi publiczne i poziom życia; stan środowiska; dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe; współpraca międzynarodowa; zarządzanie publiczne.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 (2011 rok)</i>	Ocena pozycji wyjściowej w obszarach: ogólna sytuacja gospodarcza i społeczna Małopolski; kapitał intelektualny i gospodarka wiedzy; dziedzictwo regionalne, kultura i turystyka; infrastruktura komunikacyjna; obszary funkcjonalne na poziomie regionalnym; małe i średnie miasta, obszary wiejskie; bezpieczeństwo; zarządzanie rozwojem województwa.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2005-2013 (2005 rok)</i>	Diagnoza innowacyjności w obszarach: ogólna charakterystyka; struktura gospodarcza; przedsiębiorstwa w Małopolsce; potencjał instytucji wspierających procesy innowacyjne; potencjał innowacyjny Małopolski w skali kraju. Analiza SWOT w obszarach: nauka, badania; instytucje wsparcia; przedsiębiorstwa, gospodarka.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008-2013 (2008 rok)</i>	Diagnoza innowacyjności w obszarach: ogólna charakterystyka; struktura gospodarcza; przedsiębiorstwa w Małopolsce; potencjał instytucji wspierających procesy innowacyjne; potencjał innowacyjny Małopolski w skali kraju. Analiza SWOT w obszarach: nauka, badania; instytucje wsparcia; przedsiębiorstwa, gospodarka.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2013 -2020 (po konsultacjach społecznych, 2013 rok)</i>	Diagnoza w ośmiu obszarach: kluczowe dane makroekonomiczne; nowoczesne technologie; infrastruktura regionu wiedzy; kadry B+R; instrumenty regionu wiedzy; przedsiębiorczość i promocja przedsiębiorczości; infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego; implementacja polityki rozwoju Małopolski w dziedzinie innowacyjnej gospodarki. Analiza SWOT w obszarach: nowoczesne technologie; infrastruktura regionu wiedzy; kadry w sektorze B+R; instrumenty regionu wiedzy; przedsiębiorczość i promocja przedsiębiorczości; infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego.
mazowieckie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego (2001 rok)</i>	Diagnoza stanu województwa mazowieckiego w ujęciu branżowym i problemowym, uwzględniająca tendencje rozwojowe, jakie miały miejsce w okresie transformacji (około 30 ekspertów dotyczących szczegółowych problemów rozwoju województwa). Identyfikacja mocnych i słabych stron województwa w obszarach: struktura regionalna; sfera demograficzno-społeczna; sfera gospodarcza; sfera infrastruktury; infrastruktura społeczna; sfera przyrodnicza; sfera organizacyjna. Identyfikacja szans i zagrożeń rozwoju województwa.

