

# Andrzej Miszczuk

---

## Turystyka jako przedmiot planowania strategicznego administracji publicznej

---

Polityka i Społeczeństwo nr 3 (14), 77-96

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Andrzej Miszczuk\***

## **TURYSTYKA JAKO PRZEDMIOT PLANOWANIA STRATEGICZNEGO ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

### **TOURISM AS A FIELD OF STRATEGIC PLANNING OF PUBLIC ADMINISTRATION**

#### Abstract

The aim of the article is to illustrate the specificity of the new paradigm for the development of tourism as well as the evaluation – in its framework – of the selected strategic documents concerning two underdeveloped Voivodeships of Eastern Poland, i.e. the Lublin and Subcarpathian Voivodeships. The choice of those two Voivodeships was intentional, since they are both characterised by interesting natural and cultural values, however, tourism is not a significant stimulus for development and competitiveness enhancement within either the national and international dimension. From the analysis of the selected strategic documents one may conclude that strategic planning of a new approach towards development of tourism is becoming more widespread, though its possible innovative nature is barely noticeable.

**Key words:** strategic planning, tourism, Lublin Voivodeship, Subcarpathian Voivodeship

#### **Wstęp**

Turystyka jest traktowana w dokumentach strategicznych opracowywanych przez administrację publiczną (w tym zwłaszcza samorządową) jako bardzo popularna dziedzina stymulująca rozwój społeczno-ekonomiczny oraz budująca konkurencyjność gmin, powiatów i województw. Wynika to z faktu, że z jednej strony stanowi ona zjawisko wielowymiarowe, charakteryzujące się wielością form, a z drugiej – władze publiczne często wyrażały przekonanie, że do jej rozwoju wystarczy sam fakt posiadania określonych walorów przyrodniczych lub/i kulturowych, często przecenianych przez autorów dokumentów strategicznych. Jest to

---

\* Wydział Nauk o Ziemi i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, e-mail: miszczuk.andrzej@gmail.com

bardzo tradycyjne, a przy tym mało adekwatne do rzeczywistości podejście, które można określić mianem zasobowego. Współcześnie w badaniach nad rolą turystyki w rozwoju społeczno-ekonomicznym nastąpiła wyraźna zmiana paradygmatu, polegająca na rozpatrywaniu jej nie od strony zasobowej, a produktowej. Zmieniła się w związku z tym także rola administracji publicznej.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki nowego, „produktowego” paradygmatu rozwoju turystyki oraz ocena – przez jego pryzmat – wybranych dokumentów strategicznych dotyczących dwóch słabo rozwiniętych województw Polskich Wschodniej, tj. lubelskiego i podkarpackiego. Wybór tych województw nie był przypadkowy, gdyż dysponują one interesującymi walorami przyrodniczymi i kulturowymi, a jednak turystyka nie jest istotnym stymulatorem ich rozwoju oraz podnoszenia konkurencyjności. Świadczą o tym m.in. dane zawarte w tabeli 1, z których wyłania się duża luka rozwojowa turystyki w zakresie miejsc noclegowych, liczby udzielonych noclegów oraz liczby turystów obu województw w stosunku do średniej krajowej. Na uwagę zasługuje jednak – w przypadku województwa podkarpackiego – duża dynamika zmian (wyraźnie przekraczająca średnią dla Polski) we wszystkich zestawionych w tabeli wskaźnikach.

**Tabela 1. Rozwój funkcji turystycznej w województwach lubelskim i podkarpackim w latach 2008–2015**

Wyszczególnienie	Województwo lubelskie			Województwo podkarpackie			Polska		
	2008	2015	2008 =100,0	2008	2015	2008 =100,0	2008	2015	2008 =100,0
Miejsca noclegowe na 1000 mieszkańców	8,66	10,19	117,7	10,18	13,50	132,6	15,66	18,47	117,9
Udzielone noclegi na 1000 mieszkańców	719,02	798,62	111,1	899,53	1303,33	144,9	1486,14	1852,43	124,6
Turyści na 1000 mieszkańców	313,00	370,66	118,4	295,32	450,18	152,4	513,07	700,62	136,6

Źródło: zestawienie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Z kolei z analiz GUS (*Turystyka...* 2016: 157, 164) wynika, że syntetyczny wskaźnik atrakcyjności turystycznej, oparty na cząstkowych wskaźnikach atrakcyjności: przyrodniczej, kulturowej i biznesowo-hotelowej lokuje województwo podkarpackie w czwartej klasie, a lubelskie – w siódmej, przedostatniej, natomiast w górnej grupie decylowej

powiatów, obejmującej 38 jednostek, koncentrujących 2/3 miejsc noclegowych w kraju, znalazły się cztery powiaty podkarpackie: bieszczadzki (pozycja 11), leski (13), sanocki (16) oraz krośnieński (27).

Dokumentami, które zostały poddane ocenie – z punktu widzenia nowego paradygmatu rozwoju turystyki – są:

- w przypadku województwa lubelskiego: *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 roku)* oraz powiązana z nią *Strategia współpracy transgranicznej województwa lubelskiego, obwodu lwowskiego, obwodu wołyńskiego i obwodu brzeskiego na lata 2014–2020*, a także *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku*,
- w przypadku województwa podkarpackiego: *Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020* oraz wynikające z niej: *Program Strategiczny Rozwoju Bieszczad* i *Program Strategiczny Błękitny San*, a także *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji*,

## 1. Specyfika nowego paradygmatu rozwoju turystyki

Ewolucję paradygmatu rozwoju turystyki w sposób syntetyczny ukazuje tabela 2. Wynika z niej, że zmieniły się oczekiwania turystów i formy spędzania przez nich czasu. Zwiększyło się znaczenie podmiotów niepublicznych w kreowaniu oferty turystycznej, a rola administracji publicznej powinna w większym stopniu koncentrować się na stymulowaniu rozwoju infrastruktury turystycznej niż zasobów/walorów turystycznych. Z kolei podstawą promocji są produkty turystyczne, obejmujące zbiór dóbr i usług, z których korzystają turyści. Przekształcenie walorów turystycznych (przyrodniczych, kulturowych) w produkty turystyczne wymaga rozwoju infrastruktury turystycznej w postaci bazy noclegowej, gastronomicznej, komunikacyjnej i towarzyszącej oraz usług transportowych, noclegowych i gastronomicznych, a także usług komplementarnych (przewodnickich, wypożyczalni sprzętu, usług kulturalnych, rozrywkowych i handlowych), (Balińska, Siczko, Zawadka 2014: 92).

