

**Janusz STROJNY<sup>1</sup>**

## **ANALIZA SWOT JAKO ISTOTNY ELEMENT STRATEGII WPŁYWAJĄCY NA KIERUNKI ROZWOJU GOSPODARCZEGO REGIONU PODKARPACIA**

Zasadniczą inspiracją autora do napisania artykułu były informacje uzyskane z gmin obszaru Podkarpacia. Zwrócono uwagę na różnice występujące między wynikami aktualnej analizy SWOT a zdiagnozowanymi oczekiwaniami. Pokazały one pominięte obszary wpływające na przyspieszenie rozwoju gospodarczego regionu. W artykule zaproponowano rozwiązania w analizie SWOT, które mogą istotnie przyspieszyć rozwój gospodarczy Podkarpacia, wraz z ich hierarchizacją.

Zarządzanie strategiczne jest niewątpliwie trudną sztuką działania, bo coraz większa jest trudność dokładnego prognozowania przyszłości i coraz większa liczba czynników zmiennych; postępuje także szybka dezaktualizacja nawet najlepszych planów. Jednakże jest ono dzisiaj i pozostanie w przyszłości dominującą technologią zarządzania, rozumianą jako całość wiedzy, umiejętności i gotowości ich stosowania przez podmioty zarządzania połączone w zorganizowany sposób z materialnymi środkami zarządzania<sup>2</sup>.

W przeszłości zarządzanie strategiczne było pewniejsze i skuteczniejsze, gdyż gospodarka krajowa i światowa była bardziej stabilna, a zmiany powolniejsze i mniej kompleksowe. Mniej było też czynników zmiennych, cykle życia wyrobów były dłuższe, cykle rozwojowe wyrobów krótsze. Obecnie zarządzanie musi uwzględniać niepewność, a praktycznie wiele niepewności; zwiększa się bowiem stale liczba zarówno krajowych, jak i światowych wydarzeń mających wpływ na funkcjonujące podmioty gospodarcze, rozszerzają się obszary działalności, w których trzeba podejmować decyzje strategiczne i powstają warunki, w których działając regionalnie trzeba myśleć globalnie. Nie wiemy wprawdzie, jakie efekty przyniesie globalizacja gospodarki światowej w konfrontacji z problemami ekologicznymi i surowcowymi, jest jednak oczywiste, że nie da się pogodzić liberalnego fundamentalizmu w handlu i gospodarce finansowej z zadaniami zrównoważonego rozwoju, wymagającymi dyscypliny i ograniczeń<sup>3</sup>.

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznie rozumianej definicji strategii. Wspólną cechą spotykanych definicji jest to, że strategia rozwoju jest rozumiana jako koherentny i celowy zbiór decyzji oraz działań niezbędnych do realizacji w określonym czasie. Tu z kolei rodzi się pytanie, co określa się mianem rozwoju. Ogólnie rzecz biorąc, rozwój to proces pozytywnych przemian, czyli wzrostu ilościowego i zmian jakościowych<sup>4</sup>. Pod-

<sup>1</sup> Dr inż. Janusz Strojny, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

<sup>2</sup> J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1985, s. 25.

<sup>3</sup> A. Kowalewski, *Społeczne, ekonomiczne i przestrzenne bariery rozwoju zrównoważonego*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków 2006, s. 240.

<sup>4</sup> A. Wojewódzka, *Kapitał ludzki w strategiach rozwoju gmin województwa mazowieckiego*, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW, Warszawa 2005, s. 4.

stawą zarządzania strategicznego powinna być ambitna, ale realnie skonstruowana i możliwa do zrealizowania strategia. Musi ona zatem w każdym podmiocie spełniać przypisane mu funkcje, którymi są badanie otoczenia i prognozowanie zachodzących w nim przemian, analiza sytuacji i możliwości tkwiących w samym podmiocie, rozwijanie jego własnego potencjału oraz wybór i realizacja kompleksowo opracowanej strategii<sup>5</sup>. Zarządzanie strategiczne jest wiedzą i sztuką stosowaną z zamiarem zespolenia celów i działań dla osiągnięcia wysokiej sprawności wewnętrznej regionu i jego harmonijnego rozwoju oraz ścisłego powiązania z aktualnym i przyszłym otoczeniem w celu zmniejszenia niepewności<sup>6</sup>. W literaturze spotyka się również określenie „planowanie strategiczne”, rozumiane jako proces, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości prowadzi do zamiarów, strategii, środków i celów<sup>7</sup>.