	<i>Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 – aktualizacja (2006 rok)</i>	Analiza uwarunkowań rozwoju województwa w sferach: gospodarcza; społeczna; przestrzeni i środowiska. Analiza SWOT w polach: gospodarka; społeczeństwo; terytorium.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030 (2013 rok)</i>	Diagnoza rozwoju województwa mazowieckiego z uwzględnieniem zróżnicowań przestrzennych oraz analiza SWOT w polach: przemysł i produkcja; gospodarka; przestrzeń i transport; społeczeństwo; środowisko i energetyka; kultura i dziedzictwo.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2007-2015 (2008 rok)</i>	Diagnoza województwa w obszarach: sytuacja społeczno-gospodarcza; popyt na innowacje; podaż innowacji; instytucje otoczenia biznesu; administracja. Analiza SWOT w polach: popyt na innowacje; podaż innowacji; otoczenie dla działalności innowacyjnej.
opolskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego na lata 2000-2015 (2000 rok)</i>	Diagnoza w obszarach: charakterystyka geograficzna regionu; charakterystyka społeczno-kulturowa; przestrzeń gospodarcza regionu; rolnictwo; stan i ochrona środowiska; warunki życia ludności; infrastruktura. Analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego (2005 rok)</i>	Diagnoza w obszarach: położenie i walory województwa; statystyczny obraz województwa opolskiego na tle kraju; strefy funkcjonalno-przestrzenne. Analiza SWOT w obszarach: uwarunkowania sytuacji makroekonomicznej i innowacyjności; zasoby ludzkie i zagadnienia społeczne; infrastruktura, aspekty przestrzenne, środowiskowe; rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo; pozostałe.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 (2012 rok)</i>	Diagnoza potencjału społeczno-gospodarczego oraz przestrzennych i środowiskowych uwarunkowań rozwoju województwa opolskiego. Analiza SWOT w obszarach: społeczeństwo, rynek pracy, warunki życia; gospodarka; dostępność komunikacyjna; zasoby, dziedzictwo i środowisko; spójność terytorialna.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Opolskiego na lata 2004-2013 (2004 rok)</i>	Ogólna diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej. Badania ankietowe przedsiębiorstw i sektora B+R pod kątem zapotrzebowania na innowacje oraz podaży i wsparcia innowacji w regionie. Analiza SWOT.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Opolskiego do roku 2020 (projekt, 2013 rok)</i>	Diagnoza potencjału innowacyjnego województwa opolskiego (analiza źródeł zastanych, konsultacje eksperckie, konsultacje z interesariuszami). Studia prospektywne; Analiza PEST; Analiza SWOT.
podkarpackie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2020 (2006 rok)</i>	Analiza SWOT w obszarach: gospodarka regionu; infrastruktura techniczna; obszary wiejskie i rolnictwo; ochrona środowiska; kapitał społeczny; współpraca międzynarodowa; ochrona zdrowia; zabezpieczenie społeczne.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2020. Aktualizacja (2010 rok)</i>	Diagnoza prospektywna pod kątem miejsca regionu w przestrzeni europejskiej i krajowej oraz diagnoza sektorowo-przestrzenna. Bilans strategiczny – analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020. Aktualizacja na lata 2013-2020 (2013 rok)</i>	Analiza SWOT dla dziedzin działań strategicznych: konkurencyjna i innowacyjna gospodarka; kapitał ludzki i społeczny; sieć osadnicza; środowisko i energetyka.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013 (2004 rok)</i>	Analiza SWOT oparta na diagnozie obszarów: zintegrowana analiza ekonomiczna województwa podkarpackiego; chłonność innowacyjna przedsiębiorstw województwa podkarpackiego – charakterystyka popytu na innowacje; potencjał naukowo-badawczy województwa podkarpackiego – charakterystyka podaży innowacji; administracja rządowa i samorządowa w procesie innowacji – charakterystyka działań administracji województwa podkarpackiego; infrastruktura wsparcia innowacji w województwie podkarpackim.

