

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

**SROVNÁNÍ STRATEGICKÝCH PLÁNŮ
EKONOMICKÉHO ROZVOJE VE MĚSTECH ČESKÉ
REPUBLIKY, SLOVENSKA, RUMUNSKA A
UKRAJINY**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**AUTOR PRÁCE: Bc. Hana Myšková
VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.**

2006

**UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT**

**COMPARISON OF STRATEGIC PLANS OF
ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CITIES OF THE
CZECH REPUBLIC, SLOVAKIA, ROMANIA AND
UKRAINE**

THESIS

**AUTHOR: Bc. Hana Myšková
SUPERVISOR: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.**

2006

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15.5.2006

Bc. Hana Myšková

Na tomto místě bych chtěla poděkovat konzultantovi společnosti BermanGroup Ing. Pavlu Vlasákovi za ochotnou spolupráci a poskytnutí všech potřebných podkladů, doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, CSc. a Ing. Janu Stejskalovi za cenné rady a připomínky.

SOUHRN

Diplomová práce se věnuje obsahu strategických plánů ekonomického rozvoje ve dvaceti vybraných městech ze čtyř zemí. První kapitola je teoretickým úvodem ke strategickému plánování ekonomického rozvoje, jsou zde vysvětleny různé definice tohoto pojmu, obecné znaky a také proces strategického plánování.

V další kapitole je uvedena charakteristika jednotlivých zemí a měst vybraných za účelem analýzy a důvody volby těchto měst. Ve třetí kapitole je provedena identifikace obecných problémů ekonomického rozvoje ve zvolených zemích, založená na analýze nejčastěji se vyskytujícími problémových oblastí místní ekonomiky. Poslední, čtvrtá část práce se týká analýzy a komparace způsobů řešení uvedených problémových oblastí.

SUMMARY

The thesis deals with content of strategic plans of economic development of twenty analyzed cities in four countries. First chapter is a theoretical introduction to the strategic planning of economic development, includes various definitions of this term, its' common attributes and the process of strategic planning.

The next chapter comprises the characteristic of particular countries and analyzed towns and reasons for this selection. The third part focuses on identification of common problems of economic development in chosen countries. The last part relates to analysis and comparison of proposed solutions.

0	ÚVOD.....	10
1	CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ JAKO NÁSTROJE EKONOMICKÉHO ROZVOJE	12
1.1	DEFINICE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	12
1.2	ZNAKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3	PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	17
1.3.1	<i>Příprava veřejně-soukromého partnerství.....</i>	<i>17</i>
1.3.2	<i>Zkoumání prostředí – analýza místní ekonomiky</i>	<i>19</i>
1.3.3	<i>Identifikace kritických oblastí.....</i>	<i>20</i>
1.3.4	<i>Strategická vize</i>	<i>21</i>
1.3.5	<i>Vnější a vnitřní analýza</i>	<i>22</i>
1.3.6	<i>Stanovení záměrů, cílů a úkolů – akční plány</i>	<i>23</i>
1.3.7	<i>Sestavení strategického plánu.....</i>	<i>25</i>
1.3.8	<i>Realizace strategického plánu</i>	<i>26</i>
1.3.9	<i>Monitorování a aktualizace plánu</i>	<i>26</i>
1.4	DISKUSE KE KAPITOLE	29
2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÝCH MĚSTECH.....	32
2.1	KOMPARACE JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ.....	32
2.2	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH MĚST	34
2.2.1	<i>Česká republika</i>	<i>35</i>
2.2.2	<i>Slovensko</i>	<i>41</i>
2.2.3	<i>Ukrajina.....</i>	<i>44</i>
2.2.4	<i>Rumunsko.....</i>	<i>47</i>
2.3	DISKUSE KE KAPITOLE	50
3	IDENTIFIKACE A ANALÝZA OBECNÝCH PROBLÉMŮ EKONOMICKÉHO ROZVOJE VE ZVOLENÝCH ZEMÍCH	51
3.1	PODNIKÁNÍ	53
3.2	DOPRAVA, MÍSTNÍ INFRASTRUKTURA.....	55
3.3	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	58
3.4	PODPORA INVESTIC	60
3.5	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	61
3.6	KVALITA ŽIVOTA	63
3.7	CESTOVNÍ RUCH.....	64
3.8	TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	66
3.9	REKAPITULACE POZNATKŮ A DISKUSE.....	68
4	ANALÝZA A KOMPARACE ZPŮSOBŮ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VE STRATEGICKÝCH PLÁNECH	73
4.1	PODNIKÁNÍ	73
4.1.1	<i>Komunikace</i>	<i>74</i>
4.1.2	<i>Asistence podnikatelům.....</i>	<i>75</i>
4.1.3	<i>Společná propagace.....</i>	<i>76</i>
4.2	DOPRAVA, MÍSTNÍ INFRASTRUKTURA.....	77
4.2.1	<i>Vnější dopravní napojení města.....</i>	<i>77</i>
4.2.2	<i>Vnitřní doprava.....</i>	<i>77</i>
4.2.3	<i>Stav a údržba komunikací.....</i>	<i>79</i>

4.2.4	<i>Cyklistická doprava</i>	79
4.2.5	<i>Odpadové hospodářství</i>	80
4.2.6	<i>Zajištění ostatních služeb</i>	80
4.3	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	81
4.3.1	<i>Pracovní skupina pro lidské zdroje</i>	81
4.3.2	<i>Uplatnění absolventů na trhu práce</i>	82
4.3.3	<i>Nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva</i>	82
4.3.4	<i>Služby pro zaměstnance podniků</i>	83
4.4	PODPORA INVESTIC	84
4.4.1	<i>Příprava lokalit pro investice</i>	84
4.4.2	<i>Odborné pracoviště ekonomického rozvoje</i>	84
4.4.3	<i>Aktivní marketing</i>	85
4.5	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	86
4.5.1	<i>Platforma pro výměnu informací</i>	86
4.5.2	<i>Asistence MSP</i>	86
4.5.3	<i>Finanční nástroje na podporu MSP</i>	87
4.6	KVALITA ŽIVOTA	88
4.6.1	<i>Příprava pozemků k výstavbě bytů</i>	88
4.6.2	<i>Koncepce bydlení</i>	88
4.6.3	<i>Bydlení pro seniory</i>	88
4.6.4	<i>Inventarizace zařízení pro volný čas</i>	89
4.6.5	<i>Informační systém o aktivitách volného času</i>	89
4.7	CESTOVNÍ RUCH	90
4.7.1	<i>Propagace</i>	90
4.7.2	<i>Produkty</i>	91
4.7.3	<i>Zázemí cestovního ruchu</i>	91
4.7.4	<i>Partnerství v cestovním ruchu</i>	91
4.8	TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	92
4.9	REKAPITULACE POZNATKŮ A DISKUSE	93
4.10	NEDOSTATKY A DOPORUČENÍ	98
5	ZÁVĚR	101
6	LITERATURA	104
7	PŘÍLOHY	107

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

TABULKA 1: Základní ekonomické ukazatele v jednotlivých zemích	33
TABULKA 2: Příliv zahraničních investic jako podíl na HDP:	33
TABULKA 3: Charakteristické ukazatele - Jičín.....	35
TABULKA 4: Charakteristické ukazatele – Kutná Hora.....	36
TABULKA 5: Charakteristické ukazatele – Lázně Bohdaneč.....	36
TABULKA 6: Charakteristické ukazatele - Liberec	37
TABULKA 7: Charakteristické ukazatele – Mladá Boleslav	38
TABULKA 8: Charakteristické ukazatele - Pardubice	38
TABULKA 9: Charakteristické ukazatele - Trutnov	39
TABULKA 10: Charakteristické ukazatele – Orlicko-Třebovsko.....	40
TABULKA 11: Charakteristické ukazatele – Železné hory	40
TABULKA 12: Charakteristické ukazatele - Humenné.....	41
TABULKA 13: Charakteristické ukazatele - Prešov	42
TABULKA 14: Charakteristické ukazatele - Šála	43
TABULKA 15: Charakteristické ukazatele - Trnava.....	43
TABULKA 16: Charakteristické ukazatele - Chortkiv.....	44
TABULKA 17: Charakteristické ukazatele – Ivano-Frankivsk.....	45
TABULKA 18: Charakteristické ukazatele - Kaluš.....	45
TABULKA 19: Charakteristické ukazatele - Pavlohrad.....	46
TABULKA 20: Charakteristické ukazatele - Pryluky	46
TABULKA 21: Charakteristické ukazatele - Caracal.....	47
TABULKA 22: Charakteristické ukazatele - Mioveni.....	48
TABULKA 23: Absolutní zastoupení jednotlivých problémových oblastí ve strategických plánech podle zemí	53
TABULKA 24: Konkrétní problémy v rámci kritických oblastí a jejich četnosti podle zemí ..	68
TABULKA 25: Konkrétní opatření a jejich četnosti podle zemí.....	93

Seznam grafů

GRAF 1: Zjednodušené schéma procesu strategického plánování	28
GRAF 2: Celkové zastoupení jednotlivých problémů.....	52
GRAF 3: Zastoupení problematiky Podnikání podle jednotlivých zemí	54
GRAF 4: Zastoupení problematiky Doprava, místní infrastruktura podle jednotlivých zemí .	56
GRAF 5: Zastoupení problematiky Rozvoj lidských zdrojů podle jednotlivých zemí	58
GRAF 6: Zastoupení problematiky Podpora investic podle jednotlivých zemí.....	60
GRAF 7: Zastoupení problematiky Malé a střední podniky podle jednotlivých zemí.....	62
GRAF 8: Zastoupení problematiky Kvalita života podle jednotlivých zemí	63
GRAF 9: Zastoupení problematiky Cestovní ruch podle jednotlivých zemí	65
GRAF 10: Zastoupení problematiky Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí podle jednotlivých zemí.....	67

0 ÚVOD

Přáním každého z nás je žít ve městě či regionu, který se ekonomicky rozvíjí, který nestagne ani nezaostává. V prostředí, které nabízí pracovní místa, prostor pro vzdělávání, kulturu, sport, kde veřejná správa funguje s cílem zvýšení kvality života obyvatel a tvorby vhodných podmínek pro rozvoj podnikání.

Jedním z mnoha nástrojů pro dosažení harmonického rozvoje ve městech a regionech je strategické plánování. Je to proces stanovování vizí, strategií a projektů, v jehož průběhu se hledá konsensus široké společnosti. Do strategického plánování by se měli zapojit jak představitelé samosprávy a státní správy, tak i zástupci z řad podnikatelů, finančních společností, vzdělávacích institucí, kulturních spolků a dalších zájmových skupin či sdružení občanů, které jsou pro město významné. Všichni tito aktéři mohou svými nápady přispět k vytvoření žádoucí představy o budoucnosti a poté se společně snažit podle určitého plánu tuto vizi naplňovat.

Strategické plánování v České republice bylo důležité zejména v souvislosti s přípravou České republiky na vstup do Evropské unie (dále EU) a zůstává aktuální i po jejím vstupu. Pro získání podpory ve formě dotací z jednotlivých fondů či iniciativ je nezbytné mít připravený určitý střednědobý až dlouhodobý plán koordinace veřejných a soukromých aktivit zejména ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území obce, mikroregionu či regionu.

Strategické plánování je aktuální problematikou nejen v České republice, ale i v dalších zemích, které přistoupily k EU v poslední vlně v roce 2004, a také v zemích, které se na vstup do EU teprve připravují, např. Rumunsko a Ukrajina.

Cílem této práce je prostudovat strategické plány vybraných měst České republiky, Slovenska, Rumunska a Ukrajiny, analyzovat využití metody a nástroje a komparovat jejich věcný obsah, včetně návrhů na zlepšení. Je jisté, že se strategické plány v mnohém podobají, velmi zajímavé však bude hledat rozdíly v definovaných záměrech, cílech a úkolech v jednotlivých městech a zemích. Cílem je však také definovat doporučení pro zahraniční česká města pro další fázi strategického plánování v budoucnosti.

Výsledkem této práce bude identifikace problémů v jednotlivých zemích a městech a analýza a komparace způsobů jejich řešení.

Při zpracování této práce bude využita literatura Průvodce strategickým plánováním (Berman, 2004), ale zejména to budou samotné strategické plány ekonomického rozvoje jednotlivých měst, tzn. sedmi českých měst: Jičín, Kutná Hora, Lázně Bohdaneč, Liberec, Mladá Boleslav, Pardubice, Trutnov a dvou českých mikroregionů: Orlicko-Třebovsko a Železné hory. Dále budou analyzovány strategické plány ekonomického rozvoje čtyř slovenských měst: Humenné, Prešov, Šala a Trnava, pěti ukrajinských měst: Chortkiv, Ivano-Frankivsk, Kaluš, Pavlohrad a Pryluky a dvou měst rumunských: Caracal a Mioveni.

