

Leszek Ćwikła

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

ORCID 0000-0002-4048-6653

leszek.cwikla@kul.pl

Recentralizacja administracji publicznej na Węgrzech po 2010 r. na przykładzie zmian w modelu organizacyjnym administracji właściwej do spraw turystyki*

Słowa kluczowe: administracja właściwa do spraw turystyki na Węgrzech, turystyka na Węgrzech, Węgierska Agencja Turystyczna

Streszczenie. Przedmiotem niniejszego opracowania są zmiany w modelu administracji rządowej i samorządowej na Węgrzech będące skutkiem zapoczątkowanego w 2010 r. procesu recentralizacji, dokonanego przez posiadającą konstytucyjną większość prawicowo-konserwatywną Partię Obywatelską – Fidesz i jej lidera Viktora Orbána. Zmiany te ukazano na przykładzie administracji właściwej do spraw turystyki. W tym celu dokonano analizy regulacji prawnych zawartych w licznych aktach prawnych sankcjonujących te zmiany. Zwrócono uwagę, że jednym z powodów podjętych reform było określenie na nowo zadań państwa w dziedzinie turystyki i konieczność skutecznej ich realizacji. Wskazano, że kluczowe znaczenie w tym zakresie miało utworzenie w 2016 r. Węgierskiej Agencji Turystycznej, która stała się najważniejszą instytucją realizującą politykę turystyczną państwa. Rozważania zmierzały do realizacji celu badawczego, który sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy przeprowadzone reformy pozwoliły państwu na skuteczniejsze wdrożenie swojej polityki turystycznej. Wydaje się, że w tym przypadku, na podstawie przeprowadzonych badań, można udzielić odpowiedzi twierdzącej, jako że w ostatnim czasie obserwowany jest wyraźny rozwój strategicznie ważnego sektora turystyki. Nie należy jednak tracić z pola widzenia negatywnych aspektów trendów centralizacyjnych, przejawiających się przede wszystkim w istotnym ograniczeniu samodzielności węgierskiego samorządu terytorialnego.

The Recentralization of Public Administration in Hungary After 2010: The Case of Changes in the Organizational Model of the Administration Responsible for Tourism

Keywords: the administration responsible for tourism in Hungary, tourism in Hungary, Hungarian Tourism Agency

Summary. This paper examines the changes in the model of government and local administration in Hungary, resulting from the process of recentralization initiated in 2010 by the right-wing conservative Fidesz Party, which holds a constitutional majority, and its leader, Viktor Orbán. These

* W niniejszym opracowaniu wykorzystano wiedzę, źródła i literaturę pozyskane podczas wyjazdu naukowego do Budapesztu i Egeru sfinansowanego przez Instytut Współpracy Polsko-Węgierskiej im. Wacława Felczaka.

changes are illustrated using the example of the administration responsible for tourism. To this end, an analysis of the legal regulations contained in numerous legal acts sanctioning these changes was conducted. It was noted that one of the reasons for the reforms was the redefinition of the state's responsibilities in the field of tourism and the need for their effective implementation. It was indicated that the establishment of the Hungarian Tourism Agency in 2016 was of key importance in this regard, as it became the most important institution implementing the state's tourism policy. The research task was to answer the question: have the reforms allowed the state to implement its tourism policy more effectively? Based on the research, it seems that in this case, the answer is affirmative, as the strategically important tourism sector has recently seen a significant growth. However, we should not lose sight of the negative aspects of centralization trends, manifested primarily in the significant limitation of the autonomy of Hungarian local governments.

Wprowadzenie

Współcześnie w państwach europejskich występują różne modele administracji publicznej. W państwach tzw. byłego bloku wschodniego cechą charakterystyczną tejże administracji jest to, że po 1989 r. została ona poddana licznym reformom i reorganizacjom, które skutkowały nowym podziałem władzy i odpowiedzialności za sprawy publiczne. W wyniku decentralizacji pojawiły się niższe szczeble, tj. jednostki samorządowe wyposażone w szeroki zakres kompetencji. W państwach, które zostały włączone w struktury Unii Europejskiej, miał miejsce proces polegający na wzmocnieniu regionów. Pewien wyjątek stanowią tutaj Węgry, gdzie od 2010 r. postępuje gruntowna przebudowa ustroju politycznego i systemu instytucjonalno-prawnego prowadzona przez prawicowo-konserwatywną Partię Obywatelską – Fidesz i jej lidera Viktora Orbána. Jedną z jej cech jest recentralizacja, w wyniku której autonomia samorządów lokalnych została znacznie ograniczona, większość uprawnień decyzyjnych zaś zostało przekazanych administracji centralnej, głównie rządowi¹.

W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione zmiany w modelu organizacyjnym administracji właściwej do spraw turystyki, gdyż reformy systemowe objęły również tę administrację. Jest to kwestia o tyle interesująca, że turystykę uznaje się na Węgrzech za kluczowy sektor strategiczny. Punktem wyjścia dla rozważań jest na nowo zdefiniowana polityka turystyczna państwa, ponieważ wyznaczone w jej ramach cele oraz instrumenty, dzięki którym cele te mają zostać zrealizowane, mają bezpośrednie przełożenie na zadania administracji rządowej i samorządowej w dziedzinie turystyki. Analiza przepisów prawnych powinna pozwolić na udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy przeprowadzone reformy będą sprzyjały skutecznej realizacji polityki turystycznej. Zważywszy, że w ostatnich

¹ B. Góralczyk, *Węgry – zwrot do systemu nieliberalnego*, „Rocznik Strategiczny” 2017/2018, s. 327-335; L. Rajca, *Reformy samorządu terytorialnego na Węgrzech i w Polsce*, Warszawa 2019, s. 7-9, 25-26; T. Szigetvári, *The Hungarian Administrative System: from Centralization to Regionalization and Back*, „Journal of Political Administrative and Local Studies” 2020, vol. 3, issue 1, s. 36-38.

latach węgierska turystyka dynamicznie się rozwija, można postawić tezę, że były to działania słuszne.

1. Zadania państwa w dziedzinie turystyki

Turystyka węgierska, mająca długą historię², w ostatniej dekadzie (z wyłączeniem okresu pandemii koronawirusa) przeżywa swoisty boom. W 2016 r. Węgry odwiedziło 13 mln turystów, a w 2019 – 16 mln. Prognozuje się, iż w przyszłości wzrastający trend przyjazdów turystów z zagranicy będzie się utrzymywał i w 2030 r. państwo to odwiedzi 20 mln turystów. Strategicznie ważny sektor turystyki to branża stabilna finansowo z silną tendencją wzrostową. Jego wkład do narodowego produktu krajowego brutto (PKB) wyniósł w 2016 r. 11,8%, w 2019 r. 13,2%, natomiast dla roku 2030 prognozowane jest 16%³.

Turystyka, zapewniając dochody do budżetu państwa, zatrudnienie w podmiotach prowadzących działalność w branży turystycznej czy stymulując takie sektory jak transport, rolnictwo oraz budownictwo, ma swój wymierny udział w strukturze gospodarki państwa. Z tego względu państwo zainteresowane jest jej rozwojem, co materializuje się w polityce turystycznej, najczęściej rozumianej jako „działalność państwa, której celem jest stworzenie optymalnych warunków dla rozwoju turystyki, zgodnych z interesem społecznym, gospodarczym i kulturowym kraju”⁴. Polityka ta może obejmować m.in. rozwój infrastruktury turystycznej, promocję państwa za granicą, ochronę dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, wspieranie przedsiębiorczości turystycznej oraz tworzenie ram prawnych i strategii rozwoju.

W literaturze przedmiotu wymienia się następujące cele polityki turystycznej: zaspokojenie potrzeb turystycznych społeczeństwa, racjonalne wykorzystanie walorów turystycznych, zasobów pracy i kapitału w sferze gospodarki turystycznej, kształtowanie optymalnych rozmiarów i struktury ruchu turystycznego,

² Węgry zawdzięczają swoją atrakcyjność turystyczną kompleksowym połączeniom różnych uwarunkowań. Wystarczy wskazać, że od czasów antycznych ze względu na wysoką jakość, wyjątkowe walory smakowe i charakterystyczny bukiet znane były węgierskie wina, które przez wieki przyciągały smakoszy tego trunku z całej Europy. Zob. M. Woźniczko, D. Orlowski, *Winiarstwo jako narodowe dziedzictwo kultury i jego wykorzystanie w enoturystyce północnych Węgier*, [w:] *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Łódź 2009, s. 171-187. Do walorów turystycznych zaliczyć należy również wachlarz możliwości lecznictwa uzdrowiskowego – znajdują się tu jedne z największych zasobów wód termalnych w Europie.

³ TURIZMUS 2.0, Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (2017), s. 14, https://mtu.gov.hu/dokumentumok/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf?v=0.159 [dostęp: 3.07.2025].

⁴ W.W. Gaworecki, *Turystyka*, Warszawa 2007, s. 235. Szerzej zob. J. Borzyszkowski, *Polityka turystyczna państwa*, Koszalin 2005; A. Panasiuk, *Determinanty i modele kształtowania roli państwa w gospodarce turystycznej*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne” 2014, nr 16, s. 160-163.

koordynowanie rozwoju turystyki z uwzględnieniem jej różnych funkcji i związków z innymi sferami życia gospodarczego⁵.