	<i>Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013 (2011 rok)</i>	Analizę SWOT innowacyjności województwa podkarpackiego na podstawie: diagnozy ekonomicznej gospodarki województwa podkarpackiego; analizy potrzeb innowacyjnych MŚP; analizy instytucji naukowo-badawczych; analizy postaw i działań administracji publicznej; analizy infrastruktury wsparcia innowacji; analizy stanu współpracy transgranicznej i międzyregionalnej; analizy celów rozwoju województwa podkarpackiego opartej na klastrach; analizy wskaźników innowacyjności dla województwa podkarpackiego.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego. Aktualizacja (w trakcie)</i>	Ma bazować na aktualizacji z 2011 roku. Brak szczegółowych danych.
podlaskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku (2006 rok)</i>	Przeprowadzono analizę SWOT w obszarach: sytuacja makroekonomiczna, innowacyjność i inne ramowe uwarunkowania; zasoby ludzkie, równość szans i zagadnienia społeczne; infrastruktura, aspekty przestrzenne, środowisko i turystyka; rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku (2013 rok)</i>	Analizy SWOT w pięciu grupach tematycznych: spójności terytorialnej i rozwoju lokalnego, miejskiej, kapitału ludzkiego i społecznego, infrastruktury i środowiska, gospodarczej.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podlaskiego na lata 2005-2013 (2005 rok)</i>	Analiza potencjału innowacyjnego regionu i zapotrzebowania na innowacje. Analiza SWOT z wyszczególnieniem sektorów dominujących we wzroście innowacji regionu.
	<i>Podlaska Strategia Innowacji (2012 rok)</i>	Diagnoza konkurencyjności i innowacyjności województwa, analiza „megatrendów”, analiza SWOT pod kątem: innowacyjności, sytuacji społeczno-gospodarczej oraz konkurencyjności.
pomorskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego (2000)</i>	Diagnoza otoczenia województwa pomorskiego w roku 2000. Analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego (2005)</i>	Diagnoza otoczenia województwa pomorskiego. Analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 (2012 rok)</i>	Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego. Analiza SWOT/TOWS.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Pomorskiego (2004 rok)</i>	Analiza SWOT dla: branż przemysłowych i podmiotów gospodarczych (firm) regionu; podmiotów badawczo-rozwojowych (PBR) regionu; instytucji wsparcia; obszarów poza aglomeracją trójmiejską.
śląskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000-2015 (2000 rok)</i>	Opis sytuacji społeczno-gospodarczej województwa (położenie i ogólna charakterystyka; sytuacja społeczno-demograficzna; gospodarka województwa, infrastruktura techniczna; współpraca międzynarodowa i międzyregionalna; stan środowiska naturalnego). Diagnoza strategiczna województwa: bilans strategiczny (analiza SWOT/TOWS); wzajemne oddziaływanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju województwa.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000-2020 (2005 rok)</i>	Opis sytuacji społeczno-gospodarczej województwa (położenie geograficzne; obszar i liczba mieszkańców; gospodarka, innowacyjność i inne ramowe uwarunkowania; zasoby ludzkie, równość szans i aktywizacja zasobów ludzkich; infrastruktura, aspekty przestrzenne, środowisko; obszary wiejskie). Bilans strategiczny – analiza SWOT w obszarach: gospodarka, innowacyjność i inne ramowe uwarunkowania; zasoby ludzkie, równość szans i zagadnienia społeczne; infrastruktura, aspekty przestrzenne, środowisko; rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo; identyfikacja kluczowych zagadnień rozwoju.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020” (2010 rok)</i>	Diagnoza ogólna; bilans strategiczny – analiza SWOT.