První kapitola bude teoretickým úvodem ke strategickému plánování ekonomického rozvoje, budou vysvětleny různé definice tohoto pojmu, obecné znaky a také proces strategického plánování. Proces strategického plánování bude objasněn pomocí metodiky uplatňované poradenskou firmou BermanGroup. V závěru kapitoly budou také nabídnuty jiné metodiky strategického plánování s ohledem na skutečnost, že v současné době neexistují závazná pravidla, která by popisovala daný proces, tedy jednotlivé kroky tvorby programů rozvoje.

V další kapitole budou charakterizovány jednotlivé země a města vybraná za účelem analýzy a uvedeny důvody volby těchto měst. Bude provedena komparace nejpodstatnějších charakteristik jejich ekonomického vývoje, společné i rozdílné aspekty jejich současné ekonomické situace.

Ve třetí kapitole bude provedena identifikace obecných problémů ekonomického rozvoje ve zvolených zemích, založená na analýze nejčastěji se vyskytujícími problémových oblastí místní ekonomiky. Můžeme očekávat, že se tyto kritické oblasti budou lišit spíše mezi jednotlivými zeměmi a v rámci dané země budou podobné.

Velmi významnou pak bude poslední kapitola zaměřená na porovnání způsobů řešení problémů, založená na analýze Akčních plánů jednotlivých měst či mikroregionů. Získané výsledky mohou být použity jako doporučení pro další země a města, která podstoupí proces strategického plánování v budoucnosti.

1 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ JAKO NÁSTROJE EKONOMICKÉHO ROZVOJE

Smyslem zpracovávání strategického plánu je vytvořit pro určité území směrodatnou představu jeho rozvoje zejména v oblasti ekonomické, sociální či ekologické. I proto se na jeho tvorbě mají podílet všichni aktivní občané, členové zastupitelstva obce, podnikatelé a představitelé dalších institucí, které v obci působí.

Každé město či obec má prvořadý zájem důstojně obstát ve vzájemné konkurenci měst a obcí, a proto nezbytně potřebuje mít svoji strategii, jak dosáhnout požadovaného rozvoje. Strategické plánování v podstatě spojuje naši výchozí pozici, tzn. kde jsme, s tím, kam chceme jít. K tomu používá výběr směrů a cílů a volbu aktivit (vlastní strategie) pro jejich dosažení.

Ekonomický rozvoj spočívá v realizaci takových politik a programů, které umožňují obci (regionu) úspěšně se přizpůsobovat hospodářským změnám zlepšováním jejich konkurenceschopnosti v nejdůležitějších oblastech tvorby hodnot, kterými rozumíme lidské zdroje, informace a technologie, kapitál a infrastrukturu.

1.1 Definice strategického plánování

Strategické plánování je chápáno jako moderní způsob, jak definovat koncepcce rozvoje a cíle určité entity (město, region, firma atd.).

Nejobecněji se pojmem strategie rozumí určení celkového účelu či poslání subjektu, jeho dlouhodobých cílů nebo zaměření činností, ale také alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.

Strategické plánování ekonomického rozvoje je nástrojem koordinace a řízení vlastních rozvojových záměrů na lokální úrovni (obce, mikroregiony) a také nástrojem, jak harmonizovat různé zájmy lokálních aktérů z veřejného i soukromého sektoru.

- stále častěji je existence strategického plánu podmínkou pro účast v podpůrných programech jak národních tak z EU,

- to by mělo vyvíjet tlak na místní představitele, aby plánovali vlastní rozvojové záměry na období delší než jeden rok,
- plány by však neměly být sestavovány pouze za účelem získávání prostředků z různých fondů EU.

Strategické plánování ekonomického rozvoje je tedy orientováno na dlouhodobé cíle. Tato povaha sledovaných cílů současně znamená velkou míru nejistot a rizik, které ztěžují pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánu. Proto strategické plánování musí být dostatečně flexibilní a adaptabilní na možné změny vstupních podmínek.

Za jednu ze základních charakteristik strategického plánování lze také považovat to, že se jedná o plánování v podmínkách značné neurčitosti prostředí. To si vyžaduje uplatnit systematický přístup a to zejména při identifikaci a analýze vnějších faktorů a jejich konfrontaci s vnitřními kapacitami sledovaného objektu či jevu a procesu.

V České republice je strategické plánování území stanoveno jako nástroj pro plánování a řízení obce v zákoně č. 128/2000 Sb. (zákon o obcích), v zákoně 129/2000 Sb. (zákon o krajích) a zejména v zákoně o podpoře regionálního rozvoje 248/2000 Sb. Uvedené zákony lze charakterizovat jako už relativně moderně zpracované dokumenty, jež se postupně stávají i metodologickými východisky zpracování strategických rozvojových dokumentů.

Vedle klasického nástroje pro definici koncepce rozvoje města - územního plánu - je však strategický plán více zaměřen na rozvoj společenské a ekonomické sféry a jejich vztahu k danému území. Obsah tohoto strategického programu rozvoje není stanoven žádným závazným předpisem. Na rozdíl od územního plánu, jehož obsah a způsob pořízení je přesně definován zákonem o stavebním řízení a územním plánování, je možné strategické plánování lépe přizpůsobit konkrétním místním potřebám.

K hlavním principům strategického plánování regionální či lokální povahy, kterými se odlišuje od územního plánování náleží:

- kromě územních aspektů rozvoje se ve stejné míře zabývá také otázkami sociálními, kulturními, ekonomickými, ekologickými apod.,
- je vhodným předstupněm územního plánu,
- je schopen stanovovat koncepční, strategické cíle obce a reagovat na aktuální problémy,

- nepředepisuje detailní využití ploch, nýbrž stanovuje rámcová pravidla rozvoje obce, vytyčuje hlavní cíle rozvoje a připravuje realizaci těchto cílů pomocí místních politik,
- identifikuje problémy obce především z hlediska obyvatel, občané jsou přizváni ke spolupráci od samého počátku,
- je platformou pro tolik potřebné partnerství rozličných subjektů a místních skupin.

V samotných strategických plánech můžeme v úvodu nalézt definici strategického plánování. Např. ve Strategickém plánu města Pavlohrad objevíme tuto: "Strategické plánování je záležitostí společné volby založené na dosahování konsenzu představitelů obce. Je postavený na principu koncentrace úsilí na prioritní rozvojové aktivity."

Ve strategickém plánu města Prešova nalezneme tuto definici: "Strategický plán je postavený na principu koncentrace úsilí do prioritních oblastí rozvoje a na výběru aktivit a projektů, které nejefektivněji přispějí k růstu místní ekonomiky a dalšímu rozvoji města."

Definic strategického plánování je mnoho, spojuje je však několik základních myšlenek:

- partnerství veřejného a soukromého sektoru,
- dosahování konsenzu,
- dlouhodobost,
- interdisciplinarita – plánování ekonomických, sociálních, kulturních, ekologických aktivit,
- stanovení budoucí vize obce,
- význam podpory ze strany občanů apod.

1.2 Znaky strategického plánování

Existují různé přístupy ke strategickému plánování, které však spojují určité společné znaky. Tyto znaky je možné nalézt ve všech přístupech. Teprve jejich kombinací vzniká jistá kvalita, která specifikuje strategické plánování jako zvláštní metodu. Zajímavý přehled sedmi základních znaků strategického plánování nabízí literatura [7].

Prvním znakem může být strategické plánování jako proces zaměřený na realizaci změn. Strategické plánování je systém metod a postupů, který umožňuje reagovat a přizpůsobovat se rychle se měnícím podmínkám ve společnosti a současně dlouhodobě zajišťovat uskutečnění stabilizovaných záměrů.

Druhým znakem je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Strategické plánování je iniciováno správními orgány – místní správou nebo regionální správou, ale od počátečních fází je do procesu zahrnut soukromý sektor a případně i neziskový sektor. V rámci strategického plánování musí být stanovena jasná pravidla, jak vyhledávat klíčové lokální aktéry. Podstatou strategického plánování je vlastně hledání shody a společného prospěchu pro dané území (municipalitu, region, mikroregion, kraj, stát), na němž se podílejí všechny důležité subjekty, které mají schopnost či pravomoc ovlivňovat budoucí vývoj.

Třetím znakem je časové hledisko – dlouhodobý výhled, ale krátkodobá realizace. V rámci strategického plánu je nutné hledat dlouhodobou perspektivu. Té je možné dosáhnout jedině komplexem krátkodobých a střednědobých úkolů, kroků a postupů, který bude uskutečňován a právě pomocí jejich realizace dojde k naplnění dlouhodobého cíle. Základní rozhodnutí o celkovém zaměření plánu by mělo být provedeno s výhledem na 10 – 15 let, vlastní střednědobé kroky do 5 let a krátkodobé do 3 let. Tato kombinace krátkodobých činností a dlouhodobých cílů, spolu s cyklickým charakterem procesu strategického plánování, je mechanismem, který zajišťuje neustálé přizpůsobování plánu a jeho realizačních výstupů relativně rychle se měnícím podmínkám současného světa.

Za čtvrtý znak je možné považovat výběrovost a komplexní pojetí strategického plánu. Při procesu přípravy strategického plánu se vždy vychází z lokálních problémů, pro které se hledá řešení a snaží se předpokládat budoucí vývoj a ten pak ovlivnit. Nemůže se však řešit každý problém, ale snahou je najít komplexní řešení několika problémů aplikací jednoho přístupu či metody. Svým způsobem je proces strategického plánování procesem selekce a současně zpřesňování, který od celostního popisu, postupuje přes výběr podstatných jevů či problémů k návrhům dílčích řešení, která teprve ve svém souhrnu vedou ke konečnému výsledku.

Jako pátý znak je možné považovat nelehký úkol stanovení priorit. Mechanismus postupného výběru vhodných a žádoucích nástrojů vytváří souhrn možných řešení (nebo variantních řešení). Je však jasné, že všechna nabídnutá řešení není možné realizovat současně. Je nutné zvážit jejich harmonizované použití, zvážit finanční, materiální a lidskou náročnost aplikace, které mohou být pro daný případ limitující. V rámci strategického plánu je podstatné zahrnout jen ty závažné problémy, avšak ani ty nemají stejnou váhu. Celý komplex problémů musí projít tzv. vnitřním výběrem a podle přidělené váhy (vyjádření závažnosti, priority) se postupuje dále.

Šestou společnou charakteristikou je zaměření strategického plánování „dovnitř“, na vlastní potřeby a zdroje. Tato charakteristika určuje celkovou orientaci a své podřízení místním (regionálním) potřebám, těm, které jsou z pohledu dané jednotky vnitřní. Zaměření strategického plánování také velmi úzce souvisí s jeho metodologickým cílem – s definicí vnitřní potřeby a popisem nejprve vnitřních podmínek, k nimž se potřeby i vnější vlivy vztahují. Toto opět souvisí s problémovou orientací procesu strategického plánování. V procesu plánování jde také o rozpoznávání a přetváření vnějších vlivů a o jejich využití jako příležitosti k rozvoji.

Posledním, sedmým znakem je nezbytné a velmi důležité monitorování a vyhodnocování dopadů plánů rozvoje. Zvláštností tohoto procesu je jeho rozdělení do několika fází, které v zásadě odpovídají hierarchické struktuře strategického plánu. Monitorovací a hodnotící proces zajišťuje značnou flexibilitu strategického plánu. Je totiž možné průběžně přizpůsobovat dílčí řešení a jednotlivé projekty již v průběhu realizace plánu bez toho, aniž by bylo nutné se vracet na začátek celého procesu a provádět nové a nové analýzy a na základě jejich výsledků pak upravovat strukturu celého rozvojového dokumentu. Je logické, že během vývoje obce dochází ke spoustě výrazných změn, které mohou i zásadním způsobem ovlivnit „uskutečnitelnost“ jednotlivých aktivit v rámci plánu. Jsou to například změny aktuálních místních podmínek, objevení nečekaných negativních vlivů, objevení chybně navržených řešení. V některých pracích dochází k polemice a je namítáno, že strategické plánování je variantou metody „pokus – omyl“. V případě, že dochází k pravidelnému monitorování a vyhodnocování výsledků, můžeme přijmout i tuto variantu a v praxi ji považujeme za nejrychlejší cestu k nápravě způsobených mylných rozhodnutí. Je tedy důležité zdůraznit, že, aby byla namítaná metoda použita pouze pozitivně, pak musí existovat monitoring a aktualizace strategického plánu.

Uvedený přehled charakteristik strategického plánování je nutné považovat za základní, relativně velice široký. V literatuře je možné zjistit další charakteristiky, které nebyly v tomto výčtu uvedeny. Je to proto, že skutečně v praxi neexistuje jednotné unifikované pojetí metody strategického plánování a každý autor přináší vlastní originální pohled na problematiku. Velký vliv má i oborové zaměření autora pojetí.

1.3 Proces strategického plánování

Přestože neexistuje jediná všeobecně přijímaná metoda strategického provádění strategického plánování rozvoje obcí, můžeme popsat proces strategického plánování těmito kroky¹:

- 1) příprava veřejně-soukromého partnerství,
- 2) zkoumání prostředí – analýza místní ekonomiky,
- 3) identifikace kritických oblastí,
- 4) strategická vize,
- 5) vnější a vnitřní analýza,
- 6) stanovení záměrů, cílů a úkolů – akční plány,
- 7) sestavení strategického plánu,
- 8) realizace strategického plánu,
- 9) monitorování a aktualizace plánu.

