

# K TÉMATU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

Pavel Grebeníček, Oldřich Hájek

*Příspěvek se zabývá problematikou strategického plánování regionálního rozvoje. Hlavním cílem tohoto příspěvku je zpracování souhrnného přehledu o otázkách spojených se strategickým plánováním regionálního rozvoje včetně jeho vztahu k plánování územnímu, a to na základě studia zahraniční i české odborné literatury a dalších zdrojů včetně vlastního výzkumu. Lze konstatovat, že téma strategického plánování regionálního rozvoje je v současné době zajímavé v České republice i v zahraničí jak pro praktickou sféru reprezentovanou veřejnou správou, tak i pro akademickou obec, která problematiku zkoumá a dále rozvíjí zejména v rovině teoretické. I přesto, že základní charakteristiky strategického plánování regionálního rozvoje jsou poměrně jasné, lze při podrobnějším studiu této problematiky pozorovat v některých aspektech poměrně velkou různorodost či výskyt některých souvisejících těžkostí a problémů.*

## Úvod

Hlavním cílem tohoto příspěvku je zpracování souhrnného přehledu o otázkách spojených se strategickým plánováním regionálního rozvoje, a to na základě studia zahraniční i české odborné literatury a dalších zdrojů včetně vlastních výzkumných aktivit. Příspěvek se v dalším textu zabývá jak samotným vymezením pojmu strategického plánování regionálního rozvoje, tak i nejnovějšími přístupy k dané problematice, využívanými postupy či některými těžkostmi a problémy, které se v souvislosti s tímto tématem objevují. Ve druhé polovině příspěvku, která je blíže zaměřena na praktické otázky diskutovaného tématu v rámci české veřejné správy, jsou mimo jiné v samostatné kapitole uvedeny i vnímané souvislosti strategického plánování s plánováním územním.

## Obecné vymezení strategického plánování regionálního rozvoje

Strategické plánování regionálního rozvoje je v dnešní době celosvětově značně rozšířenou metodou, která je na různých úrovních veřejné správy využívána pro úspěšné řešení rozvoje určitého území. Strategické plánování spojuje naši výchozí pozici s tím, kam chceme jít. K tomu používá výběr směrů a cílů a volbu aktivit pro jejich dosažení [Kolektiv autorů 2004]. Podobně Skokan [2004] uvádí, že během strategického plánování vzniká představa o tom, čím se určitý subjekt chce v budoucnu zabý-

vat, které potřeby zúčastněných (např. podnikatelů, občanů, návštěvníků či neziskových organizací) chce uspokojovat a upřednostňovat. Je tedy vytvářena určitá vize a současně také cesta, jak tuto vizi uskutečnit. Bryson [2011] obdobně definuje strategické plánování jako snahu vytvářet základní rozhodnutí a činnosti, které formují a řídí, co daná organizace či jiná entita je, co dělá a proč to dělá. V rámci procesu strategického plánování se prolíná přemýšlení o budoucnosti, objektivní analýza a subjektivní zhodnocení různorodých ukazatelů, cílů a priorit. Výsledkem je určení budoucích směrů a aktivit, které by měly zajistit v případě určeného subjektu veřejné správy jeho efektivitu a schopnost přidávat veřejnosti určitou hodnotu [Poister 2010]. Vlastní pojem strategie pochází od řeckého slova „strategos“, tj. obecný. Poprvé se metoda strategického plánování objevila v armádě USA za druhé světové války. Počátkem 70. let 20. století myšlenku strategického plánování aplikovala Harvard Business School pro potřeby soukromých společností. Na konci minulého století se pak metoda strategického plánování začala využívat pro plánování rozvoje měst a regionů [Kolektiv autorů 2004]. Jak uvádí Vozáb [1999], metoda strategického plánování je metodou velmi univerzální, a to jak z hlediska subjektů, pro které se plány zpracovávají, tak i z hlediska území či tematického vymezení, jímž se plány zabývají. Metodu mohou stejně dobře používat firmy, města, úřady či správní orgány obecně. Předmětem strategického plánování může být rozvoj v obecném

smyslu (růst firmy, komplexní rozvoj regionu apod.) i hledání řešení určitého dílčího problému (rozvoj cestovního ruchu, revitalizace zanedbaného průmyslového areálu apod.). Důležitou charakteristikou strategického plánování je jeho orientace na dlouhodobé cíle. Tato povaha jím sledovaných cílů ovšem znamená velkou míru nejistoty a rizik, které zatěžují pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánů, lze tedy hovořit o plánování v podmínkách značné neurčitosti prostředí [Kolektiv autorů 2004]. Blíže k vymezení pojmu strategického plánování regionálního rozvoje ve veřejné správě viz také např. Barzelay [2003], Bryson et al. [2010], Denhardt a Denhardt [2009], Farmer [2010] nebo Healey [2004].