	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2003-2013 (2003 rok)</i>	Analiza SWOT innowacji w województwie śląskim (opracowana na podstawie wyników badań: „Potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie śląskim”, „Potencjału instytucji wspierających w województwie śląskim” i „Potencjału innowacyjnego sektora badań i rozwoju w województwie śląskim” oraz konsultowana podczas prac grup roboczych Regionalnego Forum Innowacji zorganizowanego w ramach projektu RIS-Silesia).
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020 (2012 rok)</i>	Identyfikacja wiodących zmian innowacyjnych oraz makroprocesów je kształtujących; identyfikacja składowych wyzwań strategicznych innowacyjnego rozwoju regionu; rozpoznanie wzajemnych oddziaływań składowych wyzwań strategicznych.
świętokrzyskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego (2000 rok)</i>	Diagnoza prospektywna w obszarach: zatrudnienie i zasoby ludzkie, sfera społeczna; ochrona środowiska przyrodniczego; transport i infrastruktura techniczna; rolnictwo i obszary wiejskie; polityka regionalna i gospodarka; budownictwo. Analiza SWOT (na bazie diagnozy i badań ankietowych) w układzie: potencjały-problemy-szanse-zagrożenia.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku (2006 rok)</i>	Analiza SWOT w obszarach: gospodarka, innowacyjność; zasoby ludzkie, edukacja, zagadnienia społeczne i zdrowie; infrastruktura drogowa i ochrony środowiska, aspekty przestrzenne, mieszkalnictwo; rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo; turystyka i ochrona dziedzictwa kulturowego. Dodatkowo opracowano scenariusze zagrożeń i szans.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku. Aktualizacja (2013 rok)</i>	Identyfikacja krajowych i unijnych uwarunkowań programowania strategicznego, diagnoza społeczno-gospodarcza w obszarach (na tle kraju i Unii Europejskiej): położenie regionu; demografia; uwarunkowania środowiskowe i zasoby naturalne; dziedzictwo kulturowe i turystyka; warunki życia. Analiza SWOT.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005 – 2013 (2004 rok)</i>	Analiza SWOT w obszarach: zasoby ludzkie i jakość życia; gospodarka; środowisko i infrastruktura; obszary wiejskie i rolnictwo; otoczenie biznesu; nauka i innowacje (w podziale na przesłanki ogólne i szczegółowe).
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego (projekt, 2011 rok)</i>	Diagnoza stanu innowacyjności województwa w następujących aspektach: informacje ogólne; przedsiębiorstwa; kadry; klimat dla innowacji; usługi; specjalizacje. Analiza SWOT w obszarach: przedsiębiorstwa; kadry – system edukacji; kadry – kapitał intelektualny; klimat dla innowacji; usługi; specjalizacje.
warmińsko-mazurskie	<i>Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2000 rok)</i>	Diagnoza prospektywna głównych obszarów strategicznych; ekspertyzy tematyczne. Analiza SWOT.
	<i>Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020 (2005 rok)</i>	Diagnoza problemów w obszarach: uwarunkowania zewnętrzne polityki rozwoju regionalnego województwa; województwo warmińsko-mazurskie na tle kraju; wewnętrzne zróżnicowanie województwa. Analiza SWOT w obszarach: gospodarka i innowacyjność; rozwój zasobów ludzkich i społeczeństwo; infrastruktura, aspekty przestrzenne, środowisko przyrodnicze; rozwój obszarów wiejskich i rolnictwo.
	<i>Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025 (2013 rok)</i>	Diagnoza strategiczna w sferach: ocena uwarunkowań zewnętrznych; ocena konkurencyjności Warmii i Mazur; ocena zróżnicowań wewnętrznych; synteza trendów rozwojowych. Analiza SWOT w obszarach: konkurencyjna gospodarka; otwarte społeczeństwo; nowoczesne sieci. Analiza powiązań między elementami – analiza SWOT (SWOT/TOWS).
	<i>Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2004 rok)</i>	Diagnoza w obszarach: cechy regionu; zwiększanie potencjału ekonomicznego; wykorzystanie naturalnych potencjałów; technologie przyszłości; infrastruktura działań innowacyjnych. Analiza SWOT.