Kształt polityki turystycznej jest zdeterminowany wieloma czynnikami, m.in.: poziomem rozwoju turystycznego danego państwa lub regionu, posiadanymi walorami turystycznymi, sytuacją polityczną, stanem bezpieczeństwa, świadomością turystyczną władz państwowych i regionalnych oraz społeczności lokalnych itp.⁶

Aby rozwój turystyki nie powodował negatywnych konsekwencji w postaci problemów społecznych, gospodarczych, ekologicznych, kulturowych czy politycznych, musi odbywać się w sposób planowy, czego wyrazem jest świadoma polityka turystyczna⁷. Można ją uznać za taką, wówczas gdy zostanie właściwie sformułowana i ujęta w ramy prawne. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest określenie zadań państwa w dziedzinie turystyki.

Jeśli chodzi o państwo węgierskie, to zadania te zostały określone w § 3 ust. 4 ustawy CLVI z 2016 r. o zadaniach państwa w zakresie rozwoju obszarów turystycznych⁸:

- a) opracowanie celów polityki i wytycznych dotyczących rozwoju turystyki,
- b) profesjonalne planowanie rozwoju turystyki na obszarze turystycznym, profesjonalna koordynacja jego realizacji na obszarach turystycznych i między nimi,
- c) definiowanie, planowanie i profesjonalna koordynacja realizacji w obrębie poszczególnych obszarów turystycznych i pomiędzy nimi rozwoju infrastruktury regionalnej i lokalnej zapewniającej dostęp do obszaru turystycznego, ochrony dziedzictwa kulturowego, ochrony środowiska architektonicznego i przyrodniczego, zrównoważonego rozwoju społecznego i środowiskowego oraz możliwości i zadań turystycznych niezbędnych do realizacji działań marketingowych związanych z turystyką,
- d) realizacja priorytetowych publicznych inwestycji turystycznych, zarządzanie, utrzymanie i wykorzystanie obiektów powstałych w ramach realizacji priorytetowych publicznych inwestycji turystycznych oraz innych publicznych nieruchomości i składników majątku o dużym znaczeniu turystycznym.

Warto odnotować, że ustawodawca kładzie nacisk na rozwój turystyki nie w poszczególnych destynacjach, ale na tzw. obszarach turystycznych. Finalnie powinno

⁵ W. Alejsiak, *Globalna polityka turystyczna – utopia, alternatywa czy konieczność?*, „Folia Turistica” 2011, nr 25(2), s. 356; R. Pawłusiński, *Gospodarcze aspekty turystyki*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, Warszawa 2007, s. 388.

⁶ A. Panasiuk, *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, nr 5, s. 7-8.

⁷ W. Alejsiak, *op. cit.*, s. 345.

⁸ 2016. évi CLVI. Törvény a turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600156.TV&searchUrl=/gyorskereso?keyword%3Dturisztika> [dostęp: 3.07.2025].

to przełożyć się na rozwój gospodarczy i społeczny całego regionu, a nie tylko poszczególnych miejscowości.

Obszary turystyczne, zwane też regionami turystycznymi, to podstawowe priorytetowe jednostki rozwoju turystyki. Prace nad ich wyznaczeniem trwały kilka lat i zostały zakończone wydaniem przez rząd 14 września 2020 r. rozporządzenia w sprawie określenia obszarów turystycznych⁹ – wyznaczono ich jedenaście. Ich wykaz wraz z charakterystyką znajduje się na stronie internetowej Węgierskiej Agencji Turystycznej¹⁰. Tworzone są dla nich programy rozwojowe uwzględniające potencjał turystyczny, ochronę dziedzictwa kulturowego, ochronę środowiska zurbanizowanego i naturalnego, nakierowane na modernizację infrastruktury zapewniającej dostęp do danego obszaru, a także zapewniające zrównoważony rozwój społeczny i środowiskowy, ponadto są budowane i odrębnie zarządzane indywidualne marki.

Dodatkowo ustawa CLVI z 2016 r. wprowadza pojęcie miejscowości o szczególnym znaczeniu turystycznym (węg. *turisztikaiilag kiemelt jelentőségű település*), definiując ją jako „miejscowość, w której znajduje się co najmniej jedna atrakcja turystyczna o znaczeniu krajowym lub międzynarodowym, która ma szczególne znaczenie z punktu widzenia turystyki przyjazdowej lub może stać się taką w wyniku ukierunkowanych inwestycji”¹¹. Chodzi o miejscowości, które nie są położone w żadnym z jedenastu priorytetowych obszarów turystycznych. Polecane są turystom jako wyjątkowa atrakcja „punktowa” lub jako cel łatwo dostępny z najbliższego obszaru turystycznego. Wykaz miejscowości o szczególnym znaczeniu turystycznym znajduje się w załączniku nr 4 do rozporządzenia rządu nr 235/2019 z dnia 15 października 2019 r. w sprawie wykonania ustawy o zadaniach państwa w zakresie rozwoju obszarów turystycznych¹². Umieszczonych w nim zostało 20 miejscowości, które zgodnie z § 14/E ust. 2 rozporządzenia mogą być oznakowane tablicą informującą o ich walorach turystycznych, zamontowaną pod znakiem wskazującym ich granicę administracyjną.

Równoległe ze zmianami legislacyjnymi mają miejsce inicjatywy rządowe. Przykładowo w 2011 r. rząd węgierski wprowadził Kartę Wypoczynkową Széchenyi (węg. *Széchenyi Pihenőkártya*, *SZÉP-kártya*)¹³ będącą obecnie jednym z najpopu-

⁹ 429/2020. (IX. 14.) Korm. Rendelet a turisztikai térségek meghatározásáról, <https://njt.hu/jogszabaly/2020-429-20-22> [dostęp: 3.07.2025].

¹⁰ <https://mtu.gov.hu/cikkek/11-turisztikai-terseg-1914/> [dostęp: 3.07.2025].

¹¹ § 2 ustawy CLVI z 2016 r. o zadaniach państwa w zakresie rozwoju obszarów turystycznych.

¹² 235/2019. (X. 15.) Korm. rendelet a turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól szóló törvény végrehajtásáról, <https://njt.hu/jogszabaly/2019-235-20-22> [dostęp: 3.07.2025].

¹³ Rozporządzenie rządu nr 55/2011 z dnia 12 kwietnia 2011 r. w sprawie zasad wydawania i korzystania z Karty Wypoczynkowej Széchenyi [55/2011. (IV. 12.) Korm. Rendelet a Széchenyi Pihenő Kártya kibocsátásának és felhasználásának szabályairól], <https://njt.hu/jogszabaly/2011-55-20-22> [dostęp: 3.07.2025]. Więcej informacji na temat Karty Wypoczynkowej Széchenyi: <https://szepkartya.hu/> [dostęp: 3.07.2025].

larniejszych świadczeń pozapłacowych. Jej celem jest zachęcanie pracowników do wydawania większej ilości środków finansowych na zajęcia rekreacyjne i tym samym ożywienie turystyki krajowej. Jest ona formą świadczenia dodatkowego, które może otrzymać pracownik od pracodawcy. Dla pracodawcy główną motywacją do zapewnienia świadczenia dodatkowego w postaci karty SZÉP jest związana z tym korzyść podatkowa, tzn. pracodawca płaci podatek niższy niż w przypadku wynagrodzenia.

Do 2023 r. Karta miała trzy subkonta – każde przeznaczone do innego rodzaju aktywności. Można było nią płacić w krajowych miejscach zakwaterowania, placówkach gastronomicznych oraz podmiotach świadczących usługi rekreacyjne (w obiektach kulturalnych, sportowych, wellness, uzdrowiskach, na plażach, w teatrach, podczas festiwali, w salach fitness, salonach masażu), które zobowiązały się akceptować karty. Od stycznia 2023 r. pozostaje tylko jedno subkonto. Kartą można płacić u ponad 65 tys. krajowych dostawców usług¹⁴.

Innym przykładem zaangażowania państwa na rzecz rozwoju turystyki jest realizowany w latach 2015–2022 i zakrojony na szeroką skalę Program Nowoczesne Miasta (węg. *A Modern Városok Program*). W ramach Programu w 23 miastach na prawach województwa zrealizowano ponad 250 projektów o wartości około 3 bilionów 500 miliardów forintów (czyli ok. 350 miliardów złotych), finansowanych częściowo ze środków krajowych, a częściowo ze środków Unii Europejskiej¹⁵.

14 października 2024 r. Minister Gospodarki Narodowej przedstawił 16-punktowy (14+2) plan działań w branży turystycznej, stanowiący zestaw proponowanych zmian o charakterze deregulacyjnym, które mają być wdrożone przez różne organy państwowe¹⁶.

Kolejna aktywność to zapowiedź utworzenia specjalnego banku będącego państwową instytucją finansową, obsługującego branżę turystyczną, który ma rozpocząć działalność jesienią 2025 r. Celem banku ma być udzielanie pożyczek głównie małym i średnim przedsiębiorcom. Wnioski będą przyjmowane za pośrednictwem sieci prawie stu oddziałów Tourinform działających w systemie franczyzowym¹⁷.