## Posun ke konceptu strategického managementu regionálního rozvoje

S postupným rozšiřováním strategického plánování regionálního rozvoje ve veřejné správě se ale začaly objevovat také některé slabiny této metody [Poister a Streib 2005]. Vytvářené strategické plány nebyly v mnoha případech úspěšně implementovány. Část autorů věnujících se dané problematice proto přišla s širěji pojatým konceptem strategického managementu (resp. strategického řízení) regionálního rozvoje, který strategické plánování vidí pouze jako primární element strategického řízení, který však musí být doplněn o další prvky, mezi kterými jsou uváděny např. implementace, management zdrojů, organizování, kontrola a evaluace [blíže

viz Halachmi et al. 1993, Poister a Streib 2005, Steiss 1985]. Vinzant a Vinzant [1996] ve svém příspěvku identifikovali jako kritické prvky úspěšného provádění procesu strategického managementu ve veřejné sféře jednak využívání měřítek výkonnosti přímo odvozených od strategických cílů a dále existenci dostatečně silné vazby mezi strategickými dokumenty a rozpočty daných subjektů. Joyce [1999] ve shodě s výše uvedeným potvrzuje, že poměrně velkým problémem objevujícím se v souvislosti s procesem strategického plánování ve veřejné sféře je získávání finančních prostředků nutných pro uskutečnění cílů obsažených ve strategických či koncepčních dokumentech, které vznikají v rámci tohoto procesu. Ukazuje se, že strategické plánování regionálního rozvoje je mnohdy nefunkční právě kvůli absenci silné vazby strategických dokumentů na každoročně sestavované rozpočty plánujících subjektů. Pokud není proces strategického plánování vhodně integrován s rozpočtovými činnostmi, pak nemůže být implementace strategie úspěšná. V této situaci je role strategického plánování velmi omezená a nedochází ke skutečnému strategickému řízení rozvoje dané entity (rozvojové cíle a cesty jsou pouze plánovány, bez možností implementace závislých na financích ovšem nejsou strategie naplňovány). Subjekty veřejné správy by tedy v rámci procesu podpory regionálního rozvoje měly být schopny vybudovat silné vazby mezi strategickým plánováním a procesem rozpočtování [viz také Campbell a Fainstein 2003, Bryson 2011, Bryson et al. 2011, Boyne a Entwistle 2009].

Jasně metodologické rozhraní mezi pojmy strategického plánování a strategického managementu, resp. řízení však doposud nebylo stanoveno a v mnohých odborných pramenech je strategické plánování regionálního rozvoje chápáno v širším vymezení včetně dalších výše uvedených prvků. Problematikou správy a řízení regionů se navíc kromě regionálních věd zabývá celá řada dalších disciplín, jako např. správní věda, politologie, sociologie a územní plánování, což situaci dále komplikuje. Vedle pojmosloví se diskutují také různé funkční a institucionální pohledy na management regionálního rozvoje. Jak v teorii, tak