Tato metodologie vychází ze zkušeností společnosti BermanGroup ve Spojených státech amerických, které byly v posledním desetiletí také aplikovány v zemích střední a východní Evropy – nejprve od roku 1995 v České republice, od roku 1999 v Polsku, od roku 2001 na Slovensku, od roku 2003 v Rumunsku a od roku 2005 na Ukrajině. Je založena na výsledcích reálného uplatňování strategického plánování ekonomického rozvoje v praxi a je určena primárně pro města a mikroregiony, i když byla využita i pro plánování v regionech NUTS II a v soukromých institucích. Schéma procesu strategického plánování je uvedeno v Příloze C.

1.3.1 Příprava veřejně-soukromého partnerství

Tato fáze je pro hladký a efektivní průběh strategického plánování zcela zásadní. Podoba strategického plánu má být výsledkem konsensu celé místní společnosti, která je v procesu strategického plánování zastoupena představiteli jak veřejného tak soukromého sektoru.

¹ dle metodiky společnosti BermanGroup

Za řízení procesu strategického plánování bývá zodpovědná Komise pro strategický rozvoj (dále jen Komise), která je charakterizována strukturou a počtem členů. Minimální počet členů je dvacet pět a maximální čtyřicet pět. Tento počet je dostatečně veliký na to, aby zajistil reprezentaci rozhodujících skupin v obci. Komise by se s ohledem na místní podmínky měla skládat z reprezentantů všech rozhodujících oblastí:

- volení veřejní činitelé,
- ředitelé a vedoucí pracovníci velkých podniků,
- podnikatelé, obchodníci,
- ředitelé místních bank a peněžních ústavů,
- zástupci distribučních (infrastrukturních) společností,
- vedoucí odborů obecního úřadu,
- místní obchodníci s realitami,
- reprezentant hospodářské komory či jiných sdružení podnikatelů,
- ředitelé středních škol,
- zástupce místní univerzity,
- vydavatelé novin,
- ředitel místního úřadu práce.

Tento seznam je však pouze orientační. Jak je uvedeno výše, při volbě členů Komise je třeba přihlídnout k místním podmínkám. Jestliže však nebudou zapojeny klíčové osoby, důvěryhodnost práce Komise bude oslabena, její výsledky budou mít menší šanci získat podporu veřejnosti a nepodaří se vytvořit stálé partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem tak, aby mohly být realizovány akční plány. V zásadě by neměl být opomenut nikdo, kdo může finančními či jinými zdroji přispět k rozvoji města. Mezi klíčové osoby jistě patří ředitelé a vedoucí pracovníci velkých podniků, veřejní činitelé, profesionálové ve vzdělávání, zástupci peněžních ústavů, apod. Mělo by jít o uznávané osobnosti, kterým občané města důvěřují a kteří reprezentují veškeré oblasti života ve městě a současně subjekty, které mají schopnost či pravomoc ovlivňovat budoucí vývoj.

Jako důležitou složku Komise je třeba označit pracovníky městského úřadu. Ačkoliv nemají téměř žádnou rozhodovací pravomoc, mohou poskytnout Komisi nezbytný informační a organizační servis a ve fázi tvorby akčních plánů zajistit potřebnou oponenturu navrhovaných programů a projektů a zaručit jejich realizovatelnost a věrohodnost. Jejich role je nezastupitelná právě ve druhé fázi procesu strategického plánování.

1.3.2 Zkoumání prostředí – analýza místní ekonomiky

K tomu, aby obec mohla reálně a věrohodně posoudit svou ekonomickou současnost a budoucnost a dobře vymezit kritické oblasti, potřebuje relevantní a aktuální informace. Je podstatné, aby měla přístup nejen k datům o sobě, ale i o regionu, ve kterém se nachází a který ji ovlivňuje.

Při sběru dat se obec může obrátit na členy Komise, úředníky městského úřadu, správní úřady, případně i na Regionální rozvojovou agenturu, která sídlí v každém kraji. V rámci této fáze je třeba se zaměřit na tvorbu dvou dokumentů:

- Profil města,
- Průzkum podnikatelského prostředí.

Profil města je analýzou demografické a ekonomické struktury obce. Poskytuje objektivní informace o stavu a struktuře místní ekonomiky a o konkurenčním postavení města v rámci regionální a národní ekonomiky. Materiál lze také dobře využít jako zdroj pro investory, kteří poptávají co nejpřesnější a nejaktuálnější data, od kterých odvíjejí svá rozhodnutí o umístění investice.

Při popisu a analýze místní ekonomiky musí města posuzovat vývoj místní ekonomiky v souvislosti s analýzou větší oblasti, tj. okresem nebo krajem. Je tomu tak proto, že město je silně ovlivněno trendy a událostmi vně svých hranic, a také z toho důvodu, že většina ekonomických dat je dostupná až na úrovni okresu nebo kraje.

Cílem analýzy místní ekonomiky je:

- posoudit lokální charakteristiky a lokální trendy na pozadí národního/regionálního vývoje a určit tak zvláštnosti či naopak shody v národním a místním vývoji,
- nalézt místní zvláštnosti – výjimečné či ojedinělé rysy místní situace, které mohou sloužit jako zdroj komparativních výhod či naopak jako zdroj ohrožení,
- analyzovat strukturu místní ekonomiky a vzájemný vztah jednotlivých oblastí, které jsou v rámci Profilu města posuzovány,

Mezi významné zdroje informací o místní ekonomice patří:

- Český statistický úřad,
- úřady práce,
- Okresní správa sociálního zabezpečení,
- městské a krajské úřady,

- místní podniky.

Získaná data lze rozdělit do těchto hlavních oblastí:

- obyvatelstvo, vzdělání a bydlení,
- trh práce, nezaměstnanost,
- struktura zaměstnanosti a příjmy zaměstnanců,
- struktura a stav místní ekonomiky,
- infrastruktura,
- životní prostředí.

Detailní obsah Profilu města je uveden v Příloze A. Profil města slouží jako východisko pro stanovení jednotlivých prvků analýzy SWOT.

Průzkum podnikatelského prostředí se zabývá vyhodnocením stávajícího podnikatelského klimatu neboli zjištěním postoje rozhodujících zaměstnavatelů a dalších místních podniků k silným a slabým stránkám místního podnikatelského prostředí.

Průzkum by měl zahrnovat všechny hlavní podniky a podnikatele v obci a okolí, kteří zaměstnávají místní obyvatele. Pro zjednodušení shrnutí a vyhodnocení odpovědí, je vhodné sestavit dotazník. Ten by se měl zaměřit na tuto problematiku:

- historie a popis společnosti,
- typy a rozmístění zákazníků,
- současná a očekávaná zaměstnanost,
- rozvojové plány,
- poptávka po zlepšení technických podmínek,
- názory na místní podnikatelské prostředí včetně veřejných služeb.

Nejvhodnější je, pokud se předseda či jiný člen Komise může setkat se zaměstnavatelem osobně. Pomocí takového rozhovoru lze získat upřímné informace o dobrých i špatných stránkách podnikání ve městě.

1.3.3 Identifikace kritických oblastí

Jestliže má být strategické plánování úspěšné, je třeba chápat, že nemůže vyřešit všechny problémy. Ze své definice se orientuje na několik kritických problémů zaměřených na ekonomický rozvoj.

Výběr kritických oblastí navazuje na předchozí fázi a vychází z Profilu města a Průzkumu podnikatelského prostředí. Na jejich základě je Komise schopna vybrat několik problémových oblastí místní ekonomiky, které se stanou jádrem dalšího zaměření procesu strategického plánování. Výběr kritických bodů probíhá na základě diskuse jednotlivých zájmových skupin zastoupených v Komisi. Měl by být stanoven spíše menší počet strategických problémových oblastí, které však budou dostatečně konkrétní. Čím užší je jejich zaměření, tím snáze budou realizovány v praxi.

Je jisté, že volba problémových oblastí bude pro každé město individuální. Půjde o takové kritické oblasti, které je město schopno zabezpečit lidskými a finančními zdroji. Lze však vysledovat určité typické problémové oblasti ve strategických plánech obcí, přičemž ve většině obcí budou zvoleny dvě až čtyři z nich:

- rozvoj malého a středního podnikání (dále MSP),
- infrastruktura pro rozvoj podnikání,
- organizace ekonomického rozvoje,
- veřejná hromadná doprava,
- životní prostředí,
- kvalita pracovních sil,
- kvalita života ve městě,
- image obce,
- rozvoj cestovního ruchu,
- vztahy mezi místní samosprávou a podnikatelskou komunitou,
- regionální spolupráce.

Je důležité zdůraznit, že se jedná o tvorbu strategických plánů ekonomického rozvoje, čemuž by volba témat měla odpovídat.

1.3.4 Strategická vize

Jakmile jsou vybrány kritické oblasti, je nezbytné se zamyslet, k jakému stavu by v každé z nich chtěla obec dospět. Tato představa se promítne do strategické vize, což je maximálně jednostránkový text, který v obecné rovině popisuje situaci, která nastane poté, co budou zrealizovány akční plány. Osvědčil se přístup, kdy se formuluje jeden výrok pro každou kritickou oblast. Tato věta se často stává tzv. globálním cílem v kritické oblasti a

poskytuje základní orientaci příslušné pracovní skupině, která pracuje na tvorbě akčního plánu.

Strategická vize je bezkonfliktní sdílené vyjádření toho, jak by město mělo vypadat v budoucnu a tvoří úvod k samotnému strategickému plánu rozvoje. Vysvětluje výchozí pozici, s kterou členové komise přistupují k tvorbě strategického plánu a vychází z toho, že je třeba stanovit krátko- a dlouhodobé záměry a cíle ve všech klíčových oblastech života města. Navržená strategická vize obsahuje témata, která členové Komise pro strategický rozvoj pokládají za nejdůležitější pro budoucnost.

Strategická vize je prvním uceleným výstupem tvůrčí části procesu strategického plánování. Komise může rozhodnout o zveřejnění vize v místním periodiku s cílem seznámit občany s tím, že se proces odehrává a jakým směrem půjde. Důležitým momentem je to, že z definice kritických oblastí a formulace strategické vize budou vycházet silné a slabé stránky SWOT analýzy.

1.3.5 Vnější a vnitřní analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT) je dalším nutným posouzením situace města, tentokrát však ve vztahu ke kritickým oblastem. Jedná se tedy o analýzu soustředěnější a detailnější než průzkum prostředí.

1) Vnější analýza

Je třeba zvážit, které vnější ekonomické síly (příležitosti a hrozby) z úrovně regionální, národní a mezinárodní na obec působí a jaký vliv mají na vybrané kritické oblasti. Mnoho z těchto externích faktorů nebude moci obec ovlivnit, je však důležité zvážit jejich pravděpodobné účinky na místní ekonomiku.

Mezi nejčastější vnější vlivy zejména patří:

- změny zákonů a předpisů,
- ekonomické změny,
- sociální a politické změny,
- technologické změny,
- demografické změny.

Příležitosti a hrozby se liší podle toho, zda představují skutečnou příležitost, tj. něco, na co je třeba se připravit a využít toho, anebo naopak nelze její dopady ovlivnit. Často se také stává, že jedna a táž záležitost je z určitého pohledu příležitostí a z jiného hrozbou.

2) Vnitřní analýza

Smyslem této analýzy je určit možnosti a schopnosti obce reagovat na vnější události a identifikovat vnitřní silné a slabé stránky. Tyto přednosti a nedostatky jsou opět posuzovány z pohledu kritických oblastí.

Silné stránky zahrnují jakékoli konkurenční výhody obce pro určité druhy hospodářských aktivit. Slabé stránky jsou určité faktory, které tyto aktivity omezují. Mezi pravděpodobné vnitřní vlivy budou patřit např. tyto:

- kvalita pracovní síly,
- pozemky a objekty,
- doprava,
- infrastruktura,
- podpora podnikání,
- kvalita života,
- image města.

Informace získané analýzou SWOT poskytují základnu pro rozpracování akčních plánů.

1.3.6 Stanovení záměrů, cílů a úkolů – akční plány

V této fázi je nutné Komisi rozdělit do skupin a každé z nich přiřadit jednu kritickou oblast. V tomto okamžiku je vhodné zapojit osoby nebo instituce, které se doposud strategického plánování neúčastnili, ale mají profesionální schopnosti v určitých problematikách. Jedná se např. o hypoteční bankéře, pracovníky okresních úřadů, personál oddělení ekonomického rozvoje, investory v oblasti realit (developery) a specialisty na školení pracovních sil.

Je vhodné je zapojit do relevantních pracovních skupin, což bude mít pozitivní vliv na rozšíření znalostní základny skupiny, věrohodnost strategického plánu a usnadnění jeho realizace.

V rámci každé problémové oblasti jsou stanoveny záměry, cíle a úkoly.