Zarządzanie strategiczne jest pojęciem szerszym od planowania strategicznego, ponieważ obejmuje również wdrażanie oraz monitorowanie i kontrolę planów strategicznych – co jest w obecnych warunkach niezmiennie ważnym elementem opracowywania instrumentów realizacji strategii, ponieważ zawirowania rynku, które doprowadziły do uruchomienia planów ratunkowych dla zadłużonej wewnętrznie Grecji i innych państw znajdujących się w podobnej sytuacji gospodarczej, wymagają daleko posuniętej roztropności w poczynaniach podmiotów gospodarczych. Charakterystyczną cechą zarządzania strategicznego jest to, że w jego ramach dokonywane są cykliczne analizy uwarunkowań rozwojowych regionu, wyznacza się cele główne i poboczne oraz okresowo porównuje się plany z efektami podejmowanych decyzji<sup>8</sup>.

Strategia rozwoju to najważniejszy dokument programowy samorządu województwa. Bez strategii nie można efektywnie zarządzać rozwojem regionu, nie można także organizować współpracy z głównymi partnerami sceny regionalnej.

Etapy zarządzania strategicznego określić można w różny sposób. Najczęściej wyróżnia się trzy: planowanie strategiczne, analizę strategiczną i kontrolę. Niektórzy autorzy wyróżniają jednak pięć etapów zarządzania strategicznego:

1. Analiza stanu obecnego: identyfikacja obecnej i przyszłej strategii, diagnozowanie obecnych i przyszłych rezultatów.
2. Ocena perspektyw: analiza zewnętrzna i wewnętrzna, ustalenie celów długookresowych.
3. Ustalenie kierunku strategicznego: porównanie alternatyw, wybór strategiczny.
4. Wprowadzenie strategii w życie: strategię funkcjonalne, czynniki organizacyjne.
5. Ocena i kontrola strategii<sup>9</sup>.

Proces zarządzania strategicznego w regionie posiada wiele podobieństw do zarządzania w organizacjach gospodarczych. Najczęściej proces ten zawiera następujące etapy:

1. Sformułowanie misji i wizji rozwoju województwa.
2. Analiza strategiczna województwa (zasobów czynników i barier)
3. Określenie celów rozwoju województwa.
4. Sformułowanie funkcjonalnych programów rozwoju.
5. Wdrożenie strategii.

<sup>5</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 10.

<sup>6</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 59.

<sup>7</sup> T. Czapla, *Zarządzanie strategiczne – podejście od podstaw*, „Przegląd Organizacji” 1998/7–8, s. 20.

<sup>8</sup> *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju lokalnego*, red. W. Kosiedowski, UMK, Toruń 2005, s. 80.

<sup>9</sup> R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 87.

6. Kontrola (pomiar i diagnoza rezultatów, działania korygujące).

Powyższe etapy zarządzania strategicznego określają również czynności, jakie należy wykonać w poszczególnych etapach. W zarządzaniu strategicznym podstawową rolę odgrywa myślenie twórcze, w którym działania bieżące wynikają z ustaleń o charakterze strategicznym. Głównymi jego etapami są:

- przeświadczenie, że „wszystko, co robimy, możemy robić lepiej” (krytyczne podejście do własnych lub obecnych założeń lub schematów);
- przekonanie, że sukces leży w rozwoju (aby osiągnąć sukces należy dokonywać zmian);
- docenienie zdolności przewidywania skutków wprowadzenia zmian i ulepszeń.

Myślenie strategiczne powinno mieć na uwadze oprócz wyżej wymienionych założeń ogólnych również zasady, na których opiera się zarządzanie strategiczne w województwie<sup>10</sup>. W 1999 r. zaakceptowana została przez Radę Ministrów „Narodowa strategia rozwoju regionalnego 2000–2006”, jako jeden z sześciu tzw. dokumentów sektorowych, stanowiących efekt prac nad „Wstępnym narodowym planem rozwoju”. W ten sposób termin „strategia” w odniesieniu do rozwoju regionalnego wszedł w oficjalny krąg pojęć stosowanych w planowaniu rozwoju. Termin „plan” powrócił do dokumentów rządowych w majestacie wytycznych Komisji Europejskiej. Ustalono, że na poziomie regionalnym przejawem planowania strategicznego nowej generacji staną się strategie rozwoju poszczególnych województw, sporządzone u schyłku lat 90. już na starcie działalności samorządów województw po reformie terytorialnej organizacji kraju. Inspiracją były wymogi Brukseli związane ze sporządzeniem „Narodowego planu rozwoju”.