i v praxi navíc probíhají diskuse o tom, jak a do jaké míry lze manažerský přístup mající svůj původ v soukromé sféře aplikovat v oblasti regionálního rozvoje [Ježek 2006, Konsorcium DHV CR a VŠB-TU Ekonomická fakulta Ostrava 2006]. Wokoun et al. [2008] tvrdí, že základní teoretická, systémová a metodická východiska strategického řízení, resp. plánování platí i pro jakoukoliv úroveň veřejné správy. V oblasti regionálního rozvoje je navíc využitelnost metod soukromé správy výraznější než v klasických oborech veřejné správy. V rozhodovacích procesech je ovšem potřebné respektovat jednak vyšší stupeň právní regulace a složitější proces realizace funkcí veřejné správy, jednak specifické rysy vyplývající z potřeby ochrany a uplatnění veřejného zájmu a předcházení možného střetu mezi soukromým a veřejným zájmem v činnosti veřejné správy [Wokoun et al. 2007]. V mnoha případech tak manažeři ve veřejné správě následují své kolegy v soukromém sektoru (např. přebírání některých manažerských technik). V dnešní době se tedy rozdíl v managementu soukromého a veřejného sektoru stále více zmenšují, ztrácí se ostrá hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi. Stále více se také prohlubuje vzájemná spolupráce organizací veřejného sektoru s organizacemi soukromými. V takto složitém prostředí není možné jasně odlišit, zda se určité aspekty managementu vztahují pouze k veřejnému či pouze k soukromému sektoru, některé funkce a činnosti soukromých i veřejných manažerů jsou totožné. Některé rozdíly mezi managementem ve veřejném a soukromém sektoru však stále existují (např. neexistence ziskového motivu u veřejných organizací jako měřítko výkonnosti, rozdílné právní prostředí daných sektorů, možnosti veřejnosti ovlivňovat rozhodování veřejných subjektů či vliv médií na rozhodování veřejných funkcionářů), [blíže viz Wright a Nemeč 2003]. Významný rozdíl mezi soukromou a veřejnou sférou lze spatřovat také v tom, že v řídicí struktuře veřejných subjektů dochází ke koexistenci dvou typů managementu – managementu voleného a managementu profesionálního. Volený management (politická reprezentace) rozhoduje o orientaci a cestách rozvoje daného subjektu a v jeho kompetenci jsou všechna závažná rozhodnutí. Profesionální ma-

nagement (byrokratický aparát) by pak měl být stabilizující složkou managementu veřejné správy. Profesionální management mimo jiné připravuje a předkládá návrhy dokumentů (mezi něž patří i strategické a koncepční dokumenty či návrhy rozpočtu), pro jejichž schválení má však rozhodovací pravomoc jen volený management [Wokoun et al. 2008]. Dalším specifickým řízení ve veřejné správě, a to zejména na úrovni regionu či obce, je také zvýšená potřeba uplatňování principu partnerství. Je možné konstatovat, že tento princip je v prostředí české veřejné správy nejvíce rozvinut právě v rámci procesu strategického plánování (mj. také pod tlakem Evropské unie v minulých letech). Klíčovým aspektem plánovacích procesů je sladění různorodých zájmů aktérů ve vztahu k rozvoji daného prostoru či věcné oblasti tak, aby mohla být využita místní specifika a příležitosti a současně aby nedocházelo k prostorovým či jiným konfliktům [Binek a Galvasová 2008, Wokoun et al. 2008].

V souladu s výše uvedeným lze dle Wokouna et al. [2008] shrnout, že strategické plánování (resp. strategické řízení či strategický management) regionálního rozvoje je složitý interaktivní proces, který klade velké odborné i lidské nároky na všechny jeho aktéry. Proces strategického řízení od deklarace záměru po jeho realizaci zahrnuje velké množství vzájemně provázaných aktivit. Lze je rozdělit do tří základních fází, kterými jsou strategická analýza, strategický výběr (návrh strategie) a implementace (realizace) strategie. Skokan [2004] tento pohled doplňuje a uvádí, že příprava a realizace strategií regionů a obcí probíhá podle určitých postupů, které nazýváme modelem strategického managementu. V teorii strategického managementu nalezneme celou řadu těchto modelů, které jsou obvykle charakterizovány několika po sobě jdoucími a případně se opakujícími fázemi, neboť proces strategického managementu je interaktivním procesem vedoucím k dosažení cílů v dynamickém prostředí. Jako příklad modelu je autorem uváděno schéma: formulace strategie – implementace strategie – vyhodnocování strategie a kontrola.