**Tabela 2. Tradycyjny i współczesny paradygmat rozwoju turystyki**

Wyszczególnienie	Paradygmat tradycyjny	Paradygmat współczesny
1	2	3
Motywacje turysty	3 S (słońce, piasek, morze)	3 E (edukacja, podniecenie, rozrywka)
Znaczenie czynników kulturowych	uzupełniające	dominujące

1	2	3
Cechy turystyki	bez znaczenia	lepiej wykształcony, doświadczony w podróżach, otwarty na społeczność recepcyjną
Formy turystyki	masowa	masowa/alternatywna
Polityka turystyczna w polityce rozwoju lokalnego i regionalnego	uzupełniająca	jedno z kluczowych narzędzi restrukturyzacji i rozwoju (zwłaszcza lokalnego i regionalnego)
Główny podmiot	państwo	biznes, organizacje pozarządowe
Przeważający typ podróży	<i>package-tour</i> , w pełni zorganizowany i zaplanowany	zindywidualizowany, bardziej spontaniczny, mniej planowany
Zakres turystyki	wąski (wypoczynkowa, poznawcza)	szeroki (także biznesowa i zakupowa)
Główne funkcje turystyki	społeczne, wychowawcze, wypoczynkowe, poznawcze	gospodarcze, rozrywkowe, eskapistyczne
System zarządzania turystyką	zhierarchizowany, scentralizowany	sieciowy, zdecentralizowany
Czynniki rozwojowe	egzogeniczne	mieszane, zrównoważone (endogeniczne/egzogeniczne)
Typ interwencji	rozwój zasobów/walorów	zagospodarowanie turystyczne
Podstawa promocji	zasoby	produkty

Źródło: M. Kozak (2009: 124).

Produkty turystyczne mogą przybierać formę prostą (rzecz, usługa), złożoną (wydarzenie, impreza) oraz przestrzenną (obiekt, szlak, obszar) (Balińska, Sieczko, Zawadka 2014: 102–105). By osiągnąć sukces w turystyce konieczna jest zdolność i szybkość adaptacji do zamieniających się uwarunkowań oraz innowacyjność w ofercie produktów turystycznych (Nessel 2014: 25). Wówczas można mówić o konkurencyjności w znaczeniu unikatowości, która daje zdecydowaną przewagę nad innymi podmiotami i obszarami recepcji turystycznej (Klasik 2006: 15–16).

Podsumowując ten wątek rozważań, można stwierdzić, że – zgodnie z nowym paradygmatem rozwoju – atrakcyjne turystycznie mogą stać się zarówno obszary o bogatych, jak i ubogich zasobach przyrodniczych oraz kulturowych pod warunkiem posiadania innowacyjnych produktów turystycznych. Z drugiej jednak strony samo posiadanie tego typu zasobów może świadczyć jedynie o konkurencyjności potencjalnej i nie gwarantuje jeszcze rozwoju turystyki oraz korzyści z nią związanych (Kozak 2009: 277).

## 2. Turystyka jako czynnik rozwoju województwa lubelskiego – w świetle wybranych dokumentów strategicznych

Najważniejszym dokumentem planowania strategicznego, sporządzonym przez samorząd województwa jest *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014 – 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*. Spośród jej czterech równorzędnych celów strategicznych (tabela 3) żaden w sposób bezpośredni nie odnosi się do turystyki. Jedynie w ramach celu 4: *Funkcyjna, przestrzenna, społeczna i kulturowa integracja regionu*, dwa cele operacyjne zostały powiązane z turystyką. Są to:

- cel operacyjny 4.3. *Wzmacnianie społecznej tożsamości regionalnej i rozwijanie więzi współpracy wewnątrzregionalnej m.in. przez odwoływanie się do tradycji wielokulturowości i włączaniu jej do regionalnych programów edukacyjnych i selektywnie wspieranych działań kulturotwórczych oraz stymulowanie podejmowania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, organizacyjnych, edukacyjnych, w szczególności poprzez wspieranie inicjatyw i organizacji odtwarzających i promujących kulturalne, gospodarcze i etniczne tradycje regionu oraz kompleksowe i systemowe oznakowanie tras turystycznych i dziedzictwa kulturowego regionu,*
- cel operacyjny 4.5. *Racjonalne i efektywne wykorzystywanie zasobów przyrody dla potrzeb gospodarczych i rekreacyjnych, przy zachowaniu i ochronie walorów środowiska przyrodniczego, m.in. poprzez poprawę jakości i efektywności korzystania z zasobów wodnych wraz z rozwojem funkcji towarzyszących (m.in. turystyczno-rekreacyjnych).*

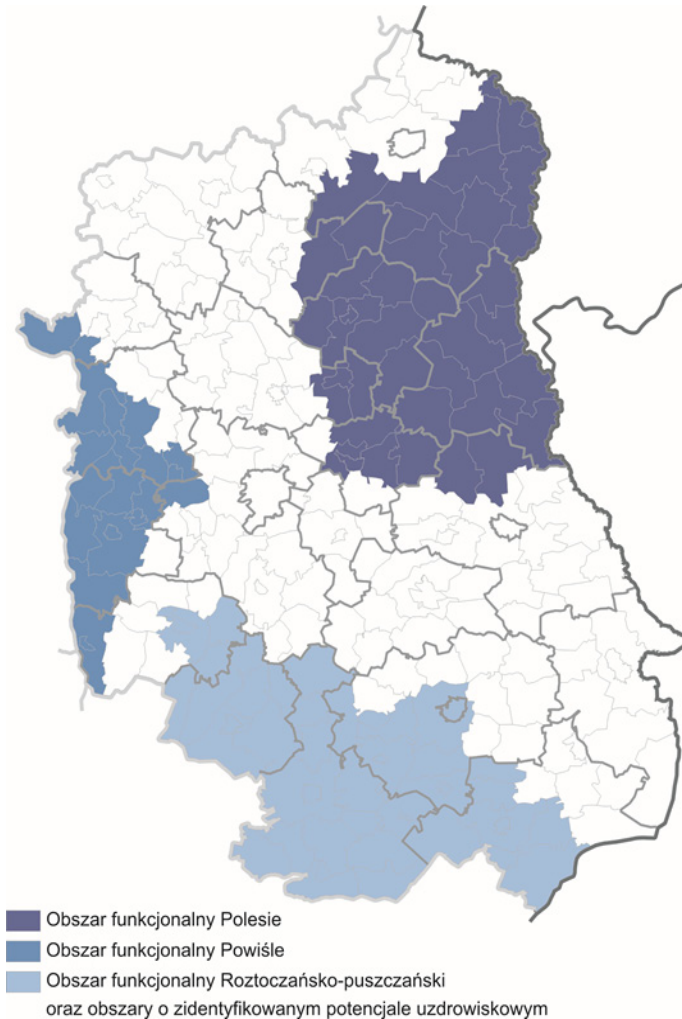
Z kolei w ramach celu operacyjnego 1.1. *Rozwijanie funkcji metropolitalnych Lublina* wspomina się o promocji turystycznej miasta i regionu oraz jej integracji z promocją gospodarczą i kulturalną, a w ramach celu 2.4. *Wspieranie przedsiębiorczości na wsi i tworzenie pozarolniczych miejsc pracy na obszarach wiejskich* jeden z kierunków działań dotyczy promocji i wspierania rozwoju turystyki na obszarach wiejskich oraz organizacji działających w tej sferze. Ponadto pośrednio z turystyką związane są także cele: 3.5. *(Wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw)* i 4.1. *(Poprawa wewnętrznego skomunikowania regionu dzięki powiązaniu jego najważniejszych miast sprawną siecią drogową, budowaną w pierwszej kolejności tam, gdzie jej niedoskonałość jest barierą rozwoju)*, a dodatkowo na obszarach wiejskich: 2.5. *(Wyposażenie obszarów wiejskich w infrastrukturę transportową, komunalną i energetyczną).*