Záměry definujeme jako konkrétní prohlášení o tom, čím by obec chtěla být nebo čeho by chtěla dosáhnout. Jsou odvozeny od vizí obce, musí být reálné, ve formulacích konkrétní, jasné a srozumitelné.

Cíli máme na mysli konkrétní programy nebo projekty pomocí nichž budou záměry dosaženy. Jejich výsledky jsou měřitelné a časově vymezené v rámci tříletého plánovacího období. Nejspíše bude stanoveno více cílů pro každý záměr. Tyto cíle musí být realistické a dosažitelné. Aby byly vybrány vhodné cíle splňující uvedená kritéria, je dobré zvážit následující faktory:

- náklady,
- personální požadavky,
- agentury nebo organizace odpovědné za vedení,
- časový rámec,
- účinek,
- právní důsledky.

Úkoly jsou konkrétní činnosti, které vedou k dosažení cíle, jsou určeny finančně, časově a organizačně. Pro úspěšnou realizaci musí být jasně definována odpovědnost za uskutečnění úkolů a finanční zajištění. Zdroje budou zahrnovat přiděly z rozpočtu města a granty, dotace a půjčky z různých ministerstev, od mezinárodních organizací (Evropská investiční banka), od EU a soukromé zdroje.

Každá pracovní skupina předá svůj akční plán ke schválení Komisi. Je třeba, aby bylo nad předloženými návrhy dosaženo shody, aby byly vybrány ty záměry, cíle a strategie, které budou zahrnuty do strategického plánu. Cílům musí být zároveň přiřazeny priority tak, aby odrážely nejen potřeby obce, ale i dostupné zdroje. Pro usnadnění rozhodování o prioritách, lze použít následující kritéria:

- přínos cíle k dosažení záměru,
- proveditelnost,
- načasování,
- vliv na investice a pracovní místa,
- účast privátního sektoru,
- propojitelnost s jinými cíli.

V souvislosti s poměrně propracovanou metodikou řízení projektového cyklu a v zájmu podrobnějšího stanovení prováděcí části akčních plánů, která spočívá ve vymezení

konkrétních strategií – úkolů, se používají **projektové listy**. Každý cíl tak má svůj projektový list, jehož smyslem je určit odpovídající parametry cíle včetně kroků/fází, které je potřeba udělat. Vzor projektového listu je uveden v Příloze B.

1.3.7 Sestavení strategického plánu

Výsledkem všech předcházejících kroků procesu je strategický plán, který pořizovatele vede k tomu, jak využívat vnitřních i vnějších zdrojů pro dosažení specifických cílů. To vyžaduje mít podklady k rozhodnutí o výběru některého z alternativních možných budoucích způsobů realizace různých aktivit. Proto se ústřední funkcí strategických plánů stává i odstranění rozporu mezi jednotlivými přístupy, rozporů v různém načasování, rozporů mezi různými úsilími a zájmy či rozpory v harmonizování cílů města a územně správních jednotek. Neméně důležitým prvkem jsou i použitelné zdroje, nad kterými je také třeba vyjádřit shodu.

Strategický plán je dokument, který obsahuje dosažené shody, identifikované zdroje a přidělené odpovědnosti. Tím se minimalizuje pravděpodobnost nepochopení toho, co se od koho očekává, kdy a s jakými zdroji. Obecně bývá strategický plán složen z následujících prvků:

- chronologie procesu strategického plánování,
- záměry, cíle a strategie ke každému akčnímu plánu problémové oblasti,
- určení priorit,
- plán řízení realizace,
- podkladové informace.

Před schválením plánu Komisí je vhodné zajistit široké povědomí o akčních plánech formou publikace v místním tisku nebo formou veřejné schůze, tak aby veřejnost měla možnost se k vizi obce vyjádřit a případně diskutovat se členy Komise.

Pokud je nad obsahem plánu vyjádřena shoda, předloží jej Komise ke schválení zastupitelstvu města, aby mohl být přijat jako politika města. Tím také představitelé města zavážou svůj úřad k realizaci strategického plánu.

1.3.8 Realizace strategického plánu

Realizace strategického plánu je rozhodujícím bodem celého procesu, je to vlastně smysl strategického plánování. Jestliže byl proces strategického plánování efektivní, bude zde široká shoda o tom, které jsou kritické problémové oblasti, jak bude vnější prostředí v budoucnu působit na město, a jaké jsou silné a slabé stránky obce. Rovněž se zformovalo nové partnerství mezi podniky, správou a místními osobnostmi, které převzali závazky ke konkrétním strategiím a k strategickému plánu. Proces strategického plánování jistě ukázal vůdčí osobnosti, které převezmou odpovědnost za zajištění realizace strategií a za naplnění cílů.

Klíčem k realizaci je organizace. Vytvoření efektivní organizační struktury by pro úspěšné provedení plánu nemělo být podceněno. Tato fáze vyžaduje angažovanost každého relevantního subjektu, ať se jedná o radnici, odbor veřejných prací, obchodní komoru, odbor ekonomického rozvoje, univerzitu apod. Na ty subjekty, které přijaly odpovědnost za plnění strategií bude kladen přímý tlak ze strany veřejnosti, aby svůj závazek splnily. Je proto důležité, aby se s daným plánem ztotožnili, přijali jej za svůj, což jim umožní lépe přispět k jeho naplnění.

Každý účastník si musí být vědom své odpovědnosti za akci, znát žádané výsledky, přijmout odpovědnost za akci a její výsledky a znát časový rámec, ve kterém mají být úkoly provedeny.

Mnoho cílů bude zaměřeno na změny politiky a odstranění administrativních bariér a nebudou zahrnovat peněžní výdaje, avšak úspěšná realizace cílů orientovaných na konkrétní projekty bude vyžadovat přidělení omezených finančních zdrojů. Je tedy vhodné znovu zdůraznit vazbu mezi jednotlivými úkoly a rozpočtem.

1.3.9 Monitorování a aktualizace plánu

Abyste mohlo být průběžně vyhodnocováno dosahování cílů a porovnávání skutečně dosažených výsledků s plánem, je vhodné vytvořit Komisi pro řízení realizace. Ta bude dohlížet na správnou orientaci a chod organizace. V Komisi by mělo být šest až deset osobností z veřejného i soukromého sektoru, což bude odrážet trvalý význam veřejno-soukromého partnerství.

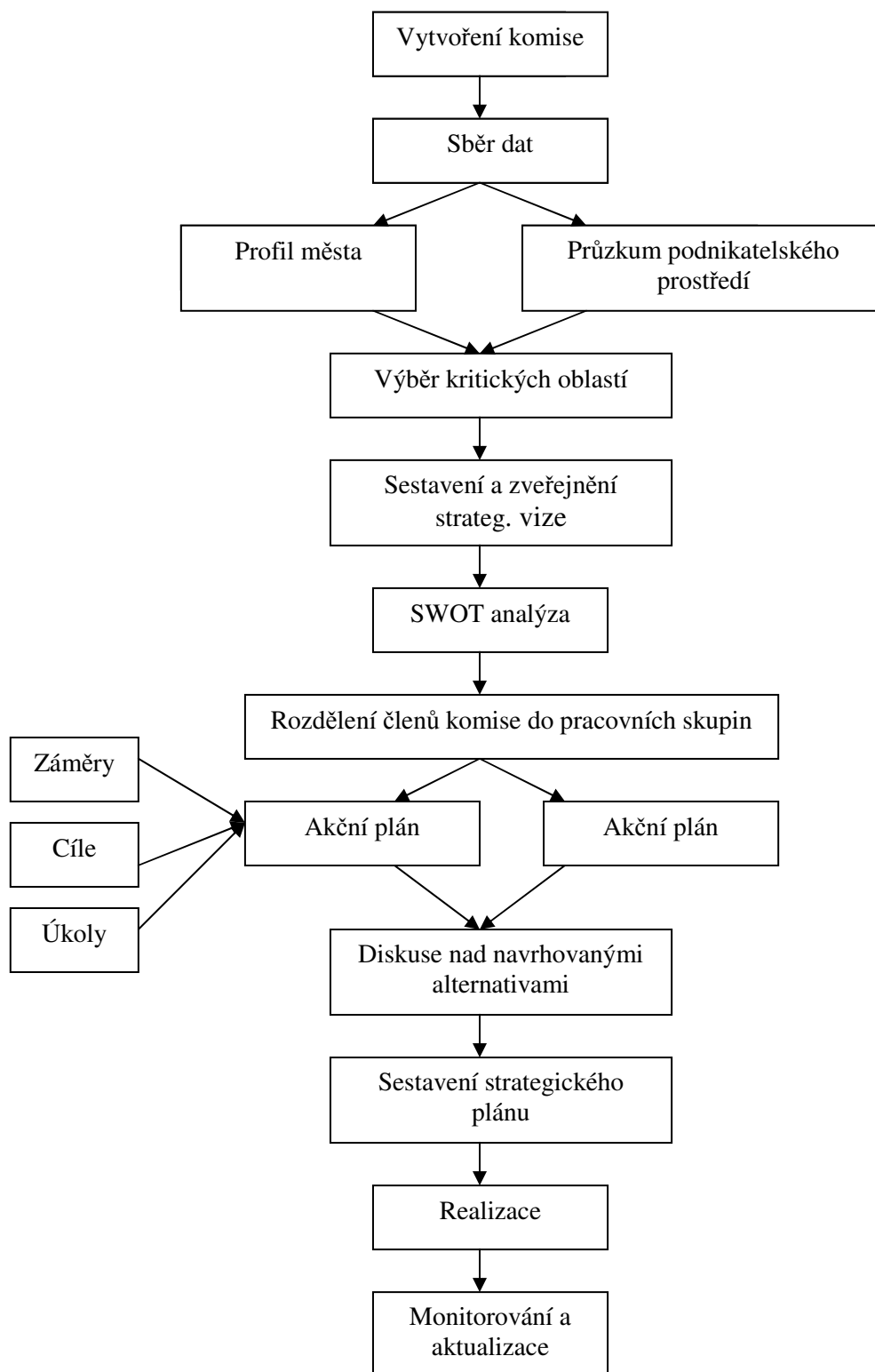
Proces monitorování by měl sledovat tyto činnosti:

- postup každé strategie ve srovnání s postupem podle harmonogramu Akčního plánu,
- spotřebované časové a finanční zdroje ve srovnání s přidělenými zdroji,
- změny u jednotlivců a organizací, které by mohly mít vliv na jejich schopnost splnit své pověření,
- změny vnějšího prostředí, které by mohly ohrozit plán,
- hodnocení výsledků realizovaných strategií.

Také je třeba každoročně posoudit aktuálnost cílů a strategií a případně je přehodnotit. Pokud se proces strategického plánování vydařil, měl by strategický plán s pravidelnou aktualizací vydržet po dobu tří až pěti let.

Proces strategického plánování lze zjednodušeně popsat prostřednictvím následujícího schématu.

Graf 1: Zjednodušené schéma procesu strategického plánování



Zdroj: vlastní návrh

1.4 Diskuse ke kapitole

Závěrem této kapitoly bych ráda shrnula úlohu strategického plánování ekonomického rozvoje pro obce v současných rychle se měnících podmínkách. Úkolem strategického plánování je zejména:

- definovat společné zájmy města, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů,
- definovat předpoklady realizace těchto zájmů včetně zajištění zdrojů jejich financování,
- optimalizovat podmínky pro život a podnikání ve městě,
- koordinovat vynakládání veřejných investic,
- definovat dlouhodobé záměry politiky města,
- posilovat sounáležitost a odpovědnost za rozvoj města u obyvatel a podnikatelů.

Jak již bylo uvedeno výše, obsah a způsob sestavování strategického plánu rozvoje není stanoven žádným závazným předpisem, a proto se často i tvorba tohoto dokumentu přizpůsobuje místním potřebám a podmínkám. Existují však určité body, které by měly být brány na vědomí při tvorbě dokumentu, aby vzniklý dokument byl schopný směřovat obec k zamýšlenému rozvoji.

V této kapitole byl nastíněn jeden z možných přístupů ke strategickému plánování prostřednictvím prezentace metodiky poradenské firmy BermanGroup. Považuji za důležité ještě jednou upozornit, že je to jen jeden z možných přístupů a ráda bych na tomto místě uvedla i jiný pohled na danou problematiku.

V mnoha zemích je nositelem strategického plánování místního ekonomického rozvoje Světová banka (World Bank), jejíž metodika obsahuje 5 kroků (příprava, analýzy prostředí, sestavení strategie, realizace, monitoring a vyhodnocení), přičemž třetí krok (sestavování strategie) obsahuje kroky, které jsou v uvedené metodice BermanGroup samostatné (vize, akční plány). Metodika BermanGroup je založena na této koncepci zpracované Světovou bankou.