	<i>Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020 (2010 rok)</i>	Diagnoza w obszarach: kapitał społeczny i kultura innowacji; kapitał ludzki; potrzeby innowacyjne przedsiębiorstw; potencjał naukowo-badawczy regionu; system wsparcia innowacji. Analiza SWOT w obszarach: kapitał społeczny i kultura innowacji; kapitał ludzki; przedsiębiorstwa; system wsparcia B+R; system wsparcia innowacji – programy wsparcia i instytucje otoczenia biznesu.
wielkopolskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego (2000 rok)</i>	Analiza SWOT – analiza potencjału wewnętrznego (silne i słabe strony) w obszarach: uwarunkowania przestrzenne; środowisko przyrodnicze; mieszkańcy, zasoby pracy, walory społeczne; wyposażenie techniczne; gospodarka; potencjał finansowy; analiza otoczenia (szanse i zagrożenia) w obszarach: uwarunkowania bezpośredniego sąsiedztwa; uwarunkowania ogólnokrajowe; uwarunkowania międzynarodowe, zwłaszcza w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Obraz potrzeb, dążeń i motywacji mieszkańców.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku (2005 rok)</i>	Diagnoza społeczno-gospodarcza w obszarach: rynek pracy, zasoby ludzkie, edukacja; sektor produkcyjny; infrastruktura służąca rozwojowi gospodarczemu i społecznemu. Analiza SWOT w obszarach: przestrzeń; środowisko przyrodnicze; zasoby ludzkie; gospodarka; infrastruktura.
	<i>Wielkopolska 2020 – Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku (projekt przeznaczony do konsultacji społecznych), (2012 rok)</i>	Identyfikacja głównych problemów rozwoju w obszarach: przestrzeń; infrastruktura podstawowa; środowisko i energia; gospodarka i jej otoczenie; rolnictwo i obszary wiejskie; mieszkańcy i zatrudnienie; kapitał intelektualny; sfera społeczna; metropolia poznańska i jej relacje z regionem; zróżnicowania wewnątrzregionalne. Analiza SWOT w obszarach: przestrzeń; środowisko przyrodnicze i energia; gospodarka; B+R; innowacje; kapitał ludzki i intelektualny; obszary wiejskie i rolnictwo; sfera społeczna.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji (2004 rok)</i>	Diagnoza stanu innowacyjności Wielkopolski. Analiza SWOT w obszarach: przedsiębiorstwa; sektor B+R; instytucje wsparcia; słabiej rozwinięte obszary; otoczenie biznesu.
	<i>Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski na lata 2010-2020 (2011 rok)</i>	Analiza ogólna konkurencyjności i innowacyjności regionu; analizy zarządzania na poziomie regionalnym i lokalnym; analiza innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw (podsystem gospodarczy); analiza potencjału demograficznego, ludzkiego i społecznego (podsystem społeczny); analiza zróżnicowań wewnątrzregionalnych, specjalizacji i infrastruktury (podsystem przestrzenny). Analiza SWOT – wskazanie kluczowych problemów rozwojowych na podstawie przeprowadzonych analiz, wagowania i hierarchizacji SWOT. Rozpoznanie kluczowych, przyszłych wyzwań rozwojowych na podstawie dostępnych badań i scenariuszy rozwoju na poziomie: europejskim, krajowym i regionalnym. Określenie kluczowych czynników sukcesu – wybór najważniejszych czynników, które będą determinowały innowacyjność i konkurencyjność Wielkopolski.
zachodniopomorskie	<i>Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2015 (2000 rok)</i>	Diagnoza uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznego rozwoju województwa (przestrzennych, społecznych, gospodarczych, politycznych). Analiza SWOT; określenie wyzwań przyszłości.
	<i>Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020 (2005 rok)</i>	Diagnoza stanu istniejącego w obszarach: trendy i prognozy demograficzne, sfera społeczna; infrastruktura techniczna; środowisko przyrodnicze i jego ochrona, środowisko kulturowe; gospodarka; współpraca międzynarodowa województwa. Analiza SWOT w obszarach: gospodarka (konkurencyjność, sytuacja makroekonomiczna, innowacyjność i inne ekonomiczne uwarunkowania); społeczeństwo (zasoby ludzkie, równość szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy); przestrzeń i środowisko przyrodnicze. Identyfikacja trendów globalnych i wyzwań przyszłości. Scenariusze rozwoju otoczenia – najbardziej prawdopodobny, optymistyczny, pesymistyczny.

	<i>Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego (2010 rok)</i>	Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej w obszarach: warunki naturalne; demografia, kapitał społeczny; samorząd; ochrona zdrowia; kultura; edukacja; rynek pracy; gospodarka; innowacyjność; nauka; społeczeństwo informacyjne; transport; energetyka; stan i ochrona środowiska; gospodarka komunalna; planowanie przestrzenne i urbanizacja; mieszkalnictwo; rachunek regionalny i zamożność mieszkańców. Analiza SWOT w obszarach: gospodarka i przedsiębiorczość; infrastruktura i środowisko; społeczeństwo.
	<i>Regionalna Strategia Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim (2005 rok)</i>	Diagnoza innowacyjności regionu (otoczenie infrastrukturalne, cechy gospodarki regionu, kierunki rozwoju regionu, poziom innowacyjności regionu, instytucje badawcze w regionie, bariery innowacyjności MŚP, współpraca przedsiębiorstw z placówkami naukowo-badawczymi, planowanie strategiczne i świadomość innowacyjna w MŚP, firmy zorientowane na innowacje i zaawansowane technologie, zgodność między popytem a podażą technologii, instrumenty wsparcia innowacji, procesy innowacyjne na obszarach słabo rozwiniętych).
	<i>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2011-2020 (2011 rok)</i>	Diagnoza otoczenia społeczno-gospodarczego dla rozwoju innowacji w obszarach: otoczenie prawne; rynek pracy; gospodarka; innowacja w kontekście regionalnym, krajowym europejskim; regionalny system innowacji; spójność terytorialna w kontekście innowacji; narzędzia finansowe wsparcia rozwoju innowacji. Analiza SWOT w obszarze: gospodarka i przedsiębiorczość. Analiza SWOT w zakresie poziomu i szans rozwojowych pozycji innowacyjnej województwa zachodniopomorskiego.