## Česká veřejná správa a strategické plánování regionálního rozvoje

Poměrně široce je diskutována také problematika členění, významu, návaznosti a obsahu strategických dokumentů, a to nejen v českém prostředí [viz např. Bryson 2011]. V rámci české veřejné správy se nejčastěji vychází ze zažitých praxí. Metodologie a praxe regionální politiky v obecné rovině vnímá strategii rozvoje jako dlouhodobý koncepční dokument, který určuje základní linie rozvoje daného subjektu, resp. území daného subjektu ve všech základních oblastech na dlouhé období. Program rozvoje je pak vnímán jako střednědobý dokument. Vychází a navazuje na strategii rozvoje a ve střednědobém horizontu vytyčuje opatření, která bude subjekt realizovat, aby dosáhl strategických cílů. Akční plán je pak krátkodobý dokument prováděcího charakteru sloužící ke konkretizaci vybraných opatření ve formě projektů či aktivit. Velmi důležitým aspektem systému strategických a koncepčních dokumentů je zajištění jejich provázanosti a sladění, a to na vertikální i horizontální úrovni [Bínek a Galvasová 2008]. Wokoun et al. [2008] pak podobně k systému strategických a koncepčních dokumentů na krajské úrovni České republiky uvádí, že základním nástrojem strategického řízení na krajské úrovni by měl být strategický plán rozvoje regionu (strategie rozvoje). Strategický plán rozvoje kraje deklaruje dlouhodobé cíle rozvoje kraje, vymezuje základní cesty jejich dosažení a zakládá kontinuitu jeho rozvoje na období několika budoucích let<sup>1)</sup>. Strategický plán nemůže být ovšem izolovaným dokumentem. Ze systémového pohledu by měl být jedním ze stavebních kamenů v systému strategického řízení regionálního a municipálního rozvoje, hierarchicky rozvíjeného z úrovně Evropské unie přes úroveň České republiky a krajů až do úrovně obcí. Na hlavní strategické dokumenty typu strategického plánu rozvoje kraje by měly navazovat strategické dokumenty rozpra-

covávající regionální rozvoj na kratší období (např. program rozvoje územního obvodu kraje), jednotlivé sektorové koncepční dokumenty (upravující např. rozvoj v oblasti životního prostředí, školství, kultury atd.), strategické dokumenty nižších územních celků (např. obcí či mikroregionů), případně dochází k jejich využití také při vytváření územně plánovací dokumentace. V současnosti se na úrovni krajů České republiky rozvinuly dva hlavní modely strategického plánování regionálního rozvoje – dvojstupňový a trojstupňový model. V případě dvojstupňového modelu zpracovává určitý kraj pouze jeden typ základního strategického dokumentu, tj. program rozvoje územního obvodu, který je dále následován sektorovými koncepčními dokumenty. V případě trojstupňového modelu je střednědobému programu rozvoje nadřazena dlouhodobá strategie rozvoje (v rámci modelu tedy existuje posloupnost: strategie rozvoje – program rozvoje územního obvodu – sektorové koncepční dokumenty) [Hájek et al. 2012].

V české odborné literatuře bylo publikováno také poměrně velké množství analyticky a komparativně zaměřených příspěvků, které se věnují konkrétním analýzám strategického plánování či řízení regionálního rozvoje v prostředí české veřejné správy. Smejkal [2008] provedl analýzu programů rozvoje územních obvodů krajů jako základních koncepčních dokumentů na krajské úrovni České republiky. Autor v závěru konstatuje značnou různorodost terminologie a metodik tvorby koncepčních dokumentů, zdůrazněno je i nedostatečné zohlednění vztahů rozvojových cílů a problémových (disparitních) oblastí jednotlivých krajů. Novák [2010] zaměřil svůj příspěvek na hodnocení kvality strategických plánů rozvoje obcí a regionů České republiky pomocí určených charakteristik. Hruška [2011] se ve svém výzkumu věnuje strategickému plánování rozvoje českého venkova, ve svém příspěvku upozorňuje na některé problematické body v dané

oblasti. Blažek a Vozáb [2004] shrnují prvotní zkušenosti s vytvářením strategických a programových plánů v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie. Obecnější otázky významu strategického plánování pro rozvoj českých měst a regionů řeší ve svém článku Maier [2000]. Kutscherauer [2007] pak považuje za základní předpoklad zkvalitňování regionálního a municipálního managementu zvyšování jeho profesionality, které spočívá zejména v uplatňování uvedených principů strategického řízení, ve využívání zásady programování či reálném naplňování principů subsidiarity a partnerství. Část autorů zmiňuje také problémy českého regionálního plánování spočívající v ne zcela vyhovujícím vymezení krajů a jejich kompetencí na přelomu tisíciletí. Je poukazováno na vysoký počet populačně malých krajů s minimálním politickým významem, na některé případy nevhodného vymezení hranic nových krajů, na neuspokojivé vymezení práv a povinností mezi národní, krajskou a obecní úrovní veřejné správy, či na otázky nedostatečného financování krajů [viz např. Baun et al. 2004]. V dané tematické oblasti aktivně publikovali v uplynulých letech také autoři tohoto příspěvku, kteří se v rámci svého výzkumného zaměření orientují zejména na praktické otázky a příklady provádění strategického plánování regionálního rozvoje v prostředí české veřejné správy [viz např. Grebeníček a Bednář 2011, Grebeníček et al. 2012, Hájek et al. 2010, Hájek et al. 2012]. Z dalších příspěvků, které analyzují strategické plánování regionálního rozvoje na krajské či municipální úrovni České republiky, lze jmenovat např. Pecháčkovou [2009], Synkovou [2009] nebo Štiku a Příkrýla [2007].