Wymienione wyżej inicjatywy niewątpliwie wskazują, że rząd węgierski traktuje branżę turystyczną w sposób priorytetowy, uznając ją za jeden z motorów napędowych gospodarki.

¹⁴ <https://magan.szepekartya.otpportalok.hu/elfogadohelyek/> [dostęp: 3.07.2025].

¹⁵ <https://kormany.hu/dokumentumtar/modern-varosok-program> [dostęp: 3.07.2025].

¹⁶ <https://makronom.eu/2024/10/16/ime-a-turisztikai-agazat-142-pontos-akcioterve/> [dostęp: 3.07.2025].

¹⁷ <https://www.portfolio.hu/bank/20250207/nagy-marton-ujabb-nagy-dobasa-mit-lehet-tudni-magyarorszag-uj-bankjarol-739757> [dostęp: 3.07.2025]; <https://index.hu/gazdasag/2025/05/27/nagy-marton-turizmus-bankja-zaloghaz-magyar-turisztikai-ugynokseg/> [dostęp: 3.07.2025].

2. Zarządzanie turystyką na szczeblu centralnym

Aby działania w zakresie polityki turystycznej były skuteczne, państwo musi dysponować odpowiednim zapleczem instytucjonalnym w postaci organów władzy oraz innych podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki, występujących na różnych szczeblach. Można wśród nich wyróżnić organy stanowiące prawo (zarówno o zasięgu ogólnopaństwowym, jak i lokalnym), organy władzy wykonawczej (administracja centralna, administracja terytorialna rządowa i samorządowa) oraz organizacje wspomagające rozwój rynku turystycznego (regionalne i lokalne organizacje turystyczne, samorząd gospodarczy)¹⁸. W literaturze przedmiotu można też spotkać podział podmiotów odpowiedzialnych za politykę turystyczną na szczeblu krajowym na narodowe organizacje turystyczne (ang. *national tourism organizations* – NTO) i narodowe administracje turystyczne (ang. *national tourism administrations* – NTA). Funkcje NTA pełnią organy władzy państwowej (na szczeblu krajowym właściwi ministrowie). Główne zadania NTA to formułowanie założeń i realizacja polityki turystycznej państwa oraz tworzenie ram prawnych funkcjonowania rynku usług turystycznych. Z kolei NTO mają w poszczególnych państwach zróżnicowany status prawny, taki jak państwowa osoba prawna, stowarzyszenie czy spółka prawa handlowego. Finansowane są przeważnie z budżetu państwa¹⁹. Główne zadanie NTO to realizacja działań marketingowych ze szczególnym uwzględnieniem działań promocyjnych (głównie promocja państwa jako atrakcyjnej destynacji turystycznej)²⁰.

W poszczególnych państwach systemy zarządzania turystyką są bardzo różnie skonstruowane. Ponadto w zależności od potrzeb i zmian zachodzących w sektorze turystyki układ zależności i powiązań pomiędzy organami władz centralnych, samorządem regionalnym oraz instytucjami branżowymi jest modyfikowany.

Na Węgrzech w latach 2016–2017 miały miejsce istotne reformy strukturalne w obrębie administracji właściwej do spraw turystyki. Można je odczytywać jako jeden z elementów szerszego procesu, mającego na celu zmiany ustrojowe, którego dokonała po 2010 r. Partia Obywatelska – Fidesz i jej lider Viktor Orbán. W 2016 r. nastąpiła zmiana ministra właściwego do spraw turystyki. Do tego roku turystyka znajdowała się w gestii Ministra Gospodarki Narodowej (węg. *Nemzetgazdasági Miniszter*) i bezpośrednio podlegała sekretarzowi stanu do spraw regulacji gospodarczych (węg. *Gazdaságyszabályozásért Felelős Államtitkársá*).

¹⁸ A. Panasiuk, *Determinanty...*, s. 163–164.

¹⁹ Polska Organizacja Turystyczna a Narodowe Organizacje Turystyczne, s. 4–6, https://www.pot.gov.pl/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=58578&format=raw [dostęp: 3.07.2025].

²⁰ M. Marczak, *Narodowe organizacje turystyczne jako przykład instytucji pozarządowych w turystyce*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2018, nr 1(41), s. 52–54; H. Zawistowska, *Podstawy prawa w turystyce*, Warszawa–Łódź 1999, s. 67; J. Borzyszkowski, *op. cit.*, s. 49.

31 marca 2016 r. ukazało się rozporządzenie rządu nr 1156/2016 w sprawie działań niezbędnych do przekształcenia systemu zadań i instytucji związanych z turystyką²¹, na mocy którego w miejsce Ministra Gospodarki Narodowej właściwym do spraw turystyki stał się Minister Rozwoju Narodowego (węg. *Nemzeti Fejlesztési Miniszter*). Minister za pośrednictwem nowo utworzonej Węgierskiej Agencji Turystycznej (węg. *Magyar Turisztikai Ügynökség*, dalej: MTÜ) koordynował pracę organów podległych rządowi lub nadzorowanych przez rząd w zakresie działalności turystycznej oraz określał sposób wykonywania zadań niezbędnych z punktu widzenia rozwoju turystyki²².

Dodatkowo w okresie od 25 kwietnia 2016 r. do 13 lutego 2017 r. odpowiedzialnym za realizację zadań państwa związanych z turystyką był pełnomocnik rządu (węg. *turizmussal kapcsolatos állami feladatok koordinálásáért felelős kormánybiztos*), którego zakres kompetencji obejmował:

- a) koordynację zadań państwa związanych z turystyką,
- b) koordynację działań Węgierskiej Agencji Turystycznej,
- c) realizację zadań dodatkowych określonych w odrębnej decyzji rządu.

Pełnomocnik rządu podlegał premierowi za pośrednictwem Ministra Rozwoju Narodowego²³.

W 2018 r. politykę centralizacji kompetencji jeszcze bardziej zintensyfikowano, czego przejawem było m.in. przeniesienie krajowej turystyki do kancelarii premiera. Chodziło o większą kontrolę nad strategią turystyczną państwa, zapewnienie spójności działań w ramach szerokiej wizji narodowego rozwoju, a także możliwość szybszego podejmowania decyzji politycznych i inwestycyjnych. Tak więc od 25 maja 2018 r. do 31 stycznia 2023 r. sprawy turystyki krajowej na szczęblu

²¹ 1156/2016. (III. 31.) Korm. Határozat a turizmussal kapcsolatos állami feladat- és intézményrendszer átalakításához szükséges intézkedésekről, <https://njt.hu/jogsabaly/2016-1156-30-22.1> [dostęp: 3.07.2025].

²² § 3 ust. 1 dekretu rządu w sprawie określenia niektórych zadań Węgierskiej Agencji Turystycznej z ograniczoną odpowiedzialnością w odniesieniu do turystyki i hotelarstwa (61/2017. (III. 20.) Korm. Rendelet a Magyar Turisztikai Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság turizmussal és vendéglátással kapcsolatos egyes feladatainak meghatározásáról), <https://net.jogtar.hu/jogsabaly?docid=A1700061.KOR&searchUrl=/gyorskereso?keyword%3Dturisztika>: [dostęp: 3.07.2025].

²³ Decyzja rządu nr 1209/2016 z dnia 25 kwietnia 2016 r. w sprawie powołania i obowiązków pełnomocnika rządu odpowiedzialnego za koordynację zadań państwa związanych z turystyką [1209/2016. (IV. 25.) Korm. Határozat a turizmussal kapcsolatos állami feladatok koordinálásáért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól], <https://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/mk16057.pdf> [dostęp: 3.07.2025]; decyzja rządu nr 1076/2017 z dnia 13 lutego 2017 r. w sprawie odwołania pełnomocnika rządu odpowiedzialnego za koordynację zadań państwa związanych z turystyką [1076/2017. (II. 13.) Korm. Határozat a turizmussal kapcsolatos állami feladatok koordinálásáért felelős kormánybiztos kinevezésének visszavonásáról], <https://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/MK17021.pdf> [dostęp: 3.07.2025].

centralnym podlegały Ministrowi kierującemu Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Do jego obowiązków należało²⁴:

- a) przygotowywanie ustawodawstwa turystycznego,
- b) stworzenie i obsługa rządowego i instytucjonalnego systemu zarządzania turystyką,
- c) opracowanie koncepcji i systemu wsparcia rozwoju turystyki,
- d) koordynacja rządowych zadań w dziedzinie turystyki wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej,
- e) kierowanie działaniami marketingowymi w turystyce krajowej i międzynarodowej,
- f) opracowanie i realizacja koncepcji imprez ogólnokrajowych,
- g) opracowanie propozycji udziału Węgier w wystawach światowych, a także podjęcie zadań organizacyjno-zarządczych związanych z udziałem Węgier w wystawach światowych,
- h) wydawanie opinii i dokonywanie uzgodnień projektów i inwestycji związanych z turystyką.