Region to w warunkach polskich województwo rządowo-samorządowe, utworzone w wyniku reformy terytorialnej organizacji kraju w 1999 r. Współczesny rozwój cechuje rosnąca złożoność, szybkość zmian i niepewność przyszłości. W odpowiedzi na te cechy wykształciło się zarządzanie strategiczne – dotyczące kluczowych zagadnień, aktywne i elastyczne względem zmieniającej się rzeczywistości. Jest ono sterowaniem procesami w kierunku osiągania długofalowych celów z wykorzystaniem nadarzających się szans i unikania zagrożeń. Wypracowane w przedsiębiorstwach, znajduje też zastosowanie w jednostkach samorządowych<sup>11</sup>.

Na podstawie przeprowadzonych w 2008 r. badań wśród mieszkańców 90 gmin Podkarpacia autor podjął próbę opracowania analizy SWOT, która porusza aktualne problemy i kierunki możliwego rozwoju strategicznego (por. tab. 1). Jest to opracowanie, które odbiega od aktualnej strategii. Porusza więcej problemów o charakterze gospodarczym, które mogą wpływać na stymulację rozwoju na obszarze całego województwa w sposób równomierny, dając wszystkim obszarom zbliżone warunki ekonomiczne. Nie można obecnie zbudować identycznych warunków rozwoju dla wszystkich gmin regionu, bo jest to zbyt złożone z przyczyn nie tylko gospodarczych, ale przede wszystkim społecznych i geograficznych oraz historycznych. Na podstawie uzyskanych informacji uzyskanych z badanych gmin ustalono priorytety, które mogą istotnie wpłynąć na przyspieszenie rozwoju gospodarczego na Podkarpaciu.

<sup>10</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 131.

<sup>11</sup> *Procesy metropolizacji w regionie podkarpackim Rzeszów–Lwów*, red. Z. Makiela, R. Fedan, KPZK PAN, Warszawa 2007, s. 40.

Szanse dla regionu Podkarpacia można ująć w następujące obszary: korzystna polityka regionalna, rozwój turystyki i jej otoczenie, członkostwo w UE, pozycja Polski na arenie UE.

Polityka regionalna jest kluczowym instrumentem kształtującym potencjał gospodarczy w ujęciu strategicznym. W przypadku analizowanego regionu jest ona prowadzona nie do końca skutecznie, co wynika z braku konsekwencji kolejnych władz administrujących regionem. Aby usprawnić ten system, konieczne są następujące rozwiązania:

- odłączenie polityki od administrowania regionem,
- organizowanie konkursów na stanowiska kierownicze w administracji samorządowej,
- wprowadzenie systemu kontroli, który określałby efekty osiąganych wyników w skali każdego kolejnego roku,
- ustalenie minimalnego poziomu efektów i egzekwowanie konsekwencji w przypadku braku jego nieosiągnięcia,
- ustalenie priorytetów rozwojowych, które będą systematycznie konsultowane z mieszkańcami regionu i ekspertami.

Rozwój obszaru turystycznego jest przedmiotem permanentnej dyskusji nie tylko na poziomie regionalnym, ale również na poziomie centralnym. Możliwe do zastosowania instrumenty wpływające na sukces gospodarczy to rozwój przedsiębiorczości, specjalizacja turystyki wynikająca z infrastruktury (agroturystyka), indywidualizacja oferty usług turystycznych oraz skuteczny marketing turystyczny na szczeblu europejskim i światowym. Są to najistotniejsze punkty, których nie można lekceważyć i pomijać; to minimum, bez którego nie będzie rosła ilość turystów odwiedzających region.

Trzeci obszar szans marketingowych to członkostwo w Euroregionie Karpackim, który nawiązuje do aspektu historycznego i kulturowego oraz do obszaru społecznego. Euroregion nie pełni silnej roli gospodarczej, ale istotnie wpływa na promocję medialną regionu. Ważnym instrumentem dynamizującym region jest systematyczne zasilanie finansowe z UE, które promuje przedsiębiorczość, edukuje w kierunku proeuropejskim, podnosi standardy infrastruktury i wskazuje kierunki strategiczne rozwoju regionu.