Na podstawie analizy celów i kierunków działań *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego* wobec turystyki można stwierdzić, że mają one charakter wyraźnie rozproszony.

**Tabela 3. Cele strategiczne i operacyjne  
w Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego**

Cele strategiczne	Cele operacyjne
1. Wzmocnienie urbanizacji regionu	1.1. Rozwijanie funkcji metropolitalnych Lublina
	1.2. Wspieranie ponadlokalnych funkcji miast
	1.3. Poprawa skomunikowania Lublina z obszarami metropolitalnymi Polski i zagranicy
2. Restrukturyzacja rolnictwa i rozwój obszarów wiejskich	2.1. Poprawa warunków dla wzrostu konkurencyjności i towarowości gospodarstw
	2.2. Rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego
	2.3. Wzmocnienie doradztwa rolniczego oraz promowanie i wspieranie inicjatyw współpracy rolników i mieszkańców wsi
	2.4. Wspieranie przedsiębiorczości na wsi i tworzenie pozarolniczych miejsc pracy na obszarach wiejskich
	2.5. Wyposażenie obszarów wiejskich w infrastrukturę transportową, komunalną i energetyczną
3. Selektywne zwiększanie potencjału wiedzy, kwalifikacji, zaawansowania technologicznego, przedsiębiorczości i innowacyjności regionu	3.1. Wspieranie najbardziej perspektywicznych kierunków badań i komercjalizacji ich wyników
	3.2. Wspieranie kierunków kształcenia na poziomie wyższym szczególnie istotnych dla przyszłego rynku pracy regionu oraz mających unikatowe znaczenie w skali ponadregionalnej
	3.3. Stworzenie systemu wsparcia naukowego, eksperckiego i wdrożeniowego na rzecz rozwoju wybranych sektorów gospodarki
	3.4. Rozwijanie systemu kształcenia dostosowanego do specyfiki regionu
	3.5. Wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw
	3.6. Rozwój społeczeństwa informacyjnego
4. Funkcjonalna, przestrzenna, społeczna i kulturowa integracja regionu	4.1. Poprawa wewnętrznego skomunikowania regionu dzięki powiązaniu jego najważniejszych miast sprawną siecią drogową, budowaną w pierwszej kolejności tam, gdzie jej niedoskonałość jest barierą rozwoju
	4.2. Wspieranie włączenia społecznego
	4.3. Wzmacnianie społecznej tożsamości regionalnej i rozwijanie więzi współpracy wewnątrzregionalnej m.in. przez odwoływanie się do tradycji wielokulturowości i włączanie jej do regionalnych programów edukacyjnych i selektywnie wspieranych działań kulturotwórczych oraz stymulowanie podejmowania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, organizacyjnych, edukacyjnych
	4.4. Przelamywanie niekorzystnych efektów przygranicznego położenia regionu
	4.5. Racjonalne i efektywne wykorzystywanie zasobów przyrody dla potrzeb gospodarczych i rekreacyjnych, przy zachowaniu i ochronie walorów środowiska przyrodniczego

Źródło: *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin, czerwiec 2013.



**Ryc. 1. Obszary gospodarczego wykorzystania walorów przyrodniczych i kulturowych**

Źródło: jak w tabeli 2.

Przestrzenny wymiar działań proponowanych w *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego* został określony przez delimitację siedmiu obszarów strategicznej interwencji (OSI)<sup>1</sup>, z których jeden dotyczy problematyki rozwoju turystyki. Jest to obszar gospodarczego wykorzysta-

<sup>1</sup> Pojęcie obszarów strategicznej interwencji wprowadziła metodyka sporządzania aktualizacji strategii rozwoju województw obejmujących okres 2014–2020. Szerzej na ten temat: Miszczuk 2013.



nia walorów przyrodniczych i kulturowych (ryc. 1), na który składają się trzy jednostki funkcjonalne: Polesie, Powiśle oraz obszar Roztoczańskopuszczański wraz z terenami o zidentyfikowanym potencjale uzdrowiskowym. Cechuje je: zróżnicowany stopień zainwestowania rekreacyjno-wypoczynkowego oraz intensywności wykorzystania środowiska przyrodniczego dla potrzeb turystycznych, znaczny udział mało atrakcyjnej bazy turystyczno-wypoczynkowej i infrastruktury towarzyszącej, a także konflikty narosłe w wyniku niekontrolowanego rozwoju turystyki oraz niedorozwoju i słabej jakości infrastruktury technicznej, zwłaszcza wodno-kanalizacyjnej. Działania w ramach tego OSI powinny koncentrować się na większym wykorzystaniu obszarów cennych przyrodniczo i kulturowo dla tworzenia warunków wzrostu społeczno-gospodarczego tych obszarów oraz określeniu charakteru i natężenia funkcji turystycznej, poprzez kreowanie produktów uwzględniających m.in. specyfikę turystyki krajoznawczej, leczniczej, pobytowej, sportowej, wodnej oraz ekoturystyki i agroturystyki.