Ponadto od 25 maja 2018 r. Minister kierujący Kancelarią Prezesa Rady Ministrów jest odpowiedzialny za realizację Programu Aktywne Węgry, który obejmuje kampanie i programy mające na celu promocję i zachęcanie do aktywnego stylu życia i uprawiania sportu oraz inwestycje i działania rozwojowe związane z tymi celami, a także inwestycje w dziedzinie turystyki aktywnej i ekoturystyki²⁵. W związku z tym do jego obowiązków należy²⁶:

- a) opracowywanie strategii rozwoju aktywnej mobilności (m.in. ścieżek rowerowych i tras rowerowych oraz kierowanie zadaniami niezbędnymi do ich funkcjonowania) oraz opracowywanie i realizacja strategii promocji i kształtowania postaw wobec aktywnej mobilności i transportu rowerowego,
- b) opracowywanie i wdrażanie krajowych programów wypoczynku i rekreacji sportowej dla dorosłych i dzieci,
- c) przygotowanie i wdrożenie oraz międzyrządowa koordynacja planów strategicznych mających wpływ na sektor turystyki aktywnej i ekoturystyki,
- d) opracowanie kierunków zagospodarowania terenów zielonych służących wypoczynkowi i rekreacji oraz udział w ich realizacji,

²⁴ § 14 rozporządzenia rządu nr 182/2022 z dnia 24 maja 2022 r. w sprawie obowiązków i uprawnień członków Rządu [182/2022. (V. 24.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről], <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200182.kor> [dostęp: 3.07.2025].

²⁵ <https://aktivmagyarorszag.hu/> [dostęp: 3.07.2025].

²⁶ § 45 rozporządzenia rządu nr 182/2022 z dnia 24 maja 2022 r. w sprawie obowiązków i uprawnień członków Rządu [182/2022. (V. 24.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről], <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200182.kor> [dostęp: 3.07.2025].

- e) opracowanie strategii rozwoju i promocji rybołówstwa jako formy wypoczynku i rekreacji oraz jej realizacja,
- f) zapewnienie koordynacji i promocji działań i programów związanych z turystyką aktywną i ekoturystyką, profesjonalna ocena funkcjonowania obiektów z nią związanych, a także koordynacja i realizacja przedsięwzięć i inwestycji związanych z turystyką aktywną i ekoturystyką.

Organizacyjnie została wyodrębniona turystyka religijna oraz turystyka wiejska. Zadania związane z turystyką religijną wykonuje Zastępca Generalny Prezesa Rady Ministrów (węg. *Miniszterelnök Általános Helyettese*)²⁷, natomiast realizację zadań rządowych związanych z rozwojem turystyki wiejskiej zapewnia Minister Rolnictwa (węg. *Agrárminiszter*) we współpracy z ministrem właściwym ds. turystyki i ministrem właściwym ds. rozwoju regionalnego²⁸.

Od 1 stycznia 2024 r. ministrem właściwym do spraw turystyki został ponownie Minister Gospodarki Narodowej²⁹. Na mocy rozporządzenia rządu w ramach swoich obowiązków związanych z turystyką przygotowuje on przepisy dotyczące turystyki, organizacji podróży i działalności pośrednictwa, umów o podróż, biur podróży, a także – we współpracy z ministrem właściwym do spraw opieki zdrowotnej – przepisy regulujące turystykę zdrowotną. Ponadto opracowuje koncepcję i system wsparcia rozwoju turystyki, koordynuje zadania rządu w dziedzinie turystyki wynikające z członkostwa w Unii Europejskiej, a także opiniuje i uzgadnia projekty i inwestycje związane z turystyką przed stworzeniem i ogłoszeniem programów. Jeśli zaś chodzi o branżę hotelarską, to przygotowuje ustawodawstwo jej dotyczące, określa cel, narzędzia i system instytucjonalny oraz koncepcję rozwoju zarządzania hotelarstwem³⁰.

6 czerwca 2016 r. została powołana Narodowa Rada Doradcza ds. Turystyki (węg. *Nemzeti Turisztikai Tanácsadó Testületről*) jako organ doradczo-konsultacyjny rządu³¹. Do jej kompetencji należało:

- a) wydawanie opinii w sprawach o znaczeniu strategicznym, związanych z turystyką i hotelarstwem oraz w kwestii możliwości wsparcia potrzeb rozwojowych,
- b) wydawanie opinii w sprawie projektów rządowych związanych z turystyką i hotelarstwem,

²⁷ *Ibidem*, § 49 lit. e.

²⁸ *Ibidem*, § 56 lit. d.

²⁹ Zob. § 22 rozporządzenia rządu nr 599/2023 z dnia 22 grudnia 2023 r. w sprawie niektórych przepisów mających wpływ na obowiązki i uprawnienia członków Rządu [A Kormány 599/2023. (XII. 22.) Korm. rendelethez a Kormány tagjainak feladat- és hatáskörét érintő egyes rendelkezésekről], <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200182.kor> [dostęp: 3.07.2025].

³⁰ *Ibidem*, § 26.

³¹ Decyzja rządu nr 1255/2016 z dnia 6 czerwca 2016 r. w sprawie Krajowej Rady Doradczej ds. Turystyki [1255/2016. (VI. 6.) Korm. határozat a Nemzeti Turisztikai Tanácsadó Testületéről], <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A16H1255.KOR&xtxtreferer=00000003.TXT> [dostęp: 3.07.2025].

- c) zgłaszanie propozycji dotyczących priorytetowych obszarów rozwoju i innowacji związanych z turystyką i hotelarstwem,
- d) wydawanie opinii odnośnie do procesu wdrażania systemu finansowania i wsparcia jednolitej koncepcji rozwoju turystyki państwowej,
- e) uczestnictwo w przygotowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych odnośnie do polityki turystycznej i hotelarskiej na poziomie rządowym poprzez prowadzenie profesjonalnych konsultacji,
- f) przedstawianie rządowi propozycji dotyczących otoczenia prawnego turystyki i hotelarstwa,
- g) uczestnictwo w rządowej koordynacji zadań z zakresu turystyki i hotelarstwa.

Początkowo w gremium tym zasiadało siedem osób: pełnomocnik rządu odpowiedzialny za koordynację zadań państwa związanych z turystyką, osoba wyznaczona przez ministra właściwego do spraw wykorzystania środków Unii Europejskiej, osoba wyznaczona przez ministra właściwego do spraw planowania strategicznego rozwoju regionalnego, osoba wyznaczona przez ministra właściwego do spraw turystyki, osoba wyznaczona przez ministra właściwego do spraw koordynacji polityki ogólnej, osoba wyznaczona przez ministra właściwego do spraw polityki zagranicznej oraz dyrektor generalny Węgierskiej Agencji Turystycznej. Od 13 lutego 2017 r. Rada liczyła sześć osób, gdyż został odwołany pełnomocnik rządu odpowiedzialny za koordynację zadań państwa w zakresie turystyki.

Na posiedzenia Rady mógł być zapraszany właściwy dla omawianej sprawy minister lub osoba przez niego wyznaczona, a także przedstawiciele innych podmiotów.

Członkowie Rady nie otrzymywali wynagrodzenia ani zwrotu kosztów za swoją pracę w Radzie.

Nowym organem o charakterze doradczo-konsultacyjnym Ministra Gospodarki Narodowej w sprawach dotyczących sektora turystyki jest Rada Doradcza ds. Turystyki (węg. *Turisztikai Tanácsadó Testület*). Jej zebrania mają odbywać się co kwartał (pierwsze miało miejsce 12 marca 2024 r.). Celem Rady jest dostarczanie informacji i sugestii od podmiotów działających w branży turystycznej, tak aby rząd mógł podejmować jak najbardziej trafne decyzje w sprawach o znaczeniu strategicznym dla turystyki i hotelarstwa. Ma przyczynić się to do jeszcze efektywniejszego wykorzystania możliwości węgierskiej turystyki i jej coraz szybszego rozwoju. Rada współpracuje z Węgierską Agencją Turystyczną.

W inauguracyjnym posiedzeniu uczestniczyli przedstawiciele ponad 30 organizacji zawodowych, m.in. Rad Rozwoju Balatonu, Węgierskiego Stowarzyszenia Kąpielowego, Stowarzyszenia Węgierskich Hotelu i Restauracji, Rady Rozwoju Regionu Winiarskiego Tokaj oraz Stowarzyszenia Węgierskich Biur Podróży. Uczestnicy dokonali przeglądu najważniejszych zagadnień dla branży, wskazali

wyzwania krótko- i długoterminowe, a także omówili procesy gospodarcze wpływające na turystykę³².

Jedną z najważniejszych instytucji realizujących politykę turystyczną państwa stała się utworzona w 2016 r. Węgierska Agencja Turystyczna³³. Jej działania obecnie nadzoruje Minister Gospodarki Narodowej. MTÜ jest narodową organizacją turystyczną (NTO), której zostały przekazane wszystkie zadania związane z bezpośrednim zarządzaniem turystyką na Węgrzech.