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Podsumowanie

Informacje zgromadzone w wyniku przeprowadzonego przeglądu siedemdziesięciu pięciu regionalnych dokumentów strategicznych pozwalają na dokonanie przekrojowej analizy tematycznej i metodologicznej oraz na uchwycenie głównych trudności i wyzwań, jakie stały i stoją przed twórcami regionalnych strategii. W niniejszej części przedstawiono wstępne obserwacje, wnioski oraz autorskie refleksje i postulaty dotyczące metod, procedur i zakresu diagnozy strategicznej, sporządzanej na potrzeby wspomnianych strategii.

W dyskusji na temat polityki regionalnej dominuje obecnie pogląd, że zadaniem tej polityki jest przede wszystkim wzmocnienie i wykorzystanie potencjałów endogenicznych danych terytoriów, a nie sterownie rozwojem regionu z zewnątrz poprzez egzogenne inwestycje i transfery. W tym kontekście, odpowiednio wnikliwa, rzetelna i partycypacyjna procedura określania uwarunkowań strategicznych regionów nabiera pierwszorzędного znaczenia jako fundament tworzonych w regionach strategii rozwojowych. Dla województw słabo rozwiniętych, wspomniana, rzetelność i dogłębność strategicznej diagnozy ma decydujący wpływ na to, czy sformułowana na jej podstawie strategia rozwoju umożliwi cywilizacyjny skok czy, wręcz przeciwnie, zakonserwuje na lata niekorzystną sytuację regionu. W opinii autorów, przeanalizowane strategie zbyt często, wbrew wnioskowi wypływającym z diagnozy i bilansu strategicznego, proponują zacofanym regionom rozwiązania konserwatywne (*business as usual*) oparte na modelu bodziec-reakcja, które nie mogą zapewnić im skokowego przyspieszenia [Nazarko, 2011, s. 244]. W żadnej ze strategii nie odnaleziono stwierdzenia, że obecny model roz-

woju województwa nie sprawdza się i należy dokonać radykalnej reorientacji oraz poszukiwać swojego miejsca na nowo (tabela 2.).

Podział stylów formułowania strategii regionalnej na gabinetowy lub partycypacyjny jest już w polskim kontekście nieaktualny. Partycypacja szerokich kręgów interesariuszy na każdym etapie tworzenia strategii regionalnej jest obecnie wymogiem oczywistym (formalnym bądź dorozumianym), [Pławgo i in., 2013, s. 19]. Dotyczy to również fazy diagnozy strategicznej, która może spełnić swoje wielorakie funkcje jedynie jako proces uspołeczniony [Szlachta, Dziemianowicz, 2012, s. 6].

**TABELA 2.**

**Opcje strategiczne regionu wynikające z układu warunków strategicznych**

<b>S</b> – mocne strony <b>W</b> – słabości <b>O</b> – szanse <b>T</b> – zagrożenia	Sytuacja regionu kształtowana przez jego mocne strony <b>(S&gt;W)</b>	Sytuacja regionu kształtowana przez jego słabości <b>(S&lt;W)</b>
Sytuacja regionu kształtowana przez szanse płynące z otoczenia <b>(O&gt;T)</b>	Strategia ofensywy i ekspansji. <i>Idź naprzód, zwiększaj przewagę.</i>	Strategia przeformułowania pozycji i budowania siły konkurencyjnej. <i>Likwiduj swoje słabości, zmniejszaj dystans.</i>
Sytuacja regionu kształtowana przez zagrożenia płynące z otoczenia <b>(O&lt;T)</b>	Strategia walki konkurencyjnej i dywersyfikacji. <i>Nie daj się wyprzeć z zajmowanej pozycji.</i>	Strategia defensywy i likwidacji. <i>Zrezygnuj lub przeorientuj się. Szukaj na nowo swojego miejsca.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Klasik, 2002, s. 99].