Wskazane obszary z czasem będą ulegać ewolucji i hierarchizacji wynikającej z rozwoju rynku i związanych z tym możliwości ekonomiczno-społecznych, które są z kolei pochodną zmiany celów edukacyjnych i organizacji czasu wolnego.

Aktualne zagrożenia dla regionu zamykają się w trzech zasadniczych obszarach: kadrowe, ekonomiczne, sąsiedzkie. Ludzie należą do podstawowego potencjału decydującego o rozwoju gospodarczym regionu. Dodatkowym mocnym argumentem jest młoda wykształcona kadra. Stąd jeśli młodzi, wykształceni ludzie opuszczą region, poważnie osłabi to jego potencjał gospodarczy. Atrakcyjność regionu, którą można zwiększyć przez zainteresowanie inwestorów, jest w analizowanym przypadku trudnym obszarem, ponieważ ma kluczowe znaczenie dla rozwoju rynku pracy i wpływów finansowych z podatków do budżetu samorządowego. Władze samorządowe mogą istotnie wpłynąć na sytuację, występując z propozycjami o charakterze ekonomicznym i społecznym, którymi mogą być ulgi podatkowe, ułatwienie zakupu gruntów pod inwestycję oraz rozwój infrastruktury. Są to najpilniejsze potrzeby, które ułatwią rozwój gospodarczy regionu. Niestety nie są to instrumenty, które można wprowadzić z dnia na dzień. Najwięcej usprawnień wymaga obszar rozwiązań prawnych i administracyjnych w skali ogólnokrajowej.

Tabela 1. Zaproponowana analiza SWOT dla regionu Podkarpacia

<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrakcyjna lokalizacja regionu.</li> <li>2. Duży potencjał ludzki regionu – młode mobilne społeczeństwo.</li> <li>3. Dobrze rozwinięty sektor bankowy.</li> <li>4. Powrót emigrantów z wiedzą i doświadczeniem.</li> <li>5. Względnie młode społeczeństwo.</li> <li>6. Duże oszczędności mieszkańców.</li> <li>7. Wykorzystanie zasobów ropy i gazu.</li> <li>8. Dynamiczny rozwój sektora rolniczego.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Słabość służb społecznych i brak współdziałania na szczeblach samorządowych.</li> <li>2. Brak skutecznego zarządzania strategicznego w administracji samorządowej.</li> <li>3. Niska skłonność do uruchomienia biznesu.</li> <li>4. Rozbieżność celów społecznych i administracji lokalnej.</li> <li>5. Duży odsetek ludności jest bierny.</li> <li>6. Ograniczone kontakty między uczelniami a placówkami stosującymi wiedzę w praktyce.</li> <li>7. Nieuczciwa konkurencja.</li> <li>8. Słaba kondycja finansowa gospodarstw rolnych.</li> <li>9. Ograniczone wykorzystanie instrumentów zarządzania strategicznego.</li> <li>10. Słaba pozycja regionalnych ośrodków kształcenia na poziomie europejskim.</li> <li>11. Słaba infrastruktura komunikacji drogowej</li> <li>12. Ograniczona aktywność promocyjna regionu.</li> </ol>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polityka regionalna uwzględniająca niekorzystne warunki środowiskowa regionu.</li> <li>2. Duży chłonny rynek wschodni.</li> <li>3. Rozwój turystyki.</li> <li>4. Duża liczba młodzieży uczącej się w Polsce.</li> <li>5. Dostęp do najnowszej technologii.</li> <li>6. Rozwój MSP rodzinnych nastawiony na długofalowe działanie.</li> <li>7. Uczestnictwo w Euroregionie Karpackim.</li> <li>8. Dostęp do edukacyjnej pomocy finansowej z UE.</li> <li>9. Polityka tworzenia strategii innowacyjnych.</li> <li>10. Polepszenie sytuacji ekonomicznej społeczeństwa.</li> <li>11. Umocnienie pozycji Polski w UE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odpływ za granicę wykształconych pracowników.</li> <li>2. Niechęć inwestorów do realizowania się na obszarach słabo rozwiniętych.</li> <li>3. Sytuacja kryzysowa na świecie.</li> <li>4. Większe możliwości realizacji planów życiowych w podmiotach zagranicznych.</li> <li>5. Konkurencyjność innych regionów.</li> <li>6. Ograniczony dostęp podmiotów gospodarczych do kredytów bankowych.</li> <li>7. Niejasne relacje polityczno-ekonomiczne z Rosją.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

Poważnym usprawnieniem mogłoby być udostępnienie na stronach intranetu samorządowego informacji o aktualnych potrzebach rynku w zakresie oczekiwań konsumentów, gdzie administracja byłaby zleceniodawcą badań rynkowych przeprowadzonych przez profesjonalistów z analizy rynku. Pozwoliłoby to przedsiębiorcom dostrzec pewniejsze obszary rynku i uniknięcie wielu porażek gospodarczych. Dotyczy to szczególnie młodych przedsiębiorców, często dyskwalifikowanych przez rynek w pierwszym okresie działalności.