Najważniejszym celem MTÜ jest zwiększenie konkurencyjności Węgier jako kierunku podróży i aktywne przyczynianie się do uczynienia państwa jeszcze bardziej atrakcyjnym dla turystów zagranicznych i krajowych oraz osób podróżujących służbowo. Cel ten osiąga poprzez realizację zadań państwa w dziedzinie turystyki, określonych w § 3 ust. 4. ustawy CLVI z 2016 r. o zadaniach państwa w zakresie rozwoju obszarów turystycznych.

Szczegółowo zadania MTÜ zostały określone w rozporządzeniu rządowym nr 61/2017 z dnia 20 marca 2017 r. w sprawie określenia niektórych zadań Węgierskiej Agencji Turystycznej z ograniczoną odpowiedzialnością w odniesieniu do turystyki i hotelarstwa³⁴. Do głównych zadań MTÜ należą:

- a) kształtowanie polityki turystycznej,
- b) tworzenie oraz realizacja długoterminowych strategii rozwoju turystyki,

³² <https://kormany.hu/hirek/nagy-marton-vezetesevel-megtartotta-alakulo-uleset-a-turisztikai-tanacsado-testulet> [dostęp: 3.07.2025].

³³ <https://2015-2019.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/hirek/atalakul-a-magyar-turizmus-szervezete> [dostęp: 3.07.2025]. Do 1 marca 1994 r. na Węgrzech funkcjonowało Krajowe Biuro Turystyki (węg. *Országos Idegenforgalmi Hivatal*, OIH), które miało kompetencje w zakresie lepszego wykorzystania potencjału turystycznego oraz przyspieszenia rozwoju turystyki. Jego następcą prawnym było Węgierskie Narodowe Biuro Turystyki (HNTO) utworzone pod nazwą Węgierska Służba Turystyczna (węg. *Magyar Turisztikai Szolgálat*). Dnia 1 stycznia 1996 r. jego nazwa została zmieniona na Węgierskie Narodowe Biuro Turystyki (węg. *Magyar Turizmus Zrt.*). Podlegało ono Bankowi Inwestycyjnemu, a nie Ministerstwu Gospodarki Narodowej. Celem Węgierskiego Narodowego Biura Turystyki była przede wszystkim promocja turystyki na poziomie krajowym oraz międzynarodowym. W osiągnięciu celu miały pomóc następujące zadania szczegółowe:

- a) budowanie, poprawa wizerunku lub zwiększenie rozpoznawalności Węgier jako państwa atrakcyjnego turystycznie, w kraju i za granicą,
- b) pomoc w promowaniu węgierskiej oferty turystycznej w kraju i za granicą,
- c) wspieranie współpracy regionalnej w zakresie marketingu turystycznego,
- d) działania promocyjne i PR w kraju i za granicą,
- e) udzielanie informacji turystycznej obywatelom i obcokrajowcom przebywającym na Węgrzech jako turyści, decydentom, a także branży turystycznej krajowej i zagranicznej.

Oprócz centrali Magyar Turizmus Zrt. zadania były realizowane poprzez sieć krajową regionalnych dyrekcji marketingu prowadzących działalność w siedmiu regionach turystycznych państwa i dwóch regionalnych biur projektów turystyki, przedstawicielstw zagranicznych oraz Tourinform. Zob. L. Dankó, *Turisztikai desztinációmenedzsment szabályozás és gyakorlat*, „Marketingkaleidoszkóp” 2012, s. 19.

³⁴ 61/2017. (III. 20.) Korm. rendelet a Magyar Turisztikai Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság turizmussal és vendéglátással kapcsolatos egyes feladatainak meghatározásáról, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1700061.kor> [dostęp: 3.07.2025].

- c) koordynacja działań podejmowanych w celu rozwoju turystyki w poszczególnych regionach turystycznych,
- d) zarządzanie funduszami UE związanymi z turystyką,
- e) promocja Węgier jako państwa atrakcyjnego turystycznie na arenie międzynarodowej.

Inne zadania MTÜ to:

- a) badanie i analiza trendów w sektorze turystycznym zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym oraz ich wpływu na Węgry,
- b) przekazywanie interesariuszom informacji o sytuacji w branży turystycznej,
- c) wprowadzanie, rozwijanie i obsługa systemów jakości w branży (znaki towarowe, nagrody itp.),
- d) dokonanie priorytetowych inwestycji turystycznych,
- e) wspieranie powstawania nowych produktów, modeli biznesowych i usług,
- f) planowanie i zapewnienie efektywnego wykorzystania dotacji i innych środków finansowych na projekty turystyczne i rozwój innowacyjnych programów grantowych,
- g) sugerowanie niezbędnych zmian w szkolnictwie wyższym w zakresie kształcenia na kierunkach turystycznych.

Pierwszorzędnym zadaniem MTÜ okazało się przygotowanie strategii rozwoju turystyki. Dokument noszący tytuł Narodowa Strategia Rozwoju Turystyki 2030 (NTS 2030) został zaprezentowany i przyjęty przez rząd Węgier w październiku 2017 r. Warto zwrócić uwagę, że jest to pierwszy na Węgrzech dokument strategiczny opracowany specjalnie dla tego sektora, określający ramy, w których państwo oraz podmioty branży turystycznej wspólnie podejmują skoordynowane działania na rzecz rozwoju węgierskiej turystyki. Ponieważ epidemia COVID-19 w latach 2020–2021 zasadniczo zmieniła sposób funkcjonowania sektora turystycznego, w 2021 r. dokonano aktualizacji strategii. Kolejna aktualizacja miała miejsce w 2023 r. i polegała na uwzględnieniu gospodarczych skutków wojny rosyjsko-ukraińskiej, stanowiących wyzwanie dla branży turystycznej³⁵. Za wdrożenie strategii odpowiedzialna jest MTÜ.

W strategii dokonano gruntownej analizy stanu obecnego oraz przedstawiono możliwości zwiększenia konkurencyjności węgierskiej turystyki poprzez rozwój obszarów posiadających znaczne rezerwy w tym zakresie. W tym celu zdefiniowano zadania krótko-, średnio- i długoterminowe poprzez identyfikację kluczowych punktów interwencji i wskazanie celów strategicznych. Chodzi m.in. o hotelarstwo, turystykę zdrowotną, turystykę biznesową, turystykę religijną, marketing i sprzedaż.

³⁵ TURIZMUS 2.0, Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. KIEGÉSZÍTÉS (2023), https://mtu.gov.hu/dokumentumok/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia_kiegeszites.pdf?v=0.159 [dostęp: 3.07.2025].

Realizacja ujętych w strategii zadań ma finalnie doprowadzić do:

- poprawy krajowej oferty turystycznej, poprzez bardziej równomierne rozłożenie jej w czasie i przestrzeni,
- osiągnięcia jednolitej koncepcji rozwoju regionalnego oraz do zrównoważonego rozwoju społecznego, gospodarczego i ekologicznego,
- modernizacji Węgier jako marki turystycznej,
- przeprojektowania działań sprzedażowych na rynku międzynarodowym, a także osiągnięcia wydajności w komunikacji marketingowej,
- zwiększenia profesjonalizmu i zaangażowania osób zatrudnionych w sektorze turystycznym,
- skutecznej realizacji zadań badawczych, analitycznych oraz ewaluacyjnych,
- stworzenia bazy danych w zakresie turystyki, umożliwiającej ocenę i monitorowanie wyników rynku i sektora,
- analizy otoczenia prawnego i finansowego z uwzględnieniem nacisku na likwidację szarej strefy,
- wzmocnienie współpracy między różnymi uczestnikami sektora turystycznego.

W strategii zdefiniowano również horyzontalne obszary interwencji w postaci dyrektyw, które powinny być uwzględniane w każdym przypadku, jeśli chodzi o rozwój, regulacje, edukację czy komunikację marketingową, czyli:

- turystyka ma pozwolić odwiedzającym doświadczyć lokalnego stylu życia w harmonii ze środowiskiem naturalnym,
- turystyka musi być przyjazna rodzinie – tworzenie produktów turystycznych, które zapewniają wspólne doświadczenia dla kilku pokoleń, a także rozwój przyjaznych rodzinom usług noclegowych i infrastruktury transportowej,
- turystyka musi być dostępna – chodzi o osiągnięcie dostępności informacyjnej/komunikacyjnej, a także poprawę bezpośredniej dostępności fizycznej do atrakcji turystycznych (uwzględnienie turystów z niepełnosprawnością),
- turystyka musi być zrozumiała – chodzi o zapewnienie turystom spójnej informacji w wielu językach,
- rozwój turystyki cyfrowej – chodzi o kreatywne i innowacyjne wykorzystanie technologii.

Kolejny obszar działalności MTÜ to nadzór nad wykorzystaniem środków unijnych i krajowych przeznaczonych na rozwój turystyki. Agencja uczestniczy w profesjonalnym przygotowaniu i w wielu przypadkach w realizacji przetargów unijnych (GINOP-1, GINOP-7, VEKOP-1 – jako członek konsorcjum lub lider konsorcjum)³⁶ i krajowych (program Kisfaludy). We współpracy z gminami i zainteresowanymi podmiotami jest odpowiedzialna za koordynację wszystkich inwestycji

³⁶ <https://magyarturisztikaiszovetseg.hu/projektek/> [dostęp: 3.07.2025].

finansowanych ze środków publicznych w określonych obszarach priorytetowych dla rozwoju turystyki.