Aby diagnoza strategiczna stała się solidnym fundamentem budowanej strategii, należy w jej sporządzaniu podjąć znaczny wysiłek analityczny. Trzeba wyjść poza konwencjonalne studiowanie danych GUS. Pożądane są oryginalne, dogłębne badania empiryczne, które pozwolą uchwycić i zrozumieć specyfikę regionu – jego szans i barier rozwojowych. Jest to szczególnie istotne podczas określania inteligentnych specjalizacji województw. Niestety, diagnoza strategiczna nie jest mocną stroną wielu analizowanych strategii. Dotyczy to zarówno dokumentów starszych, jak i przyjętych w ostatnich latach [Boeckhout, 2004, s. 12].

Strategie wytyczają dalekosiężne cele i kierunki działań – w swej istocie obejmują długoterminową przyszłość, której aspektów nie można skutecznie prognozować. Jednak można i należy dokonać prospekcji (patrz: rysunek 1.) – kreować alternatywne wizje tej przyszłości, badać czynniki warunkujące przyszłe stany oraz tworzyć marszruty dojścia do konkretnych, pożądanych wersji przyszłości. Szeroki wachlarz metod, procedur i technik do tego służących nosi miano *foresightu* [Metodyka..., 2011, s. 13]. Krajowy dorobek badań foresightowych to aktualnie pięćdziesiąt zrealizowanych bądź realizowanych projektów poziomu: narodowego, regionalnego i branżowego [Badanie ewaluacyjne..., 2012]. Zdaniem autorów, zdecydowanie za słabe jest powiązanie dokumen-

tów strategicznych poziomu regionalnego z właściwymi badaniami foresightowymi. Pożądanym jest co najmniej powiązanie zapisów strategii z wynikami projektów foresightowych, a w miarę możliwości organizacyjnych i czasowych, również integracja procesów foresightowych z procesami kreowania strategii dla województw.

Przełożenie diagnozy strategicznej na praktyczne budowanie strategii w zakresie rozwoju regionalnego nie jest zadaniem trywialnym. Metody stosowane przez przedsiębiorstwa stanowią podstawę do przygotowania metodyki opracowania strategii dla podmiotów publicznych i mogą, po dopasowaniu, być wykorzystywane w całości lub częściowo do opracowania strategii rozwoju. Mimo ciągłego rozwoju technik analitycznych i prognostycznych oraz rosnącej liczby różnorodnych strategii na różnych poziomach administracji, branż, jednostek, nie wskazano dotychczas uniwersalnej metody, której zastosowanie zagwarantuje osiągnięcie właściwego poziomu i jakości dokumentu strategicznego.

Bezsprzecznie najbardziej rozpowszechnioną metodą w badanych dokumentach, wieńczącą diagnozę strategiczną jest analiza SWOT. Stosuje się ją w wielu odmianach, przy zróżnicowanym poziomie metodycznego rygoru i różnych źródłach informacji [*Uwarunkowania...*, 2010, s. 67]. Bardzo często nie ma w strategiach i dokumentach towarzyszących opisu przesłanek wyboru danej odmiany analizy SWOT, procedury przeprowadzania tej analizy i kryteriów ostatecznego doboru czynników uznanych za: siły, słabości, szanse i zagrożenia.