W nawiązaniu do celu operacyjnego 4.4. – z inicjatywy Samorządu Województwa Lubelskiego, Związku Transgranicznego Euroregion Bug oraz przy wsparciu finansowym Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP – została przygotowana *Strategia współpracy transgranicznej Województwa Lubelskiego, Obwodu Wołyńskiego, Obwodu Lwowskiego i Obwodu Brzeskiego na lata 2014–2020*. Jej celem generalnym jest *podniesienie konkurencyjności społeczno-gospodarczej obszaru transgranicznego w wymiarze europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym, poprzez efektywne wykorzystanie potencjałów endogenicznych oraz łagodzenie ograniczeń wynikających z funkcjonowania zewnętrznej granicy UE*. Jedną z czterech dziedzin działań strategicznych – obok *Współpracy gospodarczej, Infrastruktury komunikacyjnej i granicznej oraz Nauki i szkolnictwa wyższego* – jest *Środowisko naturalne, kultura i turystyka*.

Uznano, że do mocnych stron turystyki w regionie transgranicznym, obejmującym województwo lubelskie oraz obwody: lwowski i wołyński na Ukrainie oraz brzeski na Białorusi, należą: znaczące walory przyrodnicze i niewielki poziom ich degradacji, integrująca w wymiarze transgranicznym lokalizacja najcenniejszych jednostek fizjograficznych (Polesie, Roztocze, dorzecze Bugu), potencjał kulturowy oparty na dziedzictwie wielokulturowości, transgraniczna lokalizacja obiektów kulturowych, brak znaczących barier językowych oraz przyjazne nastawienie do turystów (gościnność). Słabościami są zaś: niezbyt rozwinięta i za mało zdywersyfikowana infrastruktura turystyczna, brak znaczących transgranicznych produktów turystycznych, niska dostępność komunikacyjna do potencjalnych produktów turystycznych, brak turystycznych przejść granicznych,

słaba dostępność informacji turystycznej (mała liczba wydawnictw turystycznych, w tym elektronicznych, mała liczba punktów informacji turystycznej oraz niewłaściwe ich rozmieszczenie), a także niezadowalający stan zabytków i zespołów miejskich, zwłaszcza po stronie ukraińskiej.

Szans na rozwój turystyki upatruje się w unikatowych – w wymiarze europejskim – walorach przyrodniczych i kulturowych, rozwoju transgranicznych produktów turystycznych (regionalnych, lokalnych) adekwatnych dla różnych form turystyki, tworzeniu nowoczesnych form ochrony środowiska (geoparki) oraz rozszerzeniu zasięgu przestrzennego umowy o małym ruchu granicznym z Ukrainą. Z kolei głównymi zagrożeniami są: konkurencja innych obszarów turystycznych, dominacja pozaturystycznych motywów przyjazdów, utrzymanie ruchu wizowego dla obywateli Ukrainy oraz zanikanie kultury regionalnej i lokalnej. Nowym bardzo istotnym zagrożeniem jest wojna we wschodnich regionach Ukrainy, która zniechęca turystów – ze względu na niepewność sytuacji – do odwiedzania także jej zachodniej części.

Cel dziedzinowy w zakresie środowiska naturalnego, kultury i turystyki został sformułowany jako: *wzmacnianie potencjału przyrodniczego i kulturowego oraz jego wykorzystanie dla rozwoju turystyki*. Jego realizacja powinna spowodować efekt w postaci podniesienia atrakcyjności turystycznej regionu transgranicznego w wymiarze krajowym i europejskim przy zachowaniu jego bioróżnorodności oraz walorów dziedzictwa kulturowego.

W związku z powyższym zaproponowano między innymi następujące kierunki działań:

- wspieranie powstawania i koordynacji funkcjonowania transgranicznych obszarów chronionych,
- stymulowanie działań transgranicznych na rzecz czystości wód dorzecza Bugu,
- opracowanie transgranicznych produktów turystycznych,
- transgraniczne działania na rzecz ochrony światowego dziedzictwa kultury,
- wspieranie i koordynowanie transgranicznych imprez kulturalnych,
- tworzenie transgranicznych sieci współpracy instytucji i organizacji zajmujących się środowiskiem naturalnym, kulturą i turystyką.

Ich realizacja będzie następować poprzez szczegółowe projekty, których ważnym źródłem finansowania może stać się unijny Program Współpracy Transgranicznej Polska – Białoruś – Ukraina na lata 2014–2020. Na liście zgłoszonych projektów rekomendowanych, zamieszczonych w aneksie do *Strategii Współpracy Transgranicznej*, znajdują się jednak jedynie trzy projekty dotyczące transgranicznych produktów tu-

rystycznych, tj. promocja walorów przyrodniczo-kulturowych Transgranicznego Rezerwatu Biosfery „Polesie Zachodnie”, utworzenie Transgranicznego Rezerwatu Biosfery „Roztocze” oraz „Zamość – Żółkiew – renesansowe miasta nowych wyzwań i możliwości”, a także jeden projekt dotyczący infrastruktury turystycznej w postaci interaktywnej mapy transgranicznych szlaków turystycznych (pieszych, rowerowych, samochodowych, wodnych, konnych).

Z kolei w *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku* nie potraktowano turystyki jako dziedziny innowacyjnej, przez co nie dostrzeżono jej w ramach tzw. inteligentnych specjalizacji obejmujących biogospodarkę (tj. produkcję roślinną i zwierzęcą, produkcję pasz i przetwórstwo rolno-spożywcze, przemysł farmaceutyczny, chemiczny, odnawialne źródła energii), medycynę i zdrowie, energetykę niskoemisyjną oraz informatykę i automatykę. W ten sposób dokonano pertryfikacji niezbyt nowoczesnej struktury gospodarczej regionu.

### **3. Turystyka jako czynnik rozwoju województwa podkarpackiego – w świetle wybranych dokumentów strategicznych**

W województwie podkarpackim w *Strategii rozwoju województwa – Podkarpackie 2020* sformułowano jeden cel generalny, którym jest: *efektywne wykorzystanie zasobów wewnętrznych i zewnętrznych dla zrównoważonego i inteligentnego rozwoju społeczno-gospodarczego* [będące] *drogą do poprawy jakości życia mieszkańców*, a następnie zbudowano tzw. drzewo celów dla czterech dziedzin działań strategicznych i dwiętnastu priorytetów w ich ramach (tabela 4). Turystyka została potraktowana jako jeden z pięciu priorytetów w ramach konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki. W analizie SWOT dla tej dziedziny do mocnych jej stron zaliczono między innymi: atrakcyjne krajobrazowo tereny górskie o wysokim stopniu lesistości oraz miejsca z licznymi formami ochrony przyrody, Bieszczady jako jedną z najlepiej rozpoznawalnych marek turystycznych w kraju, bazę uzdrowiskową i wypoczynkową przystosowaną do obsługi ruchu turystycznego w okresie całorocznym o zróżnicowanym standardzie oraz położenie przygraniczne na obszarze Euroregionu Karpackiego. Z kolei wśród słabych stron wymieniono między innymi: dominację sezonowości w przyjazdowym ruchu turystycznym do regionu, brak oferty pobytowej dla turystów krajowych i zagranicznych o wysokich wymaganiach co do jakości i gamy oferowanych usług, a także dekapitalizację bazy uzdrowiskowej.