Co se týče přípravy strategických a koncepčních dokumentů, bývá využíváno buď tzv. expertního, nebo tzv. komunitního přístupu. Expertní tvorba strategií představuje relativně uzavřený proces, který je založen především na participaci významných představitelů dané obce či regionu (tzv.

1) Dle analýzy, která byla autory tohoto příspěvku provedena v červenci 2013 u dvaceti aktuálně platných základních strategických dokumentů krajů ČR, se délka období, na které jsou tyto strategické dokumenty vytvářeny, pohybuje mezi 9–15 lety u strategií rozvoje krajů a 3–8 lety u programů rozvoje krajů. Podotkněme však, že u mnoha z těchto dokumentů dochází v průběhu daného období ke schvalování různých změn ve formě aktualizovaných verzí daných dokumentů.

politických, ekonomických a společenských elit). Komunitní přístup naopak staví na otevřeném přístupu k plánování všem subjektům v rámci dané komunity, které se mohou zúčastnit všech fází přípravy dokumentu. Zapojuvají se i široká veřejnost. V rámci zpracování dokumentů probíhají průběžná jednání zpracovatele se zadavatelem (může být i totožný v případě zpracování ve vlastní režii úřadu) a s relevantními subjekty, přičemž zapojení různých subjektů se odvíjí mimo jiné od jejich vlastní aktivity [Binek a Galvasová 2008, Maier 2000]. Hruška [2011] dále upozorňuje na nutnost participace širokého spektra zainteresovaných subjektů z daného území, a to nejen při vytváření jednotlivých strategických dokumentů, ale také při jejich implementaci (kdy participaci různých aktérů v rámci procesu strategického plánování považuje v souladu s dalšími autory v případě České republiky za nedostatečnou). Dostatečné zapojení a zájem veřejnosti na zpracování strategických dokumentů může následně vyvolávat také potřebný tlak na jejich dodržování. Maier [2001] rozebírá otázky přechodu České republiky ze systému centrálního řízení a plánování na dnešní systém územního (prostorového) plánování. Plánovatelé musejí dle autora prostorové plánování otevřít interakci a spolupráci s „laickými“ aktéry územního rozvoje a uživateli daného území (prostorové plánování musí být právem a odpovědností celého dotčeného společenství).

Kromě teoretických přístupů ovlivňuje strategické plánování regionálního rozvoje v podmínkách České republiky také legislativní prostředí. Strategické plánování je stanoveno jako nástroj pro plánování a řízení v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) a zejména v zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Okrajově se řešené problematiky dotýkají samozřejmě také další legislativní předpisy České republiky. Problematiku strategického plánování regionálního rozvoje dále upravují také některé právní akty Evropské unie. Vymezení struktury, obsahu ani procesu vytváření strategických dokumentů regionálního

rozvoje se však česká právní úprava nijak významně nevěnuje. Praktickým důsledkem absence systémové úpravy v legislativě je pak častý výskyt nesystémových strategických dokumentů, což s sebou nese obtížnou možnost jejich vzájemné věcné i časové prostupnosti jak v rovině horizontální, tak i v rovině vertikální [Binek a Galvasová 2008].

### **Krátce ke vztahu strategického a územního plánování**

Jak již bylo v předchozím textu naznačeno, problematikou správy a řízení regionů se zabývá mimo dalších disciplín také územní plánování. Půček [2009] ve svém příspěvku rozebírá vzájemné vztahy strategického a územního plánování jako dvou využívaných nástrojů rozvoje území. Územní plánování je považováno za jeden ze strategických nástrojů pro správu a rozvoj určitého území. Jedná se o proces, jehož hlavním cílem je dle znění zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území. Za nástroje územního plánování jsou pak označovány územně plánovací podklady (územně analytické podklady, územní studie), politika územního rozvoje, územně plánovací dokumentace (zásady územního rozvoje, územní plán obce, regulační plán) a územní rozhodnutí. Autor zdůrazňuje nutnost vzájemné provázanosti dokumentů územního plánování a strategických rozvojových dokumentů, a to zejména na úrovni krajů a obcí (horizontální hledisko). Územní plán na určité úrovni by tak měl respektovat plán strategický této úrovně a naopak. Pro strategický plán musí být určující limity území stanovené územní dokumentací, naopak pro tvorbu územního plánu je třeba znát záměry využití daného území stanovené strategickým plánem. Za ideální stav je považována tvorba obou typů dokumentů ve stejném období tak, aby se mohly vzájemně ovlivňovat a provazovat již při svém vzniku. Vertikální