Bardzo ciekawą inicjatywą jest Program Rozwoju Turystyki Kisfaludy. Jego głównym celem jest modernizacja różnego rodzaju obiektów turystycznych. Jest to możliwe dzięki finansowaniu unijnemu, ale również rząd węgierski przeznacza na realizację zadań znaczne krajowe środki budżetowe. Do 2030 r. planowane jest wyremontowanie około 30 tys. obiektów zakwaterowania, stworzonych zostanie około 5 tys. nowych miejsc pracy, a w wyremontowanych obiektach spodziewany jest 20% wzrost przychodów ze sprzedaży. Odnowione zostaną również plaże nad jeziorami i parki rozrywki. Wnioskodawcy ubiegający się o fundusze muszą spełnić wymagania w zakresie rozwoju produktu, szkoleń, działań promocyjnych i współpracy z innymi lokalnymi dostawcami usług w celu wzmocnienia zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności. MTÜ zapewnia kompleksowe wsparcie i nadzór nad przetargami organizowanymi w ramach programu oraz świadczy pomoc beneficjentom programu³⁷.

MTÜ jest operatorem Narodowego Centrum Informacji Turystycznej (węg. *Nemzeti Turisztikai Adatszolgálató Központ* – NTAK)³⁸ – nowoczesnego, cyfrowego systemu danych statystycznych i ruchu ze wszystkich obiektów noclegowych na Węgrzech. Dzięki tym danym MTÜ może dokonywać dokładniejszych prognoz i prowadzić skuteczniejszą działalność marketingową, zakładając długoterminowy cel, jakim jest osiągnięcie 50 mln noclegów do 2030 r. Docelowo wszystkie podmioty świadczące usługi zakwaterowania (węg. *a szálláshely-szolgáltató köteles*) w obiektach posiadających więcej niż 8 pokoi i 16 łóżek będą musiały zarejestrować się w systemie oraz dysponować oprogramowaniem umożliwiającym przesyłanie danych on-line do NTAK. Oprócz podmiotów świadczących usługi zakwaterowania obowiązek rejestracji dotyczy podmiotów prowadzących działalność gastronomiczną (węg. *a vendéglátó üzlet üzemeltető*) oraz operatorów atrakcji turystycznych (węg. *a turisztikai attrakció üzemeltető*). Usługodawca jest obowiązany dokonać rejestracji drogą elektroniczną w Krajowym Centrum Informacji Turystycznej w terminie 5 dni od dnia rozpoczęcia działalności³⁹. Szczegółowy tryb rejestracji podmiotów oraz przekazywania danych został określony w rozporządzeniu rządu nr 235/2019 z dnia 15 października 2019 r. w sprawie wykonania ustawy o zadaniach państwa w zakresie rozwoju obszarów turystycznych. W przyszłości system

³⁷ https://kisfaludyprogram-hu.translate.google/?_x_tr_sl=hu&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc&_x_tr_hist=true [dostęp: 3.07.2025].

³⁸ Zob. rozdział II (§ 9/A – 9/B) ustawy CLVI z 2016 r. o zadaniach państwa w zakresie rozwoju obszarów turystycznych.

³⁹ *Ibidem*, § 9/C ust. 1.

ten ma stać się narodową bazą informacji o wszystkich podmiotach działających w branży turystycznej.

Kolejnym ważnym zadaniem MTÜ jest zwiększenie przejrzystości sektora usług noclegowych poprzez stworzenie uczciwych i przewidywalnych warunków rynkowych, co przejawia się w przedstawianiu propozycji zmian legislacyjnych mających na celu unowocześnienie istniejących przepisów związanych z zakwaterowaniem.

Innym zadaniem realizowanym przez MTÜ jest koordynacja prac podmiotów w zakresie działalności w branży turystycznej i w branżach pokrewnych, takich jak agendy rządowe, jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe.

MTÜ podejmuje również działania marketingowe i komunikacyjne na poziomie krajowym i międzynarodowym. W tym zakresie koordynuje zadania związane z budowaniem węgierskiego systemu marki turystycznej. Chodzi o rozwój marki turystycznej państwa i jej promocję, a także rozwój nie tylko turystycznego, ale całłościowego wizerunku Węgier. Ma to miejsce podczas różnego rodzaju imprez, np. międzynarodowych targów turystycznych. W ramach działań promocyjnych na płaszczyźnie krajowej MTÜ ściśle współpracuje z samorządami, instytucjami kultury, branżą turystyczną oraz stowarzyszeniami turystycznymi. Efektem tej współpracy są licznie organizowane imprezy promujące wśród turystów krajowych i zagranicznych regiony, miasta i poszczególne lokalne produkty turystyczne. Wspólnie organizowane są także stoiska na targach, konkursy, seminaria i konferencje. Wszystkie te działania mają na celu promocję Węgier, przyczyniają się też do wzrostu świadomości na temat pozytywnego wpływu turystyki na gospodarkę państwa, na przykład poprzez wzrost liczby miejsc pracy⁴⁰.

Warto zauważyć, że MTÜ zrezygnowała z przedstawicielstw zagranicznych, działania promocyjne zaś prowadzi bezpośrednio z Budapesztu, m.in. zwiększając aktywność w internecie. Węgry nie organizują własnych imprez promocyjnych, ale biorą udział w ważniejszych imprezach organizowanych przez inne podmioty.

Wypada też zwrócić uwagę na działania MTÜ w zakresie edukacji. Agencja sugeruje niezbędne zmiany w zakresie kształcenia akademickiego na kierunkach turystycznych poprzez rekomendację rozwoju konkretnych kompetencji na studiach licencjackich i magisterskich oraz modyfikację wymagań dotyczących efektów kształcenia. Gromadzi informację na temat różnego rodzaju szkoleń dla osób pracujących w branży turystycznej. We współpracy z podmiotami edukacyjnymi stale przyczynia się do poprawy jakości szkoleń w turystyce, zapewnia dostosowanie programów szkoleniowych do potrzeb rynku pracy, a także bierze udział w realizacji szkoleń sektorowych.

⁴⁰ <https://mtu.gov.hu/cikkek/bemutakozas/> [dostęp: 3.07.2025].

Zadania MTÜ mają charakter zadań publicznych i jako takie podlegają finansowaniu z budżetu państwa. Agencja jest uprawniona także do udzielania dotacji budżetowych w trakcie wykonywania swoich zadań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że centralizacja zadań państwa w dziedzinie turystyki w jednym organie rządowym, jakim jest MTÜ, jest oceniana jako bardziej efektywna niż wcześniejsze rozdrobnienie instytucjonalne⁴¹. Powierzenie działań marketingowych narodowej organizacji turystycznej sprzyja zwiększeniu efektywności wykorzystania środków finansowych. Stwarza to bowiem możliwość koncentracji środków finansowych będących w dyspozycji administracji państwowej i samorządowej oraz pozyskanie finansowego wsparcia podmiotów gospodarczych i samorządu gospodarczego dla realizacji konkretnych przedsięwzięć⁴². Niewątpliwie w przypadku Węgrzech z tego typu sytuacją mamy do czynienia.

3. Rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki

Na Węgrzech istnieją dwa rodzaje jednostek samorządu terytorialnego: gmina (węg. *település*) i komitat (węg. *vármegye*), który pełni funkcję zbliżoną do polskiego województwa. Wśród gmin występują gminy wiejskie i miejskie. Jeżeli chodzi o miasta, to wyróżnia się zwykle (węg. *városok*), na prawach okręgów (węg. *járászékhely városok*) oraz na prawach komitatów (węg. *megyei jogú városok*). Specjalny status prawny, określony w ustawie samorządowej, ma stolica Budapeszt, która składa się z 23 dzielnic⁴³. W 2022 r. na Węgrzech było 19 województw, miasto stołeczne Budapeszt, 25 miast na prawach komitatu, 322 miast (w tym 149 miast na prawach okręgów) i 2807 gmin wiejskich⁴⁴.

W gminie organem uchwałodawczym jest zgromadzenie przedstawicieli (węg. *képviselő-testület*), a organem wykonawczym burmistrz (węg. *polgármester*), w komitacie zaś organem uchwałodawczym jest zgromadzenie komitatu (węg. *vármegyei közgyűlés*) z przewodniczącym zgromadzenia komitatu (węg. *vármegyei közgyűlés elnöke*) na czele, który pełni jednocześnie funkcje organu wykonawczego samorządu województwa⁴⁵.

⁴¹ Member states' annual tourism reporting template, s. 2, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/35865?locale=pl> [dostęp: 3.07.2025].

⁴² H. Zawistowska, *op. cit.*, s. 67.

⁴³ § 2 i 3 Ustawy nr CLXXXIX z 21 grudnia 2011 r. o samorządach lokalnych na Węgrzech [2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól], <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100189.TV&searchUrl=/gyorskereso?keyword%3D%25C3%25B6nkorm%25C3%25A1nyzat> [dostęp: 3.07.2025].