**Tabela 4. Dziedziny działań strategicznych i priorytety w Strategii rozwoju województwa – Podkarpackie 2020**

Dziedziny działań strategicznych	Priorytety w ramach dziedzin działań strategicznych
1. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka	1.1. Przemysł
	1.2. Nauka, badania i szkolnictwo wyższe
	1.3. Turystyka
	1.4. Rolnictwo
	1.5. Instytucje otoczenia biznesu
2. Kapitał ludzki i społeczny	2.1. Edukacja
	2.2. Kultura i dziedzictwo kulturowe
	2.3. Społeczeństwo obywatelskie
	2.4. Włączenie społeczne
	2.5. Zdrowie publiczne
	2.6. Sport masowy
3. Sieć osadnicza	3.1. Dostępność komunikacyjna
	3.2. Dostępność technologii informacyjnych
	3.3. Funkcje metropolitalne Rzeszowa
	3.4. Funkcje obszarów wiejskich
	3.5. Spójność przestrzenna i wzmacnianie funkcji ośrodków subregionalnych
4. Środowisko i energetyka	4.1. Zapobieganie i przeciwdziałanie zagrożeniom oraz usuwanie ich negatywnych skutków
	4.2. Ochrona środowiska
	4.3. Bezpieczeństwo energetyczne i racjonalne wykorzystanie energii

Źródło: *Strategia rozwoju województwa – Podkarpackie 2020*, Samorząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, sierpień 2013.

Szansą dla rozwoju turystyki w województwie podkarpackim może stać się: budowa wysoko standardowych, wielofunkcyjnych kompleksów rekreacyjno-wypoczynkowych i uzdrowiskowych oraz rozwój oferty pakietowych i zintegrowanych produktów turystycznych, a zagrożeniem: wysoka wrażliwość sektora turystycznego na zmiany w koniunkturze gospodarczej oraz sytuacji politycznej (widoczne są już skutki konfliktu rosyjsko-ukraińskiego w zmniejszeniu liczby turystów napływających z tych krajów) oraz ryzyko niskiego poziomu wsparcia rozwoju turystyki w województwie środkami zewnętrznymi, w tym z Unii Europejskiej.

Kierunkami rozwoju turystyki wskazanymi w *Strategii rozwoju województwa – Podkarpackie 2020* są:

– rozwój atrakcji turystycznych oraz infrastruktury turystycznej,

- rozwój promocji turystycznej oraz partnerstwa służącego turystyce przyjazdowej do województwa,
- podniesienie konkurencyjności produktów turystycznych w wiodących formach turystyki przyjazdowej do województwa (szlaki tematyczne, obiekty UNESCO itp.).

O ile dwa pierwsze kierunki powinny być realizowane na obszarze całego Podkarpacia, o tyle kierunek trzeci – w ramach OSI, obejmującego południową i środkową część regionu (ryc. 2).



**Ryc. 2. Obszar koncentracji działań na rzecz podnoszenia konkurencyjności produktów turystycznych**

Źródło: jak w tabeli 3.

Turystyka znalazła także swój wyraz w dwóch subregionalnych dokumentach strategicznych opracowanych w nawiązaniu do *Strategii rozwoju województwa – Podkarpackie 2020*, tj.: *Programie Strate-*

gicznym Rozwoju Bieszczad (PSRB) oraz Programie Strategicznym „Błękitny San” (PSBS). Pierwszy z nich powstał z inicjatywy Związku Bieszczadzkich Gmin Pogranicza (ZBGP), grupującego 12 jednostek samorządowych oraz przy wsparciu Samorządu Województwa Podkarpackiego.

Bieszczady są obszarem o wybitnych walorach przyrodniczych dla rozwoju turystyki, jednocześnie słabo zaludnionym i relatywnie trudno dostępnym komunikacyjnie<sup>2</sup>, zatem celem głównym PSRB jest *wzrost poziomu i warunków życia mieszkańców poprzez poprawę dostępu do miejsc pracy i usług przy efektywnym wykorzystaniu zasobów endogenicznych i wzmocnieniu funkcjonalnych powiązań zewnętrznych* (Churski 2013: 60). W nawiązaniu do niego sformułowano cztery priorytety, którymi są:

1. Turystyka i rekreacja,
2. Przedsiębiorczość,
3. Kapitał ludzki i społeczny,
4. Infrastruktura służąca poprawie dostępności i ochronie środowiska.

W ramach każdego z priorytetów wskazano kierunki działań, a dla każdego z nich zestawiono – po uwzględnieniu wyników konsultacji społecznych – od kilku do kilkunastu projektów strategicznych. Z punktu widzenia celu artykułu ograniczono się do działań oraz wybranych projektów strategicznych w ramach priorytetu pierwszego, które są zestawione w tabeli 5.

**Tabela 5. Wybrane projekty strategiczne dla poszczególnych działań w ramach priorytetu „Turystyka i rekreacja” Programu Strategicznego Rozwoju Bieszczad**

Projekty strategiczne dla działania
1.1. Koordynacja rozwoju oraz poprawa funkcjonowania infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inwentaryzacja infrastruktury turystycznej Bieszczad wraz z prowadzeniem badań dotyczących analizy stanu i zmian ruchu turystycznego i jego segmentacji.</li> <li>– Modernizacja obiektów noclegowo-gastronomicznych na terenie Bieszczad Wysokich (schroniska górskie).</li> <li>– Modernizacja i rozbudowa sieci szlaków turystyki kwalifikowanej, w tym: pieszej, rowerowej, motorowej i żeglarskiej, wraz z ich zapleczem infrastrukturalnym, w celu wyeksponowania miejsc i obiektów oraz poprawy dostępności do atrakcji turystycznych.</li> <li>– Rozwój infrastruktury niezbędnej dla edukacji ekologicznej skutkujący wzrostem atrakcyjności Bieszczad dla zorganizowanych grup szkolnych.</li> </ul>

<sup>2</sup> Świadczy o tym likwidacja połączeń kolejowych m.in. na trasie Przemysł – Ustrzyki Dolne.