provázanost je pak pro dokumenty územního plánování předepsána zákonem, kdy dokumenty nižšího stupně musejí respektovat vyšší úroveň (státní politika územního rozvoje => krajské zásady územního rozvoje => obecní územní plány => územní rozhodnutí). U dokumentů strategického plánování tato vertikální vazba stanovena není a z podstaty strategického plánování regionálního rozvoje také není vždy využitelná.

Podobně také Wokoun et al. [2008] uvádějí hlavní rozdíly mezi územními plány (kdy jejich cíle, obsah, postupy zpracování a schvalování jsou určeny zákonem) a strategickými plány (kdy tyto vznikají na základě dobrovolné spolupráce aktérů regionálního rozvoje). Územní plánování je považováno spíše za restriktivní (regulační), strategické plánování je charakterizováno spíše jako pozitivní plánování nabídkové strany regionu.

Šilhánková [2007] představuje čtyři prakticky využívané modely vztahu strategického a územního plánování:

1. strategický a územní plán nemají vůči sobě žádnou vazbu (uváděno jako nejčastější případ v rámci české veřejné správy),
2. strategický plán předchází zpracování územního plánu (v rámci strategického plánu jsou formulovány obecné vize a záměry, které následně slouží jako společenská objednávka pro zadání územního plánu),
3. strategický plán následuje po zpracování územního plánu (strategický plán je chápán spíše jako dokument realizační, soustřeďuje se spíše na úzce vymezené lokality a řešení jejich konkrétně definovaných dílčích problémů),
4. strategický a územní plán jsou zpracovávány současně a při svém zpracování a implementaci se vzájemně prolínají (v české praxi uváděno jako výjimečný případ, kdy oba typy dokumentů „spolupracují“ při plánování a harmonizaci rozvoje města; strategický plán v úvodních fázích zpracování stanoví obecné vize a záměry, které jsou po ověření územních možností a souvislostí v územním plánu rozpracovány do dílčích strategií či akčních plánů opět v rámci strategického plánování).

Jedlička et al. [2010] pak tvrdí, že územní plánování v České republice až na výjimky příliš důsledně nevyužívá strategických dokumentů, resp. jejich stanovených cílů (zejména na municipální úrovni). Autoři pak na základě norské inspirace navrhuji na úrovni obcí změnu systému komplexního plánování (nazývaného jako „koordinované plánování“ a sestávající ze strategického a územního plánování) tak, aby na sebe v uzavřeném cyklu navazovaly základní prvky plánování představované obecnou strategií (udržitelného) rozvoje, územním plánem a sledováním (udržitelného) rozvoje obce pomocí sady určitých indikátorů. Zdůrazňován ve vztahu ke kvalitě koordinovaného plánování je opět také prvek otevřenosti celého procesu plánování vůči veřejnosti.

## Závěr

Na závěr lze konstatovat, že téma strategického plánování regionálního rozvoje je v současné době poměrně zajímavé v České republice i v zahraničí jak pro praktickou sféru reprezentovanou veřejnou správou, tak i pro akademickou obec, která problematiku zkoumá a dále rozvíjí v teoretické rovině.

I přesto, že základní charakteristiky strategického plánování regionálního rozvoje jsou poměrně jasné, lze při podrobnějším studiu této problematiky pozorovat v některých aspektech poměrně velkou různorodost (např. různá šíře definice strategického plánování, nejednotnost využívaných postupů) či výskyt některých souvisejících těžkostí a problémů. Jedná se zejména o problematiku úspěšné implementace strategických dokumentů, která úzce souvisí s otevřeností procesu strategického plánování regionálního rozvoje a mírou zapojení odborné i laické veřejnosti do tohoto procesu. Jak bylo poukázáno výše, jsou u české veřejné správy v tomto aspektu spatřovány jisté rezervy. Klíčovým prvkem úspěšné implementace rozvoje strategických dokumentů je také vhodné provázání strategického plánování s rozpočtováním daných subjektů (kdy musejí být zajištěny dostatečné finanční prostředky pro plánované aktivity). Mezi další problémy českého strategického plánování regio-

nálního rozvoje jsou řazeny i některé těžkosti související s nevhodným vymezením krajů a jejich kompetencemi. Prostor pro zlepšení existuje také v případě otázky provázanosti strategického plánování regionálního rozvoje s plánováním územním.