Úkolem první fáze procesu strategického plánování dle metodiky Světové banky² je určit, jak bude v rámci obecního úřadu rozvíjen a řízen tento proces, jak do něj budou zvolení

² Murphy, F., Swinburn, G. *Making Local Economic Development Strategies: A Trainer's Manual*. Světová banka

představitelé zapojení a jak budou informováni. Jedním z cílů je také založit pracovní vztahy a struktury pro zapojení klíčových aktérů. Světová banka zdůrazňuje, že se má jednat o kolektivní úsilí veřejného, soukromého a nevládního sektoru. Je třeba identifikovat skupiny, které mají zájem na rozvoji obce a to, jakými zdroji mohou k tomuto rozvoji přispět.

Smyslem druhé fáze strategického plánování je poznat charakteristiku ekonomiky města a s využitím kvantitativních i kvalitativních dat se dozvědět o zdrojích, struktuře a trendech produkce, zaměstnanosti apod., tak, aby mohly být identifikovány strategické směry budoucího rozvoje. Pro tyto účely je také nezbytné pochopit problémy, kterým čelí soukromý sektor a analyzovat data pomocí SWOT analýzy a regionálních ekonomických indikátorů.

Fáze sestavení strategie vyžaduje dle Světové banky integrovaný přístup, v rámci kterého má být propojen místní ekonomický rozvoj s rozvojem životního prostředí a sociálními potřebami. Výstupy jsou ve formě vizí, kritických oblastí, záměrů, cílů a úkolů.

Součástí implementačního plánu je rozpočtový, institucionální, procesní rámec a rámec lidských zdrojů. Tento plán implementace je spojením dlouhodobých a krátkodobých záměrů a konsolidací jednotlivých akčních plánů. Každý akční plán zahrnuje hierarchii úkolů, zodpovědných subjektů, časový harmonogram, lidské zdroje, finanční potřeby, zdroje financování, očekávané dopady a výsledky. Jsou také stanoveny indikátory, které hodnotí procesy a jejich dopady.

Cílem poslední fáze podle Světové banky je monitorovat pokroky v rámci každého projektu i v rámci strategie a to prostřednictvím definovaných indikátorů.

Dalším příkladem může být firma DHV, která také působí jako konzultant na českém trhu a vytvořila strategické plány např. pro města Prostějov, Šumperk či Beroun. Přístup této firmy vychází ze sedmi postupových kroků:

- vize,
- stanovení globálních cílů rozvoje,
- SWOT analýza,
- stanovení rozvojových cílů a směrů,
- stanovení strategických diagnóz,
- sestavení strategického plánu,
- zpracování postupu realizace.

DHV se ve svých postupových krocích zabývá zpracováním vize a mise. Na následnou analýzu prostředí však není kladen veliký důraz, je prováděna pouze SWOT

analýzou, což lze označit za nedostačující. Velice podobně se DHV zabývá procesem zpracování a sestavení strategie a akčního plánu. V této metodologii není zmiňován krok monitoringu, který je poslední etapou strategického plánování.

Závěrem lze říci, že je rozhodnutím každé obce, zda podstoupí proces strategického plánování a ujasní si tak představy o své budoucnosti. Vytvořit strategický plán se samozřejmě může pokusit sama, pokud se však jedná o větší obec jednoznačně bych doporučila využít poradenství některé z firem působících na českém trhu.

2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÝCH MĚSTECH

V této kapitole budou představeny jednotlivé analyzované země a především vybraná města. Země budou porovnávány podle základních ekonomických ukazatelů jako jsou růst hrubého domácího produktu, inflace, nezaměstnanost, počet obyvatel. S ohledem na problematiku ekonomického rozvoje považuji za vhodné zařadit jako srovnávací kritérium také příliv zahraničních investic a jejich vývoj v čase.

Charakteristika analyzovaných měst bude založena na komparaci několika souměřitelných kritérií a dále na prezentaci klíčových silných a slabých stránek jednotlivých měst vycházejících ze SWOT analýzy, jejíž sestavení je součástí procesu strategického plánování. Klíčové silné a slabé stránky budou vybírány tak, aby co nejlépe charakterizovaly situaci měst a to s ohledem na kritické oblasti, záměry, cíle a úkoly. Domnívám se, že jako vhodný prostředek k poznání jednotlivých měst lze také použít informace získané analýzou jejich strategických vizí. Předpokládám, že tímto bude dosažen vyčerpávající a pokud možno co nejobjektivnější popis a dostačující úvod pro další kapitoly.

Cílem této kapitoly je tedy co nejlépe charakterizovat města, jejichž strategické plány jsou předmětem analýzy. Díky výstižné charakteristice bude možno posoudit, do jaké míry se jednotlivá města podobají a zda a v čem se liší. Prováděná komparace má prokázat, že byl vybrán vhodný počet měst a že vybraný vzorek je reprezentativní tzn., že daná města mají v analýze své místo.

2.1 Komparace jednotlivých zemí

Do analýzy byla zařazena Česká republika, která je porovnávána se Slovenskem, Ukrajinou a Rumunskem. Jako další komparovatelné země se logicky nabízejí i Polsko a Maďarsko, které jsou České republice mnohem blíže nejen geograficky a historicky, ale i ekonomicky a to nejenom díky členství v EU. Rozhodnutí o výběru Rumunska a Ukrajiny je spojeno se zájmem zjistit rozdílnosti v obsahu strategických plánů související s odlišným časovým přijetím tohoto nástroje ekonomického rozvoje. V České republice a na Slovensku došlo k jeho aplikaci již v 90. letech a v Rumunsku a Ukrajině až po roce 2004.

Mezi významné společné znaky těchto čtyř zemí patří, že se jedná o státy bývalého východního bloku, které v 90. letech prošly demokratizací a sérií reforem. To výrazně ovlivnilo veškeré oblasti života společnosti včetně ekonomických stránek. Města získala více kompetencí v oblasti samosprávy a kromě jiných i odpovědnost za svůj rozvoj. Získala i možnost sdružovat se a rozhodovat o své budoucnosti společně.

Druhým společným znakem je, že jako jeden z nástrojů ekonomického rozvoje začalo být využíváno strategické plánování po vzoru západoevropských zemí a Spojených států amerických. Proces strategického plánování pronikl postupně do České republiky, Slovenské republiky, Rumunska a Ukrajiny.

To, zda vybrané země spojují i stejné problémy a podobné či rozdílné způsoby jejich řešení, je předmětem zájmu této diplomové práce a bude to ověřeno analýzou v následujících kapitolách.

Následuje stručný přehled vybraných základních ekonomických ukazatelů:

Tabulka 1: Základní ekonomické ukazatele v jednotlivých zemích

Země	Počet obyvatel	Růst HDP	Inflace	Míra nezaměstnanosti
Česká republika	10 256 000	6,0%	1,6%	7,9%
Slovensko	5 422 000	6,0%	2,8%	16,4 %
Ukrajina	47 732 079	12,0%*	8,2%*	3,4%
Rumunsko	22 355 551	4,1%	9,1%	7,7%

Zdroj: Eurostat, Euroskop, www.me.gov.ua – Ministerstvo ekonomiky a evropské integrace - Ukrajina

Tabulka 2: Příliv zahraničních investic jako podíl na HDP:

Země/rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Česká republika	1,2	3,1	5,5	4,6	4,8	5,9	1,3	2,3
Slovensko	0,6	1,6	-0,1	5,3	3,7	7,9	1,1	1,0
Ukrajina*	-	-	-	-	-	-	-	-
Rumunsko	1,7	2,4	1,5	1,4	1,4	1,3	1,6	-

Zdroj: Eurostat, www.me.gov.ua – Ministerstvo ekonomiky a evropské integrace - Ukrajina

* údaj za rok 2004

* údaj za rok 2003

* údaje nejsou k dispozici

Na základě výše uvedených údajů můžeme říci, že řadu společných charakteristik vykazují na jedné straně Česká republika a Slovensko a na straně druhé Rumunsko a Ukrajina. Diference můžeme vidět v rozdílné dynamice ekonomického rozvoje v 90. letech. Tempo růstu ekonomiky České republiky a Slovenska bylo v té době rychlejší, potom se zpomalilo. Obě země však za rok 2005 vykázaly růst HDP 6%, což je v EU jeden z nejlepších výsledků a mnoho odborníků díky tomu hovoří o České republice jako o evropském tygrovci. Ve dvou zemích bývalého sovětského svazu dochází k vyššímu růstu ekonomiky až v poslední době, je to patrné hlavně na Ukrajině.

Oproti tomu nezaměstnanost je nižší v Rumunsku a na Ukrajině, zejména z důvodu stále nedostatečně provedené restrukturalizace místní ekonomiky, zatímco na Slovensku se dlouhodobě pohybuje blízko dvaceti procent. I Česká republika má s nezaměstnaností problémy, nikdy však nepřekročila deset procent. Nejnižší inflaci vykazuje Česká republika a Slovensko. V ostatních zemích je poměrně vysoká.

Z přehledu investic vyplývá, že zdaleka největší zahraniční investice podle podílu na HDP plynuly do České republiky. Slovensko je však také velmi zajímavým místem pro zahraniční investory. Souvisí to pravděpodobně s výhodnou polohou ve středu Evropy, nízkými mzdovými náklady, proinvestiční vládou a pravděpodobně i se vstupem do EU.

2.2 Charakteristika vybraných měst

Do analyzovaného vzorku bylo vybráno devět českých, čtyři slovenská, pět ukrajinských a dvě rumunská města. Nižší počet rumunských měst je nutné odůvodnit tím, že společnost BermanGroup na rumunský trh vstoupila teprve nedávno a Caracal a Mioveni jsou zatím jediná dvě města, kterým pomáhala se zpracováním strategických plánů.

Vyšší zastoupení českých měst naopak vyplývá ze skutečnosti, že společnost BermanGroup už působí na českém trhu více než 10 let a počet analyzovaných měst tvoří jen zlomek těch, pro které společnost zpracovávala strategické plány. Do výběru navíc byly zařazeny dva mikroregiony – Orlicko-Třebovsko a Železné hory. Jejich zařazení považují za vhodné především s ohledem na zajištění co nejširší báze kritických oblastí, záměrů a cílů a způsobů řešení problémů definovaných ve strategických plánech.

Jak je uvedeno výše, komparace měst bude provedena pomocí několika kritérií. S ohledem na zajištění souměřitelnosti byla vybrána tato:

- počet obyvatel – pro ČR zdroj ČSÚ, údaje k 1.1.2005, pro SR zdroj webové stránky měst a Profily měst,
- převažující sektor ekonomiky – s ohledem na dostupnost informací i na význam pro ekonomický rozvoj města bude tato charakteristika představována tím sektorem, ve kterém je nejvyšší zaměstnanost,
- míra rozvinutosti vyššího územního celku pod který město spadá – bude hodnocena na pětistupňové škále od 1 do 5, kde hodnocení 1 znamená nejlepší známku, tento údaj bude určen na základě kvalifikovaného odhadu po prostudování sociálně ekonomických profilů města,
- vzdělanost – uváděny budou dvě charakteristiky: podíl obyvatel s nejvyšší dosaženou úrovní vzdělání střední s maturitou a podíl obyvatel s nejvyšší dosaženou úrovní vzdělání vyšší odborné a vysokoškolské,
- nezaměstnanost.

Dále budou města charakterizována klíčovými silnými a slabými stránkami a představami o jejich budoucnosti vyplývajícími z analýzy strategických vizí.

2.2.1 Česká republika

Jičín

Tabulka 3: Charakteristické ukazatele - Jičín

počet obyvatel	16 248
převažující sektor ekonomiky	průmysl – automobilový
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2
vzdělanost	33,6% / 12,3%
nezaměstnanost	6,5%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- poloha v přírodně cenném prostoru – Český ráj, image města – historické tradice, stylovost,
- dostatek ploch fyzicky použitelných pro bytovou výstavbu, příznivá vzdělanostní struktura (vyšší podíl osob se středoškolským a vysokoškolským vzděláním),

- poloha na komunikaci první třídy, dobrá dostupnost (Praha, Liberec, Krkonoše).

Slabé stránky:

- informační (orientační) systém, kvalita služeb – stravování, ubytování – nedostatečná profesionalizace,
- nedostatek cenově dostupných volných bytů, chybí terciární vzdělávací kapacity v místě,
- organizace dopravy ve městě - navigační systém – špatná orientace.

Kutná Hora

Tabulka 4: Charakteristické ukazatele – Kutná Hora

počet obyvatel	21 109
převažující sektor ekonomiky	38% průmysl-ČKD, Phillip Morris
míra rozvinutosti vyššího územního celku	1
vzdělanost	31% / 10,6%
nezaměstnanost	10,0%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- ve schváleném územním plánu jsou vymezeny plochy pro podnikání, vyšší než průměrný podíl vysokoškoláků mezi obyvatelstvem (i zaměstnanci),
- historické centrum se zachovalým středověkým rázem, blízkost Prahy, UNESCO,
- existuje poptávka po bytech a stavebních parcelách, město je atraktivní pro bydlení.

Slabé stránky:

- neschopnost místních firem reagovat na vybrané veřejné zakázky, v nabídce nejsou připravené zainvestované plochy pro MSP,
- chybí kapacitní ubytovací zařízení na špičkové úrovni i dostatečné možnosti levnějšího ubytování,
- poloha nádraží mimo centrum, chybí napojení na dálniční systém.