- Tworzenie infrastruktury do obserwacji astronomicznych w Bieszczadach Południowych.
- Rozwój infrastruktury dla szeroko rozumianej turystyki biznesowej, w tym centrów konferencyjnych, oraz dla turystyki motywacyjnej.
- Bieszczady Bez Barrier – program dostosowywania infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej dla potrzeb osób niepełnosprawnych.
- Uzdrawisko Bieszczady – infrastruktura na rzecz rozwoju funkcji leczniczo-rehabilitacyjnych wykorzystujących złoża wód mineralnych, geotermalnych oraz wartości przyrodniczo-krajobrazowych w tworzeniu produktów turystyki medycznej na terenie gmin ZBGP.
- Zagospodarowanie turystyczne Zalewu Solińskiego oraz wybranych odcinków rzek na potrzeby rozwoju sportów wodnych.
- Budowa i modernizacja infrastruktury na rzecz utworzenia Podkarpackiego Centrum Sportów Zimowych.
- Rozwój infrastruktury do sportów i turystyki powietrznej (miejsca do startów i lądowań szybowców, lotni, paralołtni, itp.).
- Bieszczadzki Mobilny System Informacji Turystycznej – zintegrowany, wielojęzyczny, system zarządzania i promocji produktów turystycznych wykorzystujący narzędzie ICT oraz geolokalizacji.

1.2. Rozwój i zróżnicowanie oferty usług i produktów turystycznych,  
w tym z wykorzystaniem współpracy transgranicznej:

- Kluczowe Produkty Turystyczne Bieszczad – wybór, opracowanie i promocja 10 najważniejszych produktów turystycznych Bieszczad (np. Szlaki atrakcji przyrodniczych, Szlaki atrakcji kulturowych, Agroturystyka ekologiczna, Bieszczadzki Obszar Narciarski, Bieszczadzka Kolej Leśna, Wielka i Mała Obwodnica Bieszczadzka, Zalew Soliński, Uzdrawisko Bieszczady, Ekomuzea, ZOO Parki, Geoparki, Obserwatoria astronomiczne, itp.).
- Opracowanie tematycznych przewodników po trasach turystyki przyrodniczej wykorzystujących infrastrukturę szlaków turystyki kwalifikowanej, w tym przy współpracy międzynarodowej wraz z ich udostępnieniem w ramach Bieszczadzkiego Mobilnego Systemu Informacji Turystycznej (przy wykorzystaniu wytyczonych już szlaków i tras przyrodniczych).
- Opracowanie tematycznych przewodników po trasach turystyki kulturowej wykorzystujących infrastrukturę szlaków turystyki kwalifikowanej, w tym przy współpracy międzynarodowej, wraz z ich udostępnieniem w ramach Bieszczadzkiego Mobilnego Systemu Informacji Turystycznej (przy wykorzystaniu wytyczonych już szlaków kulturowych).
- Rozwój edukacji ekologicznej skutkujący wzrostem atrakcyjności Bieszczad dla zorganizowanych grup szkolnych (przy wykorzystaniu funkcjonujących i planowanych obiektów infrastruktury edukacji ekologicznej).
- Agroturystyka ekologiczna – wsparcie dla rozwoju i koordynacji usług agroturystycznych wraz z tworzeniem szerokiego katalogu usług towarzyszących: hodowla koni, hodowla bydła mlecznego, pszczelarstwo, uprawa ziół, itp.
- Wspieranie inicjatyw w zakresie powstawania tzw. wiosek tematycznych jako działań komplementarnych z Podkarpackim Programem Odnowy Wsi na lata 2011–2016.
- Ekomuzea – wsparcie dla funkcjonowania i tworzenia nowych muzeów rozproszonych opierających się na ekspozycji obiektów przyrodniczych, kulturowych i historycznych w miejscu ich występowania, zgodnie z pierwotnym przeznaczeniem.
- ZOO Farmy – wsparcie dla tworzenia obiektów turystycznych bazujących na ekspozycji zwierząt, w naturalnym środowisku życia, typowych dla obszaru Bieszczad.
- Geoparki – wsparcie dla tworzenia obiektów opierających się na atrakcyjnych turystycznie stanowiskach geologicznych.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozwój współpracy transgranicznej w zakresie tworzenia i promocji produktów turystycznych, obejmujący współpracę władz, instytucji ochrony środowiska (parki narodowe i krajobrazowe) oraz podmiotów gospodarczych.</li> </ul>
<p>1.3. Ochrona i promocja obiektów dziedzictwa kulturowego:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renowacja, ochrona i promocja obiektów sakralnych obrządku wschodniego – Szlak Bieszczadzkiej Cerkwi jako część Szlaku Architektury Drewnianej Podkarpacia.</li> <li>- Renowacja, ochrona i promocja obiektów sakralnych obrządku rzymsko-katolickiego – w tym m.in. Szlak Bieszczadzkiej Kapliczek.</li> <li>- Renowacja, ochrona i promocja świeckich obiektów dziedzictwa kulturowego – w tym m.in. Bieszczadzki Szlak Chasydzki, jako część Szlaku Chasydzkiego Fundacji Ochrony Dziedzictwa Żydowskiego.</li> <li>- Renowacja, ochrona i promocja cmentarzy wojennych.</li> <li>- Remont i uruchomienie muzeum w domu-świątyni ormiańskiej w Lesku.</li> <li>- Zagospodarowanie turystyczne obiektów związanych z osiągnięciami techniki i przemysłu – skanseny techniki i przemysłu.</li> </ul>
<p>1.4. Rozwój partnerstwa na rzecz zwiększenia ruchu turystycznego oraz jego promocji, zwłaszcza turystyki pobytowej:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Powołanie Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego – odpowiedzialnego za zarządzanie rozwojem turystyki i koordynację promocji obszarów ZBGP (w oparciu o funkcjonujący lub nowoutworzony klastrowy turystyczny).</li> <li>- Organizacja imprez i ich koordynacja, poprzez przygotowanie i realizację Bieszczadzkiego Kalendarza Imprez Kulturalno-Sportowo-Rekreacyjnych.</li> <li>- Zintensyfikowanie współpracy z przygranicznymi regionami Słowacji i Ukrainy na rzecz wzrostu i koordynacji promocji ruchu turystycznego.</li> </ul>

Źródło: P. Churski (2013: 62–69).