⁴⁴ Hungarian Central Statistical Office, https://www.ksh.hu/regionalatlas_counties [dostęp: 3.07.2025].

⁴⁵ § 27 i 41 ust. 2 ustawy o samorządach lokalnych.

Po zwycięstwie partii Fidesz w 2010 r. w ramach gruntownej reformy ustrojowej, dla wzmocnienia kontroli państwa nad samorządem terytorialnym w 2013 r. dokonano reorganizacji terenowej administracji państwowej⁴⁶. W związku z tym wprowadzono nową jednostkę podziału terytorialnego – okręg (węg. *járás*) będący odpowiednikiem powiatu (jest ich 174), którego celem jest wykonywanie zadań administracji państwowej w terenie⁴⁷. Obecnie w ramach ogólnej administracji rządowej na poziomie regionalnym funkcjonują urzędy komitatu (węg. *megyei kormányhivatalok*) z komisarzem rządowym (węg. *kormánymegbízott*) na czele, które między innymi kontrolują działalność jednostek samorządu terytorialnego, oraz urzędy okręgowe (węg. *járási hivatalok*) z kierownikiem (węg. *járási hivatalvezető*), które podlegają bezpośrednio urządnom komitackim⁴⁸.

Zmiany ustrojowe w administracji publicznej skutkowały pozbawieniem gmin wielu zadań związanych z samodzielnym, oddolnym kształtowaniem życia publicznego, jak np. prowadzenia szkół, organizowania służby zdrowia i opieki społecznej, lub ograniczyły w znaczący sposób samodzielność w wykonywaniu zadań, co w konsekwencji doprowadziło do utraty przez nie dotychczasowej pozycji⁴⁹.

Zgodnie z art. 10 ust. 1 ustawy samorządowej samorząd gminy wykonuje zadania obligatoryjne i fakultatywne, z których te ostatnie finansowane są zasadniczo z dochodów własnych. Gmina może dobrowolnie i samodzielnie decydować o wykonaniu zadań, które nie należą do sfery jej obowiązków i które nie zostały zastrzeżone dla innych podmiotów.

Wśród zadań ustawa samorządowa wymienia w § 13 ust. 1 pkt 13 zadania związane z turystyką⁵⁰. Co prawda, na Węgrzech – jak zostało wskazane wcześniej – podstawową jednostką planowania i rozwoju turystyki jest obszar turystyczny (region turystyczny) oraz miejscowość o szczególnym znaczeniu turystycznym, ale nie oznacza to, iż miejscowości położone poza granicami regionalnych destynacji nie mogą podejmować działań mających na celu uczynienie z nich atrakcyjnych miejsc na mapie turystycznej.

⁴⁶ L. Rajca, *op. cit.*, s. 57-65; I. Pálné Kovács, *A magyar területi közigazgatási reformok főbb állomásai*, [w:] *A magyar decentralizáció kudarca nyomában*, red. I. Pálné Kovács, Budapest-Pécs 2016, s. 73-85.

⁴⁷ 2012. évi XCIII. Törvény a járásek kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról, <https://njt.hu/jogszabaly/2012-93-00-00.2> [dostęp: 3.07.2025].

⁴⁸ § 10 ust. 1 ustawy nr CXXVI 2010 r. o urządach administracji rządowej stołecznych i komitackich oraz o zmianie innych ustaw [2010. évi CXXVI. Törvény a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvényt módosításokról], <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000126.TV> [dostęp: 3.07.2025].

⁴⁹ I. Pálné Kovács, *A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben*, „Tér és Társadalom” 2019, t. 33, nr 2, s. 10-16.

⁵⁰ Również obowiązkiem organów samorządowych Budapesztu oraz organów samorządowych dzielnic jest realizacja zadań związanych z turystyką, zob. § 23 ust. 4 pkt 15 oraz ust. 5 pkt 7 ustawy samorządowej.

Każda gmina bez względu na wielkość ma obowiązek wykonywać określone zadania i zapewnić wyznaczone usługi publiczne, w tym te, które mają istotne znaczenie dla rozwoju turystyki. Należą do nich m.in.: rozwój lokalny, planowanie lokalne, ochrona środowiska, unieszkodliwianie odpadów, transport publiczny, utrzymanie czystości na obszarze gminy, ochrona przeciwpożarowa, bezpieczeństwo publiczne, dostarczanie energii, dostarczanie wody pitnej, oświetlenie oraz utrzymanie dróg publicznych⁵¹.

W praktyce rola administracji samorządowej w rozwoju turystyki w państwie węgierskim jest złożona i obejmuje różne aspekty współpracy oraz zarządzania turystyką na poziomie lokalnym. Niewątpliwie organy gminy poprzez swoje działania powinny wspierać rozwój turystyki, co w praktyce odbywa się wielokierunkowo. Poprzez stanowienie prawa lokalnego powinny zostać stworzone właściwe warunki m.in. do świadczenia usług turystycznych. Z punktu widzenia rozwoju turystyki bardzo istotne jest stworzenie i utrzymanie dobrej bazy turystycznej oraz zapewnienie określonych usług turystycznych. W związku z tym konieczne są działania zachęcające i wspierające przedsiębiorców pragnących prowadzić działalność w branży turystycznej.

Każda gmina powinna opracować strategię turystyczną i określić zadania turystyczne niezbędne do wdrożenia, chronić i promować walory turystyczne, prowadzić działania marketingowe, stworzyć broszurę informacyjną o turystyce, brać udział w programach i wydarzeniach turystycznych, ale także starać się ograniczać potencjalne negatywne skutki gospodarcze, społeczne i przyrodnicze turystyki. W literaturze przedmiotu wskazuje się na widoczną zależność pomiędzy zakresem podejmowanych przez samorządy lokalne działań w dziedzinie turystyki a wielkością populacji danego obszaru oraz na niekorzystne zmiany, które nastąpiły po 2010 r.⁵²

Aby gminy mogły w sposób należyty wykonać wspomniane wcześniej zadania, muszą posiadać odpowiednie środki finansowe. W przypadku gmin atrakcyjnych pod względem turystycznym ważnym źródłem dochodu jest podatek turystyczny (IFA). Na Węgrzech jest to jeden z podatków lokalnych (samorządowych) i może być wprowadzony w każdej gminie. Pobierany jest od turystów spędzających noc w danej miejscowości za korzystanie z obiektów noclegowych (a zatem nie jest nakładany na mieszkańców gminy)⁵³. Na ten rodzaj daniny decydują się zazwyczaj gminy (miejscowości) o dużym natężeniu ruchu turystycznego, a odpowiedzialność

⁵¹ § 13 ustawy o samorządach lokalnych.

⁵² G. Kozma, G. Michalkó, Z. Radics, *Tourism and Local Governments in Hungary: the Position of Tourism in Local Council Committees of Local Governments*, „Polish Journal of Sport and Tourism” 2012, nr 19, s. 208-211.

⁵³ Zob. art. 30 ustawy nr C z 1990 r. o podatkach lokalnych [1990. évi C. törvény a helyi adókról], <https://njt.hu/jogszabaly/1990-100-00-00.43> [dostęp: 3.07.2025].

za jego pobranie spoczywa na dostawcy usług zakwaterowania (właścicielu obiektu noclegowego), który musi doliczyć podatek turystyczny do ceny usługi. Podstawą opodatkowania jest liczba noclegów, a w przypadku ich braku wynagrodzenie należne za zakwaterowanie na dowolnej podstawie prawnej (np. prawo do korzystania z ośrodka wypoczynkowego). W pierwszym przypadku stawka podatku wyrażona jest kwotowo i różni się w zależności od miejscowości: w 2025 r. w popularnych miejscowościach turystycznych wynosi około 680 forintów, w pozostałych od 200 do 300 forintów od każdego turysty. Górna granica stawki została określona w ustawie o podatkach lokalnych (w 2024 r. wynosiła 680 forintów; w 2025 r. wynosi 804,5 forinta). W drugim przypadku stawka podatku może wynosić maksymalnie 4% podstawy opodatkowania, którą jest opłata za zakwaterowanie⁵⁴. Wartość stawki dla danej gminy ustala jej organ uchwałodawczy. Dokładna wysokość stawki obowiązującej w danej gminie podana jest na stronie internetowej węgierskiego Skarbu Państwa (węg. *Magyar Államkincstár*)⁵⁵.

Osoby niepełnoletnie oraz osoby, które nie przyjeżdżają do danej miejscowości w celach turystycznych, nie płacą podatku turystycznego⁵⁶. W celu ewidencjonowania stawki podatku podmiot udostępniający miejsce zakwaterowania jest zobowiązany do wprowadzenia danych osobowych oraz godziny przyjazdu i wyjazdu z obiektu noclegowego osób przebywających w obiekcie w formularzu udostępnionym przez samorząd lokalny w wersji elektronicznej. Kwotę podatku należy uiścić do 15. dnia miesiąca następującego po danym miesiącu. Pobrany podatek turystyczny musi być wykazany jako oddzielna pozycja na fakturze. W ostatnich latach zwiększył się odsetek samorządów, które zdecydowały się na wprowadzenie tego podatku⁵⁷, mimo obaw, że przyczyni się to do wzrostu cen usług noclegowych i w konsekwencji może doprowadzić do zmniejszenia konkurencyjności Węgier w porównaniu z innymi państwami regionu.