Lázně Bohdaneč

Tabulka 5: Charakteristické ukazatele – Lázně Bohdaneč

počet obyvatel	3 280
převažující sektor ekonomiky	služby - lázně

míra rozvinutosti vyššího územního celku	2
vzdělanost	*
nezaměstnanost	5,9%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- poloha města, vazba na Pardubice, existence lázní,
- pozitivní demografický vývoj, příznivá věková a vzdělanostní struktura,
- struktura zaměstnavatelů.

Slabé stránky:

- město nevyhovuje nárokům lázeňské klientely na poskytování informací, neexistence společné propagace města a lázní,
- špatné služby pro aktivní trávení volného času - sport, kultura, chybí „velké“ jednorázové akce, zařízení,
- město nevlastní pozemky pro výrobní podniky.

Liberec

Tabulka 6: Charakteristické ukazatele - Liberec

počet obyvatel	97 400
převažující sektor ekonomiky	41,2 - průmysl
míra rozvinutosti vyššího územního celku	3
vzdělanost	*
nezaměstnanost	7,1%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- centrum kraje a Euroregionu, přeshraniční spolupráce, univerzita se specifickými obory, dálniční spojení s Prahou, Regiotram- propojení na Německo a Polsko,
- úspěšná restrukturalizace ekonomiky, relativně kvalifikovaná a jazykově zdatná pracovní síla, vyšší všeobecná vzdělanost,
- dvě velké připravované průmyslové zóny, vstřícný přístup k investorům, existence Technologického parku.

* údaj není k dispozici

* údaj není k dispozici

Slabé stránky:

- neschopnost dohody s okolními městy, rivalita mezi samosprávami, technické zázemí vysokého školství,
- nepropustná hranice do Polska pro nákladní dopravu a autobusy,
- závislost místní ekonomiky na automobilovém průmyslu, nezájem o staré průmyslové objekty v centru města.

Mladá Boleslav

Tabulka 7: Charakteristické ukazatele – Mladá Boleslav

počet obyvatel	42 972
převažující sektor ekonomiky	průmysl - automobilový
míra rozvinutosti vyššího územního celku	1
vzdělanost	27,5% / 6,7%
nezaměstnanost	3,4%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- spolupráce města a Škody Auto na tématech společného zájmu, aktivní vývojové firmy navázané na výzkum Škody Auto,
- Mladá Boleslav je centrem rozsáhlého pracovního trhu, ve městě sídlí vysoká škola (VŠ Škoda Auto),
- vyšší průměrná mzda, nižší nezaměstnanost.

Slabé stránky:

- malá diversifikace místní ekonomiky, nízký podíl zaměstnanosti v terciéru,
- Mladá Boleslav není statutárním městem, nedostatečné společenské postavení,
- vysoké ceny bytů, vyšší cenová hladina díky kupní síle zaměstnanců Škody Auto.

Pardubice

Tabulka 8: Charakteristické ukazatele - Pardubice

počet obyvatel	88 181
převažující sektor ekonomiky	chemický, elektrotechnický
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2
vzdělanost	33,0% / 12,2%

nezaměstnanost	5,8%
----------------	------

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- dlouholetá tradice v oborech elektro, stavebnictví, chemie, kvalifikace pracovníků, flexibilní, rekvalifikovatelná pracovní síla, lokality pro investory,
- výhodná geografická poloha, provoz civilního letiště ve městě, rozsáhlá a kvalitní MHD, Labská vodní cesta,
- sídlo institucí regionálního významu, spolupráce s ostatními obcemi regionu, univerzitní město,
- městská zeleň, blízkost rekreačních oblastí.

Slabé stránky:

- nevhodná dislokace průmyslových území, nekoncepční přístup města k MSP,
- chybí spojení po dálnici, chybí obchvat města,
- přetržená tradice regionálního centra, nevyužitý potenciál cestovního ruchu,
- image špinavého průmyslového města, ohrožení povodněmi.

Trutnov

Tabulka 9: Charakteristické ukazatele - Trutnov

počet obyvatel	31 239
převažující sektor ekonomiky	33,8% - textilní, elektrotechnický, strojírenský průmysl
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2
vzdělanost	26,1% / 11,3%
nezaměstnanost	8,7%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- místní ekonomika je diverzifikovaná, atraktivní pro zahraniční investice,
- přechody do Polska, dobrá kvalita místních komunikací, spojení vlakem do Prahy,
- bydlení v příjemném, bezpečném a zdravém prostředí s řadou možností aktivního trávení volného času, zejména v oblasti sportu,
- blízkost Krkonoš, Adršpachu, turistické zajímavosti ve městě a okolí.

Slabé stránky:

- chybí připravené zainvestované plochy pro větší investory v majetku města, nedostatek vysokoškolsky vzdělaných odborníků,
- konfigurace terénu, složitá pro dopravní systém, parkování v centru a na sídlištích,
- chybí zařízení terciárního školství – vyšší odborné školy, vysoké školy,
- nedostatečná úroveň či absence produktů cestovního ruchu, prezentace města.

Orlicko-Třebovsko

Tabulka 10: Charakteristické ukazatele – Orlicko-Třebovsko

počet obyvatel	47 867
převažující sektor ekonomiky	strojírenský, textilní,zpracovatelský
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2
vzdělanost	27,8% / 6,2%
nezaměstnanost	8,5%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- tradiční průmyslová výroba, relativně kvalifikovaná a rekvalifikovatelná pracovní síla, kvalitní železniční napojení regionu, rozvinutý sektor MSP,
- nabídka středních škol je nadprůměrná, pracoviště univerzity.

Slabé stránky:

- nízké mzdy, nízká kupní síla, hrozí „odliv mozků“, silniční napojení, nepřehledné vlastnické vztahy, nedostatek připravených průmyslových pozemků,
- nedostatek penzionů pro seniory, nedostupnost bytů pro mladé rodiny, úbytek obchodů na vesnicích, nevyhovující systém veřejné dopravy.

Železné hory

Tabulka 11: Charakteristické ukazatele – Železné hory

počet obyvatel	8 253
převažující sektor ekonomiky	53% zpracovatelský průmysl
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2
vzdělanost	20% / 4,3%
nezaměstnanost	9,8%

Zdroj: ČSÚ, strategický plán města

Silné stránky:

- blízkost center – Pardubice, Hradec Králové, Čáslav, Havlíčkův Brod, Kutná Hora,
- tradice průmyslu, kvalifikace pracovníků, potenciál pracovní síly, malé, pružné podniky různých výrobních i servisních oborů,
- příznivý přístup místní správy k podnikatelům a firmám.

Slabé stránky:

- dopravní obslužnost, chybí informační centrum,
- konflikt některých ekonomických aktivit a přírodních hodnot území,
- problémy se zaměstnaností, velké množství malých, vylidňujících se sídel.

2.2.2 Slovensko

Humenné

Tabulka 12: Charakteristické ukazatele - Humenné

počet obyvatel	35 157 - 2001
převažující sektor ekonomiky	35,5% průmysl-chemický
míra rozvinutosti vyššího územního celku	3 - okresní město v Prešovském kraji
vzdělanost	*
nezaměstnanost	22,17%

Zdroj: strategický plán města, internetové stránky města

Silné stránky:

- úspěšně ukončená restrukturalizace ekonomiky, vznik nových podniků, vstup zahraničních investorů, dostatek prostor pro podnikání v územním plánu,
- kvalifikovaná pracovní síla, geografická poloha, blízkost hranic,
- stabilní daňová a poplatková politika města vůči podnikatelům, snaha města o stabilní prostředí a o zkvalitnění podnikání, instituce a organizace na podporu podnikání, přeshraniční spolupráce.

Slabé stránky:

- nízká míra spolupráce podniků navzájem, nedostatečné jazykové schopnosti pracovní síly,
- nízká průměrná mzda a slabá kupní síla, vysoká nezaměstnanost, šedá ekonomika,

* údaj není k dispozici

- chybí nebytové prostory pro MSP, chybí finanční zdroje, garance za úvěry, chybí zkušenosti a motivace k podnikání.

Prešov

Tabulka 13: Charakteristické ukazatele - Prešov

počet obyvatel	91 205
převažující sektor ekonomiky	Průmysl - strojírenský, elektrotechnický, textilní
míra rozvinutosti vyššího územního celku	3 - sídlo Prešovského kraje
vzdělanost	30,75% / 13,26%
nezaměstnanost	21,32%

Zdroj: strategický plán města, internetové stránky města

Silné stránky:

- tradice průmyslové výroby, schopnosti a zručnosti místní pracovní síly,
- existující prostory a pozemky na podnikání, využitelná subdodavatelská základna,
- vysoká škola a síť středních škol, univerzita třetího věku,
- blízkost letiště v Košicích.

Slabé stránky:

- nedostatečná kapitálová vybavenost firem a z toho vyplývající špatná dostupnost finančních zdrojů a to i pro MSP,
- chybí inkubátor a služby pro začínající podnikatele,
- nedobudované dálniční spojení,
- město není vlastníkem ploch určených na průmyslový rozvoj, není tam infrastruktura,
- vysoká nezaměstnanost a nízká kupní síla.

Šala

Tabulka 14: Charakteristické ukazatele - Šala

počet obyvatel	24 654
převažující sektor ekonomiky	chemický, textilní průmysl
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2 - Nitranský kraj, není sídlem okresu
vzdělanost	*
nezaměstnanost	17,22%

Zdroj: strategický plán města, internetové stránky města

Silné stránky:

- dobrá dostupnost, kombinace různých druhů dopravy,
- diverzifikovaná ekonomika, existence průmyslové zóny, nabídka výrobních služeb pro investory,
- zaměstnanost v MSP různých odvětví, dobrá kupní síla obyvatelstva.

Slabé stránky:

- zatížení města tranzitní automobilovou dopravou, přetížení centra města,
- neexistující městská politika rozvoje, nedostatečná aktivita města při získávání investorů, nepřipravenost pozemků a služeb pro investory,
- nedostatek ubytovacích kapacit, odliv kvalifikované pracovní síly do Bratislavy,
- špatná komunikace mezi školami a podniky.

Trnava

Tabulka 15: Charakteristické ukazatele - Trnava

počet obyvatel	67 878
převažující sektor ekonomiky	strojírenský, elektrotechnický, nábytkářský
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2 - sídlo Trnavského kraje
vzdělanost	10,66% / 3,87%
nezaměstnanost	7,69%

Zdroj: strategický plán města, internetové stránky města

* údaj není k dispozici

Silné stránky:

- blízkost Bratislavy,
- kvalifikovaná pracovní síla v různých průmyslových oborech, tři vysoké školy, ochota rekvalifikovat se a učit se, nižší nezaměstnanost a vyšší mzdy,
- příprava průmyslové zóny, služby pro investory, dostatek ploch pro podnikání,

Slabé stránky:

- malá organizovanost MSP, nedostatek vhodných prostor pro MSP,
- absence výzkumu ve vznikajících velkých podnicích, špatná komunikace mezi školami a podniky,
- dopravní přetíženost některých komunikací.

2.2.3 Ukrajina

V profilech města u strategický plánů ukrajinských měst nebyly k dispozici údaje o vzdělanosti obyvatel, proto tento ukazatel nebyl do tabulky zařazen.

Chortkiv

Tabulka 16: Charakteristické ukazatele - Chortkiv

počet obyvatel	30 600
převažující sektor ekonomiky	strojírenský, potravinářský
míra rozvinutosti vyššího územního celku	4 - „město okresního významu“
nezaměstnanost	12,80%

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- geografická poloha, dobré dopravní spojení s velkými centry, existence Podnikatelské asociace,
- kvalita malých obchodníků a sítě restaurací,
- historické památky, muzea a sakrální stavby, zahraniční partnerská města.

Slabé stránky:

- nedostatečná informovanost o možnostech podnikání ve městě, komplikovaný a nákladný proces získání oprávnění k podnikání, nejednotná a netransparentní pravidla regulace podnikání, nedostatečné pokrytí internetem,

- špatné nakládání s odpady, kanalizace, nefungující čistička odpadních vod, nedostatečné dodávky vody, elektřiny a plynu, údržba komunikací, čistota města,
- chybí produkty cestovního ruchu, turistické průvodce, kvalitní hotely a veškeré další služby pro turisty.

Ivano-Frankivsk

Tabulka 17: Charakteristické ukazatele – Ivano-Frankivsk

počet obyvatel	235 000-2005
převažující sektor ekonomiky	strojírenský, potravinářský, textilní, stavebnictví
míra rozvinutosti vyššího územního celku	3 - sídlo Ivano-Frankivské oblasti
nezaměstnanost	1,8%

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- geografická poloha, blízkost hranic s EU, rozvinutý sektor MSP, diverzifikovaná ekonomika,
- rozvinutá síť vzdělávacích institucí, dostupnost letiště.