Z kolei *Program Strategiczny „Błękitny San”* powstał – przy współudziale Samorządu Województwa Podkarpackiego – dla 48 gmin podkarpackich położonych wzdłuż biegu Sanu. Jego zasięg przestrzenny rozciąga się od południowo-wschodniej części województwa (Bieszczady, Pogórze Przemyskie) do północno-zachodnich krańców (Stalowa Wola i okolice). Jest przykładem dużego zróżnicowania, typowego dla województwa podkarpackiego: od atrakcyjnego przyrodniczo-kulturowego obszaru z niewystarczającą infrastrukturą turystyczną po dobrze rozwinięty, ale mało atrakcyjny turystycznie obszar przemysłowy. W ramach *Programu Strategicznego „Błękitny San”* wyróżniono cztery priorytety (Churski, Miszczuk 2013: 73–94):

1. Innowacyjną przedsiębiorczość,
2. Turystykę,
3. Kapitał ludzki i społeczny,
4. Środowisko i energetykę.

Zestawienie działań oraz wybranych projektów strategicznych w ramach priorytetu drugiego zawarte jest w tabeli 6.



**Tabela 6. Wybrane projekty strategiczne dla poszczególnych działań w ramach priorytetu „Turystyka” Programu Strategicznego „Błękitny San”**

Projekty strategiczne dla działania
2.1. Rozwój i dywersyfikacja produktów turystycznych wraz ze zintegrowaną promocją:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Platforma e-Błękitny San – zintegrowany system informacji turystycznej oraz zarządzania infrastrukturą przemysłu turystycznego.</li> <li>– Tworzenie nowych zintegrowanych terytorialnie produktów turystycznych i ich pakietów wykorzystujących walory środowiskowo-krajobrazowe oraz obiekty dziedzictwa kulturowego występujące na obszarze gmin Błękitnego Sanu.</li> <li>– Wsparcie dla rozwoju produktów turystycznych bazujących na infrastrukturze nowych obiektów sportowych, w tym m.in. pól golfowych, tras saneczkarskich, tras narciarskich, hipodromów.</li> <li>– Konsolidacja funkcjonowania sieci punktów informacji turystycznej i poszerzenie funkcjonalności ich usług o możliwości platformy e-Błękitny San.</li> </ul>
2.2. Tworzenie wyspecjalizowanych klastrów turystycznych:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktywizacja gospodarcza gmin Błękitnego Sanu przy wykorzystaniu wyspecjalizowanych klastrów turystycznych, w tym m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Klaster Turystyki Wodnej,</li> <li>– Klaster Turystyki Rowerowej,</li> <li>– Klaster Turystyki Kulturowej,</li> <li>– Klaster Turystyki Wellness&amp;Spa,</li> <li>– Klaster Turystyki Górskiej.</li> </ul> </li> <li>– Usieciowienie współpracy Klastrów Turystycznych gmin Błękitnego Sanu z odpowiadającymi im inicjatywami klastrowymi w innych regionach Polski i Unii Europejskiej wraz ze zintegrowaną promocją.</li> </ul>
2.3. Skoordynowany rozwój zagospodarowania oraz poprawa funkcjonowania infrastruktury turystycznej:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zagospodarowanie brzegów rzeki San z uwzględnieniem infrastruktury ochrony przeciwpowodziowej – Przedsięwzięcie Priorytetowe o Kluczowym Znaczeniu dla Rozwoju Województwa Podkarpackiego.</li> <li>– Modernizacja i uzupełnienie infrastruktury turystycznej gmin Błękitnego Sanu, zgodnie ze zidentyfikowanymi deficytami.</li> <li>– Modernizacja i rozbudowa infrastruktury sportowo-rekreacyjnej zwiększającej atrakcyjność turystyczną oraz poprawiającej poziom i warunki życia mieszkańców.</li> <li>– Zintegrowany system zarządzania infrastrukturą turystyczną – jedna z funkcjonalności Platformy e-Błękitny San.</li> </ul>
2.4. Rewitalizacja, ochrona oraz promocja obiektów dziedzictwa kulturowego:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ochrona obiektów dziedzictwa kulturowego na obszarze miast i gmin Błękitnego Sanu.</li> <li>– Rewitalizacja zespołów zabytkowych na obszarze miast i gmin Błękitnego Sanu dostosowująca ich funkcje do aktualnych potrzeb społeczności lokalnych.</li> <li>– Modernizacja oraz rozbudowa sieci obiektów muzealnych wraz z poszerzeniem ich zakresu działalności popularyzatorskiej.</li> <li>– Promocja obiektów dziedzictwa kulturowego gmin Błękitnego Sanu jako atrakcji stanowiących podstawę tworzenia produktów turystycznych, przy wykorzystaniu istniejących i nowoutworzonych kulturowych szlaków turystycznych.</li> </ul>

Źródło: P. Churski, A. Miszczuk (2013: 75–77).

Oba programy strategiczne rozwoju: Bieszczad i Błękitnego Sanu zachowują względem siebie spójność, zawierają wiele konkretnych propozycji projektów strategicznych w każdym z działań, stanowiąc niewątpliwie uszczegółowienie *Strategii Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020*.

Ostatnim analizowanym dokumentem jest *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji*, z której wynika, że w województwie podkarpackim są dwie wiodące inteligentne specjalizacje, tj. lotnictwo i kosmonautyka oraz jakość życia, a także jedna wspomagająca – informacja i telekomunikacja. Pierwsza wiodąca specjalizacja nie budzi żadnych zastrzeżeń ze względu na działalność unikatowego w skali kraju klastra „Dolina Lotnicza”. Podobnie jest ze specjalizacją wspomagającą, jako że sektor ICT rozwija się na Podkarpaciu m.in. dzięki działalności jednego z krajowych liderów w tej dziedzinie – firmy Asseco. Najwięcej kontrowersji budzi natomiast druga wiodąca specjalizacja. Jakość życia jest raczej efektem funkcjonowania specjalizacji regionalnych niż samą specjalizacją. Na tę dość hybrydową kategorię składają się – zgodnie z *Regionalną Strategią Innowacji* – cztery obszary:

- 1) produkcja i przetwórstwo żywności najwyższej jakości biologicznej i zdrowotnej, ekologiczne i zrównoważone rolnictwo oraz przetwórstwo, produkty regionalne i tradycyjne,
- 2) zrównoważona i odpowiedzialna turystykę, zdrowie i dobrostan (kliniki, sanatoria, domy seniora, centra rekreacyjno-wypoczynkowe, zakłady odnowy biologicznej, centra dietetyczne),
- 3) eko-technologie: odnawialne źródła energii,
- 4) energooszczędne i inteligentne budownictwo.