W kilku przypadkach metodyka tworzenia strategii obejmowała tworzenie scenariuszy przyszłego rozwoju danego regionu i/lub jego otoczenia. Scenariusze te były tworzone najczęściej według następującej logiki: scenariusz optymistyczny, scenariusz realistyczny, scenariusz pesymistyczny (na przykład: LORIS 2030, nowa RSI województwa mazowieckiego, SR województwa zachodniopomorskiego z 2005 roku). Specjalistyczna literatura, odnosząca się do metod tworzenia scenariuszy, przestrzega przed takim podejściem. Scenariusze, co do zasady, nie służą określeniu prawdopodobieństwa zdarzeń (a więc nie mówią nam, który wariant przyszłości jest najbardziej prawdopodobny) ani segregowaniu wizji przyszłości na korzystną i niekorzystną [Gordon, 2009, s. 212]. Tworzone scenariusze winny być traktowane przez decydentów jako (równie) prawdopodobne i pomagać w określeniu miejsca regionu w każdej z wykreowanych wersji przyszłości.

Zebrany materiał skłania do postawienia kolejnych pytań badawczych, które mogą być przedmiotem dociekań w dalszych opracowaniach. Czy można odnaleźć związek pomiędzy jakością diagnozy strategicznej a efektami wdrażania danej strategii regionalnej [Pławgo i in., 2013, s. 66]? Jak wypracować model integracji badań foresightowych i programowania strategicznego na poziomie regionalnym? Czy można opracować uniwersalną metodykę i tematyczny zakres diagnozy strategicznej dla regionalnych strategii rozwoju oraz strategii innowacyjności? Jeśli tak, to czy istnieje uzasadnienie, aby taką uniwersalizację wprowadzić? Jakie zastosowanie w regionalnej diagnozie strategicznej mogą (powinny) mieć benchmarking [Nazarko i in., 2009, s. 497-510] oraz ilościowe metody oceny pozycji regionu względem liderów [Nazarko i in., 2008, s. 89-105].

## Literatura

- Badanie ewaluacyjne projektów foresight realizowanych w Polsce 2012*, J. Nazarko (red.), Warszawa.
- Boeckhout S. 2004 *Regional innovation strategies in Poland: lessons and recommendations*, Rotterdam.
- Bryl R., Sztando A. 2009 *Teoretyczne i praktyczne aspekty planowania strategicznego w skali regionalnej i lokalnej*, [w:] *Planowanie kompetencji kadr w regionie istotą rozwoju Dolnego Śląska*, M. Klamut (red.), Wrocław.
- Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A. 2012 *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Warszawa.
- Dziemianowicz W., Szlachta J. 2012 *Konkurencyjność Warmii i Mazur – diagnoza problemu*, Olsztyn.
- Gordon A. 2009 *Future Savvy. Identifying Trends to Make Better Decisions, Manage Uncertainty, and Profit from Change*, Amacom.
- Klasik A. 2002 *Strategie Regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Katowice.
- Kowalczewski W., Nazarko J. 2006 *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, W. Kowalczewski, J. Nazarko (red.), Warszawa.
- Lokalne strategie rozwoju gospodarczego. Poradnik dla gmin i liderów lokalnych 1996*, E. Bończak-Kucharczyk, L. Cousins, K. Herbst, M. Stewart (red.), Warszawa.
- Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny NT for Podlaskie 2020: regionalna strategia rozwoju nanotechnologii 2011*, J. Nazarko, J. Ejdyś (red.), Białystok.
- Nazarko J. 2011 *Kształtowanie polityki proinnowacyjnej regionu na przykładzie foresightu technologicznego «NT FOR Podlaskie 2020»*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2(50).
- Nazarko J., Kuźmicz K. A., Szubzda-Prutis E., Urban J. 2009 *The General Concept of Benchmarking and Its Application in Higher Education in Europe*, „Higher Education in Europe”, 34(3&4).
- Nazarko J., Urban J., Komuda M., Kuźmicz K., Szubzda E. 2008 *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, „Badania Operacyjne i Decyzyjne”, nr 4.
- Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów organizacji*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/79.pdf>], data wejścia: 12.07.2013].
- Plawgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A. 2013 *Regionalne systemy innowacji w Polsce – Raport z badań*, Warszawa.
- Unwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim: wyniki analiz STEEPVL i SWOT 2010*, J. Nazarko, Z. Kędzior (red.), Białystok.