Na Węgrzech z podatkiem turystycznym związana jest również dotacja państwowa. Dotychczas, aby wspierać lokalną turystykę, rząd węgierski wypłacał samorządom dotację państwową w wysokości 1,55 forinta za każdego forinta przychodu z IFA. Jednakże w budżecie na 2025 r. wysokość tej dotacji została zmniejszona do 1 forinta⁵⁸. Oznacza to utratę dochodów dla miejscowości mających duże znaczenie turystyczne.

⁵⁴ *Ibidem*, art. 33.

⁵⁵ <https://hakka.allamkincstar.gov.hu/> [dostęp: 3.07.2025].

⁵⁶ Zob. art. 31 ustawy o podatkach lokalnych.

⁵⁷ G. Kozma, *A magyarországi települési önkormányzatok idegenforgalmi adó kivetési gyakorlatának vizsgálata 1997 és 2024 között*, „Turisztikai és Vidékfejlesztés Tanulmányok” 2024, nr 2, s. 18–22.

⁵⁸ 2024. évi XC. törvény Magyarország 2025. évi központi költségvetéséről, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2400090.tv> [dostęp: 3.07.2025].

W zakresie zadań publicznych o charakterze regionalnym właściwe są organy samorządowe komitatu. Chodzi o te zadania, których realizacja przekracza możliwości organizacyjne, techniczne, finansowe czy kadrowe gmin wchodzących w skład komitatu. Należy stwierdzić, iż w wyniku reorganizacji samorządu terytorialnego komitaty zostały pozbawione wielu zadań. Właściwie pozostawiono im wyłącznie zadania z zakresu planowania i rozwoju terytorialnego oraz koordynacji⁵⁹, a nawet w tym zakresie system regionalnych i wojewódzkich instytucji zarządzających rozwojem regionalnym został zmieniony w ten sposób, że to administracja rządowa uzyskuje przewagę nad zgromadzeniami komitatów odnośnie ostatecznego kształtowania polityki rozwojowej. Jednocześnie w komitatach komisarze rządowi uzyskali silne kompetencje w zakresie kontroli prowadzonych zadań w sektorze publicznym. Powyższe reformy wiązały się z ograniczeniem państwowego budżetu przekazywanego samorządowi.

Wśród zadań komitatów z dziedziny turystyki można wskazać: planowanie rozwoju turystyki na poziomie regionalnym (np. tworzenie strategii turystycznych), koordynacja projektów turystycznych finansowanych z funduszy krajowych i unijnych, promocja turystyki w regionie (współpraca z agencjami promocyjnymi, udział w targach), współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi z branży turystycznej, zarządzanie regionalnymi markami turystycznymi (np. Balaton, Tokaj-Hegyalja, Mátra), wspieranie inwestycji w infrastrukturę turystyczną (ścieżki rowerowe, centra informacji turystycznej) czy organizacja wydarzeń regionalnych przyciągających turystów (np. festiwale, targi rzemiosła). Ponieważ komitaty nie dysponowały wystarczającymi zasobami finansowymi, nie były w stanie efektywnie realizować wyżej wymienionych zadań. Dopiero współpraca organów samorządowych z MTÜ umożliwiła istotne zmiany w tym zakresie.

Zakończenie

Realizowana od 2010 r. przebudowa modelu ustrojowego Węgier, której celem jest stworzenie silnego i scentralizowanego państwa, mającego zapewnić skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych, objęła również administrację właściwą do spraw turystyki.

W nakreślonej na nowo polityce turystycznej jako nadrzędne zadania wskazuje się podniesienie konkurencyjności krajowego przemysłu turystycznego oraz stworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy poprzez zrównoważony rozwój tej dziedziny życia społecznego. W praktyce zadania te udaje się z powodzeniem realizować, gdyż w ostatnich latach widoczne jest zwiększenie udziału turystyki w PKB.

⁵⁹ Zob. § 27 ust. 1 ustawy samorządowej.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż wdrożone reformy doprowadziły do wzrostu roli państwa w dziedzinie turystyki. Na skutek transformacji, jaka miała miejsce w latach 2016–2017, organy centralne uzyskały jeszcze więcej kompetencji, ale jednocześnie nastąpiło osłabienie w zakresie zarządzania turystyką na poziomie lokalnym i regionalnym. Władze centralne wpływają na sektor turystyczny poprzez strategię zrównoważonego rozwoju czy inwestycje w infrastrukturę na poziomie krajowym, jak i lokalnym. Najważniejszą instytucją skutecznie realizującą politykę turystyczną i odgrywającą kluczową rolę w zwiększaniu konkurencyjności turystyki krajowej jest Węgierska Agencja Turystyczna – agenda rządowa finansowana głównie ze środków publicznych i podlegająca ministrowi. Od kilku lat realizuje ona wieloletni plan dla sektora turystycznego, jakim jest Narodowa Strategia Rozwoju Turystyki z horyzontem do 2030 r.

Zmiany legislacyjne spowodowały, że w zarządzaniu sektorem turystycznym nie zawsze jest widoczna współpraca między administracją rządową i samorządową, która ma różne, lecz komplementarne zadania. Tymczasem skuteczna współpraca między nimi jest niezbędna dla osiągnięcia zrównoważonego i długoterminowego rozwoju turystyki. Przyszłe działania powinny koncentrować się na dalszym zacieśnianiu współpracy oraz integracji strategii rozwoju turystyki na różnych poziomach administracji. W przypadku gmin konieczne jest wzmocnienie ich kompetencji w zakresie innowacji oraz współpracy lokalnej i regionalnej. Powinny one zabiegać o turystyczną aktywizację, m.in. podejmując różnorakie inicjatywy mające na celu zachęcanie przedsiębiorców do prowadzenia działalności gospodarczej w branży turystycznej.

Obserwowane w ostatnich latach ożywienie w węgierskiej turystyce jest rezultatem wielu zróżnicowanych czynników o charakterze społecznym, gospodarczym i instytucjonalnym. Niewątpliwie procesowi temu sprzyjają również zmiany w modelu organizacyjnym administracji właściwej do spraw turystyki. Otwartą pozostaje jednak kwestia negatywnych skutków reform centralizacyjnych. Co prawda, reformy te przyczyniły się do wzrostu wydajności i skuteczności systemu administracyjnego, ale powstaje pytanie, czy korzyści z nich wynikające są na tyle istotne, że równoważą koszty społeczne i administracyjne wynikające z ograniczenia samodzielności węgierskiego samorządu terytorialnego. Jednoznacznej odpowiedzi będzie można udzielić dopiero za kilka lat.

Literatura

- Alejsiak W., *Globalna polityka turystyczna – utopia, alternatywa, czy konieczność?*, „Folia Turistica” 2011, nr 25(2).
 Borzyszkowski J., *Polityka turystyczna państwa*, Koszalin 2005.
 Dankó L., *Turisztikai desztinációmenedzsment szabályozás és gyakorlat*, „Marketingkaleidoszkóp” 2012.

- Gaworecki W. W., *Turystyka*, Warszawa 2007.
- Góralczyk B., *Węgry – zwrot do systemu nieliberalnego*, „Rocznik Strategiczny” 2017/2018.
- Kozma G., *A magyarországi települési önkormányzatok idegenforgalmi adó kivétési gyakorlatának vizsgálatáa 1997 és 2024 között*, „Turisztikai és Vidékfejlesztés Tanulmányok” 2024, nr 2.
- Kozma G., Michalkó G., Radics Z., *Tourism and Local Governments in Hungary: the Position of Tourism in Local Council Committees of Local Governments*, „Polish Journal of Sport and Tourism” 2012, nr 19.
- Marczak M., *Narodowe organizacje turystyczne jako przykład instytucji pozarządowych w turystyce*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2018, nr 1(41).
- Pálné Kovács I., *A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben*, „Tér és Társadalom” 2019, t. 33, nr 2.
- Pálné Kovács I., *A magyar területi közigazgatási reformok főbb állomásai*, [w:] *A magyar decentralizáció kudarca nyomában*, red. I. Pálné Kovács, Budapest–Pécs 2016.
- Panasiuk A., *Determinanty i modele kształtowania roli państwa w gospodarce turystycznej*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne” 2014, nr 16.
- Panasiuk A., *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, nr 5.
- Pawłusiński R., *Gospodarcze aspekty turystyki*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, Warszawa 2007.
- Rajca L., *Reformy samorządu terytorialnego na Węgrzech i w Polsce*, Warszawa 2019.
- Szigetvári T., *The Hungarian Administrative System: from Centralization to Regionalization and Back*, „Journal of Political Administrative and Local Studies” 2020, vol. 3, issue 1.
- Woźniczko M., Orłowski D., *Winiarstwo jako narodowe dziedzictwo kultury i jego wykorzystanie w enoturystyce północnych Węgier*, [w:] *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Łódź 2009.
- Zawistowska H., *Podstawy prawa w turystyce*, Warszawa–Łódź 1999.