Slabé stránky:

- nedostatečná informovanost o možnostech podnikání, komplikovaný proces získání oprávnění k podnikání, zastaralé technologie a vybavení průmyslových podniků, nedostatečná exportní orientace,
- nedostatek pracovníků ve stavebnictví a zpracování kovů, neexistují personální agentury,
- problémy nakládání s odpady, kanalizace, nedostatečná údržba komunikací, čistota města.

Kaluš

Tabulka 18: Charakteristické ukazatele - Kaluš

počet obyvatel	67 400
převažující sektor ekonomiky	zpracování ropy
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2 – sídlo okresu
nezaměstnanost	4,08%

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- výhodná poloha blízko hranic, železniční spojení, letiště
- kvalifikovaná pracovní síla, vysoká úroveň vzdělanosti obyvatelstva, existuje Podnikatelské centrum a Centrum pro zaměstnanost, petrochemický klastr, kurzy pro začínající podnikatele, již působící zahraniční investoři.

Slabé stránky:

- nedostatek některých profesí – právníci, inženýři a manažeři se znalostí evropského práva, neprůhledné procesy získání oprávnění k podnikání, nejednotná pravidla,
- velké a nepředvídatelné dodatečné náklady pro investory, chybí aktivní politika získávání investorů, komplikovaný a časově náročný proces založení nového závodu.

Pavlohrad

Tabulka 19: Charakteristické ukazatele - Pavlohrad

počet obyvatel	116 900
převažující sektor ekonomiky	těžební – těžba uhlí v dolech
míra rozvinutosti vyššího územního celku	3 - sídlo okresu
nezaměstnanost	3,09%

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- výhodná poloha uprostřed průmyslového regionu, dostupné průmyslové kapacity včetně zainvestovaných ploch,
- dobrý systém veřejné hromadné dopravy, dostupnost plynu a internetu, nízké stavební náklady, existuje cenová mapa pozemků ve městě.

Slabé stránky:

- neprůhledné veřejné zakázky, nedostatečná podpora začínajících podnikatelů, obrovský rozmach šedé ekonomiky, nízká konkurenceschopnost firem,
- nedostatečné dodávky vody, nakládání s odpady, kanalizace, čističky odpadních vod, dodávky vody, elektřiny, údržba komunikací, veřejné osvětlení.

Pryluky

Tabulka 20: Charakteristické ukazatele - Pryluky

počet obyvatel	62200 –rok 2004
----------------	-----------------

převažující sektor ekonomiky	83% průmysl - tabákový, potravinářský
míra rozvinutosti vyššího územního celku	2 – sídlo okresu
nezaměstnanost	7,05 –rok 2004

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- geografická poloha, centrum regionu s pěti miliony obyvatel, daňové pobídky pro začínající podnikatele, existuje Podnikatelské centrum, dostupné prostory,
- velké množství středních škol a Univerzit, rekvalifikační programy organizované městem i podniky,
- pozitivní image města – atraktivní pro život, dostačující komunální infrastruktura.

Slabé stránky:

- nízká podnikatelská aktivita, finanční problémy středních a malých podniků, komplikovaný proces získání oprávnění k podnikání, není zpracován seznam prostor vhodných pro podnikání,
- instituce nejsou připravené využívat informační technologie, nízké mzdy a nízká motivace pracovat, nedostatek praktické výuky na školách, nízká úroveň technického vybavení.

2.2.4 Rumunsko

U těchto dvou rumunských měst bohužel nebyly k dispozici profily města a z tohoto důvodu nebylo možno určit současný růst HDP a vzdělanostní strukturu.

Caracal

Tabulka 21: Charakteristické ukazatele - Caracal

počet obyvatel	34 607
převažující sektor ekonomiky	textilní průmysl
míra rozvinutosti vyššího územního celku	4

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- existující prostory vhodné pro podnikání, levná a kvalifikovaná pracovní síla,
- blízkost Bukurešti a tedy nízké dopravní náklady,
- prostory pro MSP, potenciál v zemědělství,

Slabé stránky:

- nedostatečná infrastruktura, nedostatek know-how místních podnikatelů, nedostatek informací pro investory,
- vysoké daně, nedostatek finančních zdrojů pro MSP, špatná informovanost o možnostech dotací,
- vysoké náklady na energie, teplo, vodu, špatná kvalita dopravních komunikací.

Mioveni

Tabulka 22: Charakteristické ukazatele - Mioveni

počet obyvatel	35 849
převažující sektor ekonomiky	automobilový průmysl, výzkumný ústav jaderné energetiky
míra rozvinutosti vyššího územního celku	3

Zdroj: strategický plán města

Silné stránky:

- dobré geografické umístění, nedaleko klíčových dopravních koridorů,
- prostory a pozemky vhodné pro průmyslové zóny v majetku města,
- kvalifikovaná pracovní síla zejména pro automobilový průmysl.

Slabé stránky:

- neexistuje instituce pro spolupráci s investory, neudržované dopravní komunikace,
- neexistuje instituce pro spolupráci se středními a malými podniky, nedostatek finančních zdrojů, vysoké daně, nedostatečné nabídka vzdělání pro potřeby podnikání,
- špatná komunikace mezi školami a podniky.

Města vykazují značnou diferenci, co se týče počtu obyvatel, míry rozvinutosti, nezaměstnanosti, inflace i vzdělanosti. Odlišné jsou i jejich vize o budoucnosti, jiné postavení v rámci regionu, jiné silné a slabé stránky. Mezi kritické oblasti se často řadí ekonomický rozvoj, spolupráce s podnikateli, podmínky pro investice, doprava, kvalita života, trávení volného času, cestovní ruch a podobně. Výrazná rozdílnost jednotlivých měst a dvou regionů umožní zjistit rozsáhlé spektrum variant řešení jednotlivých problémů, komparovat je a případně doporučit do budoucna ty nejefektivnější z nich.

Jako další vhodný prostředek pro dosažení co nejvyváženější charakteristiky jednotlivých měst považují za vhodné uvést výsledky analýzy jimi sestavených strategických vizí. Ty jsou významnou součástí strategických plánů ekonomického rozvoje. Vyjadřují to,

jak by město mělo v budoucnu vypadat a obsahují témata, která členové Komise pro strategický rozvoj pokládají za nejdůležitější pro budoucnost. Lze z nich tedy vyčíst, jaké problémy města sužují a v kterých oblastech je v zájmu ekonomického rozvoje potřeba provést změny.

Ve sledovaných městech České republiky se strategická vize nejčastěji týkala cestovního ruchu (to je v rozporu s kritickými oblastmi, kde je cestovní ruch zastoupen pouze 4x), možností aktivního trávení volného času a rozvoje dopravní infrastruktury. Ve svých vizích kladla města také důraz na školství a vzdělání obyvatelstva, často i na vzdělávání vysokoškolské. Ve více než polovině strategických plánů se také objevil zájem spolupracovat s okolními obcemi.

Ve čtyřech vybraných slovenských městech se jako nejčastější představa o budoucnosti objevovala snaha stát se regionálním centrem, případně i s vazbami na okolní země – Humenné – a také zájem vytvořit pro občany prostor pro kvalitní a aktivní život, včetně kvalitního bydlení, možností trávení volného času, růstu životní úrovně a zdravého životního prostředí. Město Prešov navíc kladlo důraz na vzdělanost a jazykovou vybavenost občanů. Třetí častou vizí byla snaha vytvořit vstřícné prostředí pro podnikání a investování, rozvoj obchodu a služeb a s tím spojená nabídka kvalitních pracovních příležitostí.

Jako nejčastější vize o budoucnosti města se u pěti vybraných obcí Ukrajiny objevovaly cíle diverzifikace ekonomiky, vytváření příznivého podnikatelského prostředí, často i se zaměřením na MSP a vytvoření podmínek pro kvalitní život. Kvalita života v této zemi souvisí zejména se zajištěním dodávek pitné vody, elektřiny a plynu, se zavedením environmentálního odpadového hospodářství, zkvalitnění dalších veřejných služeb jako pouliční osvětlení a opravy dopravních komunikací. Více než polovina vybraných měst také kladla důraz na kvalifikovanou pracovní sílu, rozvoj progresivních odvětví průmyslu a high-tech sektorů a v neposlední řadě se města chtěla stát centry cestovního ruchu.

Dvě vybraná rumunská města se ve své vizi značně odlišují. Zatímco Mioveni kladlo důraz na přeměnu města v atraktivní a fungující komunitu, kde se dobře žije i pracuje, Caracal se chtěl stát průmyslovým městem a centrem mikroregionu. Obě města se však zaměřovala na diverzifikovanou ekonomiku a harmonii existujících odvětví ekonomiky a na vytvoření prostoru pro kvalitní život.

Tyto informace nejen že vypovídají o situaci v jednotlivých městech a zemích v době zpracování plánu, ale také se stávají východiskem pro další analýzu – analýzu kritických oblastí, záměrů a cílů, jejíž výsledky budou interpretovány v kapitole 3.

2.3 Diskuse ke kapitole

Do analyzovaného vzorku byly dle mého názoru vybrány čtyři země, které jsou navzájem komparovatelné, jelikož je spojuje řada společných charakteristik. Jejich hlavním společným rysem, který je podstatný právě s ohledem na zpracovávanou tematiku, je to, že ve zvolených zemích došlo k úspěšné aplikaci strategického plánování ekonomického rozvoje. V České republice, na Slovensku a Rumunsku o něco dříve, v tzv. druhé vlně, na Ukrajině až ve vlně třetí. Do tzv. první vlny je možné zařadit rozvoj strategického plánování ve Spojených státech amerických a v zemích západní Evropy.

Charakteristika jednotlivých měst ve výběru byla provedena pomocí několika souměřitelných kritérií, jako růst HDP, nezaměstnanost a vzdělanostní struktura, dále pomocí silných a slabých stránek vztahujících se k nejčastějším kritickým oblastem a pomocí analýzy strategických vizí. Domnívám se, že se jedná o poměrně vyčerpávající popis měst.

Profily města a Průzkumy podnikatelského prostředí, jejichž zpracování je součástí procesu strategického plánování, nabízejí široké spektrum relevantních, ne vždy však aktuálních informací. Souvisí to s tím, že některé strategické plány byly zpracovávány již před rokem 2000. Navíc některá ekonomická data se netýkají samotného města, ale okresu nebo kraje. Postavit charakteristiku měst pouze na informacích z těchto profilů se zdálo být poněkud zavádějící a ne zcela ideální s ohledem na význam kapitoly. Rozhodla jsem se proto využít i analýzu SWOT, která z daných profilů vychází. Dle mého názoru poskytuje mnohem konkrétnější závěry a přesně vystihuje, v jaké situaci se dané město nachází, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

Tyto přednosti a nedostatky jsem vybírala s cílem objasnit výchozí situaci měst pro další kapitoly. To znamená, že silné a slabé stránky se týkají zejména problematiky podnikání, dopravy a lidských zdrojů.

Závěrem této kapitoly lze říci, že již teď je zřejmé, že nejen problémy, ale i způsoby řešení budou ve zvolených městech značně variabilní, jak naznačuje výše uvedená komparace.

3 IDENTIFIKACE A ANALÝZA OBECNÝCH PROBLÉMŮ EKONOMICKÉHO ROZVOJE VE ZVOLENÝCH ZEMÍCH

V této kapitole budou prezentovány výsledky analýzy strategických plánů jednotlivých měst, během níž byly identifikovány nejčastější problémy ekonomického rozvoje. Typy těchto problémů byly určeny pomocí kritických oblastí.

Konkrétně se postup zpracování této kapitoly skládal z těchto kroků:

- prostudování obsahu všech strategických plánů – zejména úvodů ke kritickým oblastem a projektových listů,
- sestavení tabulek s přehledem problémů v jednotlivých městech,
- odvození četností pro konkrétní problémy a města.

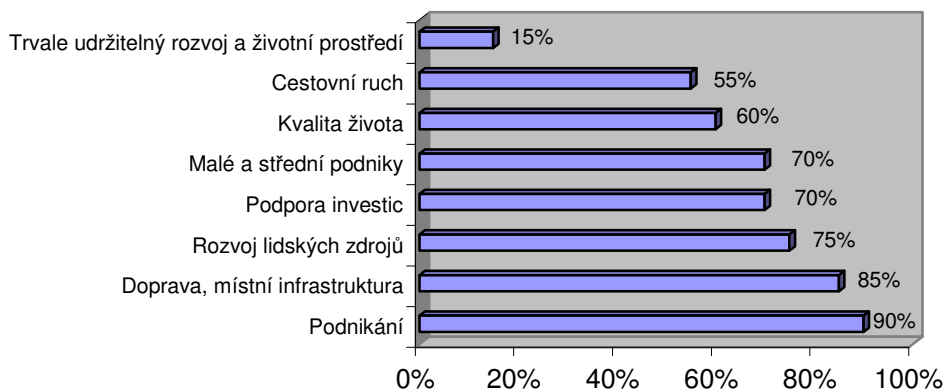
Pokud se u tabulek a grafů nebo v textu objevuje poznámka „vlastní výpočty“, znamená to odkaz na výše uvedený postup.