Mocne strony skupione są w czterech podstawowych obszarach: położenie geograficzne, potencjał ludzki, zasoby naturalne, możliwości ekonomiczne. Na pierwszej pozycji wskazano położenie regionu, który ma bogatą przeszłość historyczną, jak również atrak-

cyjne walory środowiskowe wynikające z uwarunkowań przyrodniczych. Zwraca się szczególną uwagę na ekologiczny charakter środowiska i możliwości z tego wynikające. Kolejny istotny aspekt to położenie geograficzne na granicy UE i możliwości współpracy gospodarczej z chłonnym rynkiem wschodnim. Drugi akcentowany czynnik stanowiący się w obszarze mocnych stron to ludzie i ich potencjał wynikający z wieku, wykształcenia i mobilności. Jest to niewątpliwie najsilniejszy atut każdego regionu, a szczególnie peryferyjnego. Dane statystyczne wskazują, że ponad 80 tysięcy mieszkańców regionu aktualnie studiuje na różnych kierunkach studiów, zaczynając od ścisłych technicznych (np. lotnictwo i mechatronika), a kończąc na ekonomicznych i humanistycznych. Mając dostęp do tych informacji nie można dyskutować, czy jest to istotny element twórczo wpływający na rozwój, bo jest to oczywiste i nie podlega dyskusji. Trzeci obszar szczególnie ważny dla rozwoju gospodarczego to zasoby naturalne, które w przypadku badanego regionu stanowią surowce (ropa, gaz). Obecnie region nie w pełni wykorzystuje posiadane możliwości. Niezbędna jest tu aktywność władz samorządowych i centralnych w kierunku ściągnięcia potencjalnych inwestorów. Uruchomienie eksploatacji tych zasobów naturalnych przyczyniłoby się do powstania nowych miejsc pracy i zwiększenia wpływów podatkowych do budżetu samorządowego. Wpływy podatkowe pozwoliłyby z kolei na budowę infrastruktury. Zasoby naturalne są eksploatowane, ale w ograniczonym zakresie, a inwestycje w infrastrukturę są zbyt małe. Ostatnią mocną stroną są aktualne możliwości ekonomiczne, które wynikają z oszczędności mieszkańców, aktywnie uczestniczących w emigracji zarobkowej i czerpiących bogatą wiedzę z obserwacji lepiej rozwiniętych gospodarczo rynków.

Słabe strony badanego regionu, które należałoby poprawić, to administracja, przedsiębiorczość i obszar edukacyjno-handlowy. Niewątpliwie najbardziej negatywnie na harmonizację rozwoju regionu wpływa bardzo słaba administracja samorządowa. Jak wskazują badania empiryczne przeprowadzone przez autora, 70% respondentów źle ocenia pracę administracji gminnej. Jest to poważnym sygnałem, aby wprowadzić poważne usprawnienia w funkcjonowaniu jej potencjału kadrowego. Zasadniczą słabością tego obszaru jest brak skuteczności w realizacji działań strategicznych przez wójtów, burmistrzów i starostów, które to działania hamują potencjalny rozwój regionu. Problem nie istnieje po stronie treści dokumentu strategii, ale po stronie jej realizacji. Konieczna jest obowiązkowa kontrola w zakresie potrzeby budowania strategii i możliwości prawidłowego wdrażania tej strategii przez jednostki administracyjne (gminy). Wprowadzenie przez administrację skutecznego logistycznego systemu informacyjnego powinno pobudzić przedsiębiorczość mieszkańców. Z drugiej strony wpłynie pozytywnie na napływ podatków do budżetu gmin oraz zahamuje emigrację wykształconych, aktywnych mieszkańców regionu. Informacje płynące z samorządu powinny zawierać oczekiwane potrzeby mieszkańców regionu. Badania rynku i ich opracowanie powinno powierzyć się profesjonalistom opłacanym przez gminę. Gotowe badania wskażą potencjalne obszary aktywności dla przyszłych podmiotów gospodarczych. Będzie to poważną pomocą dla ludzi, którzy nie mają doświadczenia w określaniu kierunków działalności gospodarczej i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Informacje na temat prowadzonych badań i ich analiz można byłoby umieszczać na stronach intranetowych samorządu. Obszar edukacyjno-handlowy został umieszczony na trzeciej pozycji. Jest to bardzo ważny obszar, decydujący o teraźniejszości i przyszłości regionu gospodarczego. Jego potencjał na Podkarpaciu jest bardzo skromny, ponieważ wyższe wykształcenie posiada niespełna 10% mieszkańców. Wynik ten jest konsekwencją zaniedbań władz samorządowych i uczelni. Nauka bardzo często