W takim ujęciu nie bardzo uwidacznia się specyfika tej specjalizacji w województwie podkarpackim. Można dostrzec jej podobieństwo do specjalizacji w innych województwach, np. lubelskim, a ponadto poszczególne komponenty na nią się składające mogą stanowić jedynie co najwyżej specjalizacje lokalne. Dziwi w związku z tym brak wyeksponowania turystyki jako wiodącej lub uzupełniającej (ewentualnie potencjalnej) specjalizacji regionalnej, budowanej w oparciu o potencjał południowej, karpackiej części województwa.

## Zakończenie

Zaprezentowane rozważania skłaniają do sformułowania kilku wniosków. Po pierwsze, w różny sposób potraktowano turystykę w strategiach rozwoju województw: lubelskiego i podkarpackiego na lata

2014–2020. W przypadku pierwszego z nich stanowi ona z jednej strony element szeroko rozumianej integracji regionu, zwłaszcza w oparciu o dziedzictwo wielokulturowości, a z drugiej traktowana jest jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich, przy jednocześnie zbyt małym jej powiązaniu z rozwojem miast (Lublin, Kazimierz Dolny, Nałęczów, Zamość), a także dość dużym rozproszeniem działań. Z kolei w przypadku województwa podkarpackiego turystykę potraktowano w sposób kompleksowy jako dziedzinę konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki. W obu przypadkach zastosowano podejście „produktowe” na dość ogólnym poziomie rozważań, wskazując jednocześnie przestrzenny zasięg koncentracji działań w zakresie rozwoju turystyki, wyznaczając obszary strategicznej interwencji.

Po drugie, wspomniane obie strategie stały się impulsem do powstania kolejnych dokumentów strategicznych dotyczących m.in. turystyki. W województwie lubelskim była to *Strategia współpracy transgranicznej*, w której uznano, że jedną z ważniejszych płaszczyzn tej współpracy z obwodami: lwowskim i wołyńskim na Ukrainie oraz brzeskim na Białorusi jest środowisko naturalne, kultura i turystyka. W dokumencie tym podkreśla się konieczność tworzenia transgranicznych produktów turystycznych, jednak na liście zgłoszonych projektów rekomendowanych znajdują się jedynie trzy projekty dotyczące tego typu produktów. Z kolei w województwie podkarpackim we współpracy z gminami i powiatami oraz ich związkami przygotowano programy strategiczne dla Bieszczad oraz obszaru tzw. Błękitnego Sanu, w których turystyka odgrywa priorytetową rolę, a co za tym idzie, przygotowano odpowiednio: kilkadziesiąt oraz kilkanaście w miarę konkretnych projektów strategicznych dotyczących produktów turystycznych zlokalizowanych na tych obszarach.

Po trzecie, o ile nowe podejście „produktowe” dostrzegane jest w obecnych edycjach strategii rozwoju województw, o tyle turystyki nie traktuje się jako sfery działań innowacyjnych, o czym z kolei świadczą regionalne strategie innowacji. W przypadku województwa lubelskiego nie wspomina się w tym dokumencie o turystyce w jakimkolwiek kontekście, natomiast w województwie podkarpackim zakamuflowano ją w specjalizacji o dziwnie brzmiącej nazwie: „jakość życia”. Wydaje się, że szczególnie w województwie podkarpackim widoczny jest brak spójności w sposobie potraktowania turystyki w *Strategii Rozwoju Województwa* i *Regionalnej Strategii Innowacji*.

Po czwarte, z chwilą wejścia Polski do UE wiele działań podejmowanych przez samorząd w zakresie turystyki było finansowanych ze środków UE. Potwierdzają to m.in. badania A. Panasiuka (2014). W obecnej perspektywie finansowej 2014–2020 brak jest jednak środ-

ków finansowych w sposób bezpośredni przeznaczonych na turystykę. Są natomiast możliwości finansowania przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego oraz poprawy dostępności komunikacyjnej zawarte m.in. w PO Infrastruktura i Środowisko, PO Polski Wschodniej czy regionalnych programach operacyjnych. Jednocześnie mamy do czynienia z ewolucją polityki turystycznej UE, w ramach której turystyka opiera się na konkurencyjnych przedsiębiorstwach turystycznych (i to one powinny być głównymi beneficjentami środków UE), Zawistowska, Dębski, Górska-Warsewicz 2014: 36–47). Rolą władz publicznych jest natomiast tworzenie korzystnego klimatu dla przedsiębiorczości turystycznej. Może on przybierać m.in. formę zachęt do tworzenia klastrów turystycznych oraz w uzasadnionych przypadkach wykorzystywania – od wielu lat jedynie potencjalnego w Polsce – instrumentu współpracy, jakim jest partnerstwo publiczno-prywatne.

## Bibliografia

- Balińska A., Sieczko A., Zawadka J. 2014, *Turystyka. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Churski P. 2013, *Program Strategicznego Rozwoju Bieszczad (projekt)*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów.
- Churski P., Miszczyk A. 2013, *Program Strategiczny Błękitny San (projekt)*, Rzeszów.
- Klasik A. 2006, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice, s. 15–58.
- Kozak M.W. 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Miszczyk A. 2013, *Nowe podejście do regionalnego planowania strategicznego (na przykładzie województwa podkarpackiego)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 307, s. 408–419.
- Nessel K. 2014, *Warunki sukcesu przedsiębiorstwa turystycznego w dobie globalizacji* [w:] *Innowacje w turystyce. Regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, red. M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka, CeDeWu, Warszawa, s. 13–27.
- Panasiuk A. 2014, *Fundusze Unii Europejskiej w gospodarce turystycznej*, Difin, Warszawa.
- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin, październik 2014.
- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji*, Samorząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, maj 2015.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin, czerwiec 2013.

*Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020*, Samorząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, sierpień 2013.

*Strategia współpracy transgranicznej Województwa Lubelskiego, Obwodu Wołyńskiego, Obwodu Lwowskiego i Obwodu Brzeskiego na lata 2014–2020*, Lublin, kwiecień 2014.

*Turystyka w 2015 roku 2016*, „Informacje i Opracowania Statystyczne”, GUS-Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa.

Zawistowska H., Dębski M., Górska-Warsewicz H. 2014, *Polityka turystyczna – powstanie – rozwój – główne obszary*, PWE, Warszawa.