Zdá se tedy, že téma strategického plánování regionálního rozvoje je i do budoucna ve výše naznačených hlediscích otevřené pro další výzkum, při kterém však autoři tohoto příspěvku doporučují ve větší míře zohledňovat mimo obecných teoretických východisek také znalosti a zkušenosti aktérů z praxe.

*Tento příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu financovaného Interní grantovou agenturou UTB ve Zlíně č. IGA/FaME/2012009 – „Analýza strategického plánování regionálního rozvoje a provázanosti s rozpočtováním na krajské a municipální úrovni České republiky (se zaměřením na podporu podnikání a inovací)“.*

## Použití zdroje:

BARZELAY, M. Introduction: The process dynamics of public management policymaking. *International Public Management Journal*, 2003, vol. 6, no. 3, pp. 251–281.

BAUN, M. – LACH, J. – LAPLANT, J. T. – MAREK, D. Decentralizace v České republice: Evropská unie, politické strany a vznik krajské samosprávy. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis, Facultas Philosophica, Politologica*, 2004, č. 3, s. 129–144.

BINEK, J. – GALVASOVÁ, I. Strategické plánování rozvoje v kontextu regionální politiky – legislativní úprava a její dopady na koncepční řešení rozvojových problémů. In *Garep* [online]. 2008 [cit. 2012-12-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.garep.cz/publikace/refereat-12.pdf>>.

BLAŽEK, J. – VOZÁB, J. Institutional, organizational and programming context for support of regional development in the Czech Republic: a critique. In DRBOHLAV, D. – KALVODA, J. – VOŽENÍLEK, V. *Czech Geography at The Dawn of the Millenium*. Olomouc : Česká geografická společnost, 2004, s. 255–268.

BOYNE, G. A. – ENTWISTLE, T. *Public Service Improvement: Theories and Evidence*. Oxford : Oxford University Press, 2009.

BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.

BRYSON, J. M. – ANDERSON, S. R. – ALSTON, F. K. *Implementing and Sustaining Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.

BRYSON, J. M. – BERRY, F. S. – YANG, K. The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 2010, vol. 40, no. 5, pp. 495–521.

CAMPBELL, S. – FAINSTEIN, S. S. *Readings in planning theory*. 2nd ed. Oxford : Blackwell Publishing, 2003.

DENHARDT, R. B. – DENHARDT, J. V. *Public Administration: An Action Orientation*. 6th ed. Boston : Wadsworth, 2009.

FARMER, D. J. *Public Administration in Perspective: Theory and Practice through Multiple Lenses*. New York : M. E. Sharpe, 2010.

GREBENÍČEK, P. – BEDNÁŘ, P. Téma dopravy v základních strategických dokumentech krajů České republiky. *Perner's Contacts*, 2011, roč. 6, č. IV, s. 68–82.

GREBENÍČEK, P. – HÁJEK, O. – SMĚKALOVÁ, L. – ZICHA, J. Veřejná správa, strategické plánování regionálního rozvoje a PPP projekty. *Veřejně zakázky a PPP projekty*, 2012, roč. 6, č. 1, s. 24–35.

HÁJEK, O. – GREBENÍČEK, P. – HUBÁČKOVÁ, V. Dekáda zkušeností strategického plánování krajů v České republice. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2010, roč. XIII., č. 1, s. 8–12.

HÁJEK, O. – GREBENÍČEK, P. – ŠKARKA, M. – HRABINOVÁ, Š. Strategické plánování regionálního rozvoje a srovnání přístupů k vymezení vnitřních disparit na úrovni krajů České republiky. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2012, roč. XV., č. 1, s. 26–29.

HALACHMI, A. – HARDY, W. P. – RHOADES, B. L. Demographic Data and Strategic Analysis. *Public Administration Quarterly*, 1993, vol. 17, no. 2, pp. 159–174.

HEALEY, P. The treatment of space and place in the new strategic spatial planning in Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 2004, vol. 28, no. 1, pp. 45–67.