określa paradygmaty, które w konsekwencji strategicznej wytyczają kierunki rozwoju gospodarczego regionu. Profil edukacyjny jest bardzo mocno związany z kierunkami gospodarczymi; problem tkwi w zatrzymaniu i zagospodarowaniu potencjału ludzi wykształconych w regionie.

Zaletą zaproponowanej analizy jest to, że wskazano w niej obszary pominięte w strategii rozwoju Podkarpacia, do których należałoby zaliczyć walory środowiska i możliwości jego zagospodarowania w czasie.

Jeśli wziąć pod uwagę znaczenie instrumentów gospodarczych realizacji zarówno strategii rozwoju województwa, jak i planu zagospodarowania przestrzennego, istotna jest struktura regionalnego planowania przestrzennego. Opracowana przez zarząd województwa i uchwalona przez sejmik wojewódzki strategia zawiera diagnozę oraz ocenę pozycji strategicznej (SWOT), misję rozwoju, cele i priorytety.

Kolejną ważną przeszkodą w rozwoju gospodarczym regionu jest zbyt wolna identyfikacja potrzeb infrastrukturalnych, które można zaliczyć do podstawowych instrumentów dynamizujących aktualną gospodarkę regionu.

Rodzi się potrzeba silnej integracji gospodarczej – nie tylko z partnerami ze wschodu (Ukraina, Rosja), ale również z tymi z zachodu, co może spowodować napływ inwestorów i nowoczesnej innowacyjnej technologii.

Konieczne jest przełamywanie barier wynikających z oporu przed przedsiębiorczością, szczególnie wśród ludzi młodych, i budowanie tożsamości regionalnej wśród młodego pokolenia mieszkańców, które często nie identyfikuje się z miejscem swojego zamieszkania.

Dokonanie korekt w aktualnej strategii województwa podkarpackiego (regionu) wydaje się koniecznym zabiegiem, który poprawi jej skuteczność. Ważny obszar, który powinien ulec poprawie, stanowi dokładna identyfikacja potrzeb i oczekiwań rynkowych mieszkańców regionu.

## LITERATURA

- [1] Ansoff, H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985
- [2] Czapla, T., *Zarządzanie strategiczne - podejście od podstaw*, „Przegląd Organizacji” 1998/ 7–8
- [3] Kowalewski, A., *Społeczne, ekonomiczne i przestrzenne bariery rozwoju zrównoważonego*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków 2006
- [4] Krupski, R., *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998
- [5] Penc, J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997
- [6] Penc, J., *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1994
- [7] *Procesy metropolizacji w regionie podkarpackim Rzeszów–Lwów*, red. Z. Makieła, R. Fedan, KPZK PAN, Warszawa 2007
- [8] *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju lokalnego*, red. W. Kosiedowski, UMK, Toruń 2005
- [9] Solarz, J.K., *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1985
- [10] Wojewódzka, A., *Kapitał ludzki w strategiach rozwoju gmin województwa mazowieckiego*, Katedra Polityki Agrearniej i Marketingu SGGW, Warszawa 2005

**SWOT ANALYSIS AS IMPORTANT ELEMENT IN THE STRATEGY  
WITH THE INFLUENCE ON DIRECTIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT  
IN PODKARPACIE REGION**

The main reason for creation of this paper was given by empathic information gained from communities which are leaving on the Podkarpacie area. The attention was directed to differences which are visible between actual SWOT analysis and diagnosed expectations. The research allowed identify the areas which were omitted and which influence on the faster economic development in region.