HRUŠKA, V. České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2011, roč. XIV, č. 3, s. 7–12.

JEDLIČKA, J. – KORTANOVÁ, J. – DOSTÁL, I. The implementation objectives of the sustainable development strategies in the land-use planning. In: *Geografie pro život ve 21. století: Sborník příspěvků z XXII. sjezdu České geografické společnosti pořádaného Ostravskou univerzitou v Ostravě 31. srpna – 3. září 2010*. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, s. 537–540.

JEŽEK, J. Regionální management aneb jak efektivně řídit regionální rozvoj?. In RÚMPEL, P. *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek*. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2006. s. 24–37.

JOYCE, P. *Strategic Management for the Public Services*. Buckingham : Open University Press, 1999.

Kolektiv autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 4. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, 2004.

Konsorciem DHV CR a VŠB-TU Ekonomická fakulta Ostrava. *Řízení regionální a místní správy: Souhrnná výzkumná zpráva*. Ostrava : [s.n.], 2006.

- KUTSCHERAUER, A. Regionální a municipální management v České republice na počátku 21. století. In: *Území, znalosti a rozvoj na počátku 21. století. Sborník příspěvků sekce konference Nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů*. Ostrava : Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, 2007, s. 533–543.
- MAIER, K. Plánování v post-plánované společnosti: Kdo potřebuje urbanisty? *Urbanismus a územní rozvoj*, 2001, roč. IV, č. 1, s. 5–10.
- MAIER, K. The Role of Strategic Planning in the Development of Czech Towns and Regions. *Planning Practice & Research*, 2000, vol. 15, no. 3, pp. 247–255.
- NOVÁK, D. Strategické plány rozvoje obcí a regionů a hodnocení jejich kvality. In KLÍMOVÁ, V. *XIII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách: Sborník příspěvků*. Brno : Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2010, s. 199–205.
- PECHÁČKOVÁ, I. Program rozvoje Libereckého kraje 2007–2013. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2009, roč. XII, č. 1–2, s. 100–106.
- POISTER, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 2010, vol. 70, no. suppl. 1, pp. 246–254.
- POISTER, T. H. – STREIB, G. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 2005, vol. 65, no. 1, pp. 45–56.
- PŮČEK, M. Strategické versus územní plánování. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2009, roč. XII, č. 1–2, s. 3–8.
- SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2004.
- SMEJKAL, M. Program rozvoje kraje: nechtěné dítě nebo užitečný pomocník. *Geografie – Sborník ČGS*, 2008, roč. 113, č. 1, s. 34–47.
- STEISS, A. W. *Strategic Management and Organizational Decision Making*. Lexington : Lexington Books, 1985.
- SYNKOVÁ, L. Dokumenty regionálního rozvoje krajů. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2009, roč. XII, č. 1–2, s. 14–15.
- ŠILHÁNKOVÁ, V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007.
- ŠTIKA, R. – PŘIKRYL, J. Analýza regionální politiky na úrovni krajů. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2007, roč. X, č. 5, s. 27–30.
- VINZANT, D. H. – VINZANT, J. Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity and Management Review*, 1996, vol. 20, no. 2, pp. 139–157.
- VOZÁB, J. *Strategické plánování rozvoje měst v České republice*. [s.l.], 1999. 138 s. Vedoucí disertační práce prof. RNDr. Martin Hampl, Dr.Sc. Univerzita Karlova. Přírodovědecká fakulta. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.
- WOKOUN, R. et al. *Regionální rozvoj – východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha : Linde, 2008.
- WOKOUN, R. et al. *Regionální rozvoj a jeho management v České republice*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007.
- WRIGHT, G. – NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha : EKOPRESS, 2003.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).  
Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).  
Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).  
Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje.

Ing. Pavel Grebeníček  
doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

## ENGLISH ABSTRACT

### On the subject of strategic planning in regional development, by Pavel Grebeníček & Oldřich Hájek

This article deals with issues of strategic planning in regional development. Based on foreign and Czech literature and sources including our own research, the main objective of this study is to present a summarizing overview of the questions associated with strategic planning in regional development and its relation to physical planning. It is evident that today's strategic planning in regional development is an interesting subject in the Czech Republic and abroad, both for practitioners represented by public administration and academics researching these issues and developing them as theory. Although the basic characteristics of strategic planning in regional development are quite straightforward, a more detailed study reveals relatively large variability and some difficulties in some of its aspects.