Díky detailní analýze obsahu strategických plánů může být konstatováno, že se v nich objevuje následujících osm kritických oblastí:

- podnikání,
- doprava, místní infrastruktura,
- rozvoj lidských zdrojů,
- podpora investic,
- malé a střední podniky,
- kvalita života,
- cestovní ruch,
- trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí.

V následujícím Grafu 2 je přehledně znázorněno, v jaké míře se ve strategických plánech vyskytovaly jednotlivé kritické oblasti.

Graf 2: Celkové zastoupení jednotlivých problémů



Zdroj: vlastní výpočty

Jak vyplývá z grafu, nejčastěji se ve strategických plánech objevovala problematika podnikání, kterou zde chápeme v širším pojetí, tzn. jako obecnou situaci podnikání ve městě. V 85% plánů všech analyzovaných zemí byl zastoupen stav dopravy a místní nebo-li technické infrastruktury. Za ním v pořadí četnosti vystupuje oblast rozvoje lidských zdrojů související zejména s kvalifikovaností pracovní síly, vzdělaností a vazbou poskytovaného vzdělávání na uplatnění v praxi v místních podnicích. Následuje problematika podpory investic související se zájmem zvýšit zaměstnanost a tím i životní úroveň ve městě. 70% všech měst jako problém pocíťovalo podmínky pro rozvoj MSP, které jsou nejen významnými zaměstnavateli ve službách, ale i hybnou silou rozvoje. Nadpoloviční většina měst viděla své rezervy v oblasti kvality života a cestovního ruchu. Kvalitou života máme na mysli podmínky pro bydlení, trávení volného času, nabídku sportovních, kulturních a dalších společenských aktivit ve městě. Pouze tři česká města řešila situaci s ohledem na trvale udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí.

Absolutní počty zastoupení jednotlivých problémových oblastí podle zemí jsou uvedeny v následující Tabulce 23. Absolutní zastoupení problémových oblastí nejen podle zemí, ale i měst je uvedeno v Příloze D.

Tabulka 23: Absolutní zastoupení jednotlivých problémových oblastí ve strategických plánech podle zemí

	ČR	SR	UKR	RUM	Celkem
Počet měst ve výběru	9	4	5	2	20
Problémová oblast					
Podnikání	8	3	5	2	18
Doprava, místní infrastruktura	9	2	5	1	17
Rozvoj lidských zdrojů	7	3	3	2	15
Podpora investic	6	4	2	2	14
Malé a střední podniky	6	3	3	2	14
Kvalita života	9	2	1	0	12
Cestovní ruch	6	2	3	0	11
Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí	3	0	0	0	3

Zdroj: vlastní výpočty

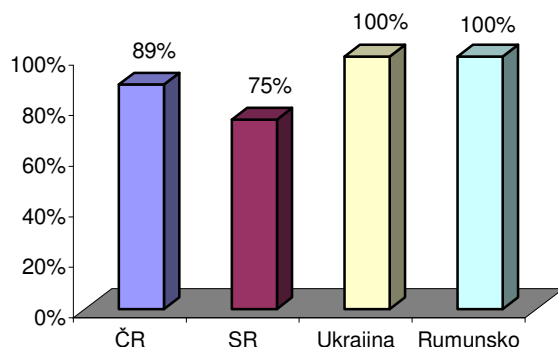
Tabulka 23 je výchozím bodem pro určení zastoupení jednotlivých problematických oblastí celkově. Nedává nám však odpověď na otázku, v jaké míře byly problémy zastoupeny v jednotlivých zemích. Tato zajímavá charakteristika, ze které lze již lépe vyvozovat závěry, bude uvedena v následujících podkapitolách, v rámci nichž budou problematické oblasti podrobněji charakterizovány.

3.1 Podnikání

Funkční síť vztahů mezi podnikateli na lokální úrovni je konkurenčním faktorem kvality místního podnikatelského prostředí. Vzájemná informovanost, formální i neformální podnikatelské asociace, aktivní komunikace mezi veřejným a soukromým sektorem, ochota sdílet know-how, zakládat lokální strategické aliance a kooperace a další aktivity na úrovni komunikace a výměny informací, posilňují vliv místní ekonomiky v národním kontextu a také společnou akceschopnost místních subjektů reagovat na příležitosti rychleji než jiné konkurenční lokální ekonomiky.

Problematika podnikání je tou nejčastější ze všech, dá se říci, že tato oblast byla aktuální téměř ve všech městech. Pouze dvě města (Jičín a Šála) se podnikání v obecném pojetí nevěnovala a zaměřovala svou pozornost spíše na investice či MSP v případě Šaly a na kvalitu života a cestovní ruch v případě Jičína.

Graf 3: Zastoupení problematiky Podnikání podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Města se většinou potýkala s problematikou nezaměstnanosti a nedokončené restrukturalizace, s nediverzifikovanou ekonomikou a nedostatkem úspěšných velkých a středních podniků (i zahraničních investorů). Klasická odvětví stagnovala, problémem mohla být i nadměrná zaměstnanost v primárním sektoru a nízká v sektoru služeb. Dlouhodobým nedostatkem volné pracovní síly trpělo v období zpracování plánu snad jen jediné město – **Mladá Boleslav** a to díky existenci Škody Auto a logické atraktivitě města (okresu) pro umístění subdodavatelských firem. Jedním z největších problémů podnikatelů byla obvykle kromě dopravní dostupnosti právě nedostatečná nabídka pracovní síly s kýženou kvalifikací.

Otázky rozvoje podnikání je v každém městě třeba řešit ve spolupráci s již působícími podniky, které často chystají investovat do svých aktivit poměrně vysoké částky. Jak často vyplývá z Průzkumů podnikatelského prostředí, existovala ve městech poptávka po intenzivnějších kontaktech s veřejnou správou a lepší úrovni komunikace, ale i po dalších možných nástrojích podpory ze strany radnice mezi podnikateli. V širším smyslu slova jde v této kritické oblasti o lepší využívání lidského potenciálu v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti místní ekonomiky.

Špatný přístup k informacím o volných objektech a pozemcích k podnikání, přístupu k finančním zdrojům, k administrativním záležitostem a podobně řešili v **Kaluši, Pavlohradu** i dalších městech. Byl zde zájem o lepší komunikaci s úřady a hlavně zprůhlednění systému zadávání veřejných zakázek. Potřebu přijetí transparentního systému veřejných zakázek městem vyjádřili i podnikatelé měst **Caracal** a **Mioveni**.

Ve venkovských oblastech, což je případ dvou mikroregionů, byl největší výhodou oproti velkoměstům dostatek volných ploch, kterým však chyběla infrastruktura – plyn, kanalizace, voda, nevyhovující byla dopravní síť. Z mnoha objektivních důvodů (kapacita nabídky kvalifikované pracovní síly, dopravní dostupnost, konkurence blízkých průmyslových měst) byly šance mikroregionu **Železné hory** na přilákání zahraničního investora první třídy (sofistikovaná výroba, vysoké mzdy) mizivé i tehdy, pokud by se masivně investovalo do vytvoření atraktivní průmyslové zóny. Z tohoto důvodu se mikroregion na přilákání investorů nezaměřil a věnoval se problematice rozvoje místních podniků a usnadnění podnikání spíše na obecné úrovni.

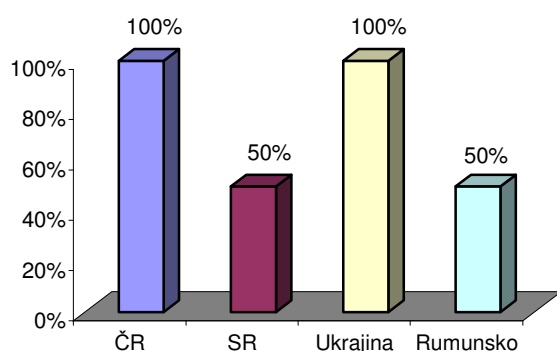
Podpora podnikání a nabídka pozemků a objektů nebyly podle Průzkumu podnikatelského prostředí v **Prešově** hodnoceny příliš pozitivně. Projevoval se zájem podnikatelů o projekty jako jsou podnikatelský inkubátor, informační a technická asistence a pomoc při získávání veřejných zakázek. Podobné požadavky jako v Prešově měli i podnikatelé v **Humenném**. Navíc by uvítali lepší informační servis ze strany radnice.

3.2 Doprava, místní infrastruktura

Dostupnost, kvalita a kapacita dopravní a technické infrastruktury patří k faktorům, které výrazně ovlivňují rozvojový potenciál města. Kvalita vnějšího přístupu do města má úzkou vazbu na místní ekonomický rozvoj, logicky tedy má mezi kritickými oblastmi své místo. Hlavními překážkami skutečně efektivního řešení v tomto směru jsou rozhodování o investičních akcích na vyšší správní úrovni než je město a obrovská finanční náročnost příslušných projektů.

Význam vlivu dopravy a technické infrastruktury na místní ekonomický rozvoj zřejmě pochopila všechna analyzovaná města z České republiky a Ukrajiny. U ostatních zemí je tato kritická oblast zastoupena jen v polovině vybraných měst. I tak ji to řadí na druhé místo v hodnocení celkové četnosti.

Graf 4: Zastoupení problematiky Doprava, místní infrastruktura podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Jednotlivé druhy veřejné dopravy od městské hromadné, přes autobusovou příměstskou a dálkovou, po železnici a osobní automobilovou, musí fungovat v souladu s nároky obyvatelstva i podniků na včasný, rychlý a dostupný přesun osob i zboží z místa na místo.

Automobilová doprava v **Liberci** ke dni zpracování studie významně zatěžovala životní prostředí centra města emisemi do ovzduší a hlukem. Obzvláště problematický byl průjezd středem města, komplikovaný soustavou jednosměrných ulic, pěších zón a dalších omezení.

V **Trutnově** tématu jednoznačně vévodilo nevyhovující vnější silniční napojení města. Panovala všeobecná shoda v tom, že dosažitelnost města automobilovou dopravou je nízká a limitující pro další rozvoj ekonomiky, cestovní ruch nevyjímaje. Bylo zapotřebí řešit i témata, k nimž má město příslušné kompetence, ať už je to stav a údržba komunikací ve městě či organizace vnitřní dopravy včetně parkování atd.

Jičín je typickým příkladem toho, co všechno může být v oblasti dopravy považováno za nedostatek – průjezdnost města, obchvat a silniční přivaděče k němu, parkovací plochy, údržba a opravy komunikací, chodníky na sídlištích. Spadá sem i doprava na kolech, plnicí čistě přepravní (do zaměstnání) i rekreační funkce. Stále více měst pociťuje potřebu věnovat své úsilí podpoře cyklistické dopravy a návaznosti místních cyklostezek a cyklotras na regionální trasy.

Největším znečišťovatelem ve městě **Pardubice** již v době zpracování studie nebyl průmysl, ale právě doprava a město mělo zájem se tímto problémem zabývat ve strategickém

plánu. Kromě toho bylo potřeba vyřešit obchvat města, budoucnost využití letiště, případné splavnění Labe a také integraci dopravy ve městě zahrnující městskou hromadnou dopravu, cyklistickou, pěší a možnosti parkování. Stálým zdrojem stížností řidičů a obyvatel města byla i kvalita komunikací a údržba po zimní sezóně.

Udržení dopravního spojení s okolními městy bylo hlavním problémem venkovských oblastí mikroregionu **Železné hory**. Pro značnou část drobných sídel je přímo existenční otázkou pro udržení trvalého osídlení. Proti tomu stojí kvalita komunikací a náklady na jejich údržbu, které mají z pohledu z centra na silnicích třetí třídy tu nejnižší prioritu a fakt, že jsou dopravní spoje do těchto sídel většinou nerentabilní. Obce jsou tak nuceny každoročně platit ze svých rozpočtů významné částky za zachování požadovaných spojů.

Ze slovenským měst se problematika dopravní dostupnosti objevovala pouze u Humenného a Šaly. Slabou stránkou města **Humenné** je jeho odlehlost a dlouhá doba dopravy ze západní strany. Kromě vnějšího napojení města na dopravní síť byla jeho deficitem i doprava po městě. V zájmu bezpečnosti bylo zapotřebí zmodernizovat signalizační a navigační systém, zajistit opravy komunikací a zvýšit množství parkovacích ploch. **Šala** byla velmi zatížená automobilovou dopravou. Protože město nemělo k datu vypracování studie obchvat, veškerá doprava procházela městem. Tuto situaci zhoršovala skutečnost, že město mělo pouze jediný most přes řeku Váh.

Současná a budoucí kapacita a stav infrastruktury ovlivňuje jak kvalitu života, tak investice do podniků vytvářející nová pracovní místa. Budování technické infrastruktury je jednou ze základních povinností města.

Např. v **Šale** byla čistička odpadních vod zastaralá a nevyhovující, s vyčerpanou kapacitou. Podobné problémy měla i kanalizační síť. Napojení dalších průmyslových subjektů v části města na pravém břehu tím bylo omezené. Podmiňující investicí pro získání dalších průmyslových firem tedy byla rekonstrukce a modernizace ČOV Šala.

S kvalitou života ve městě velmi souvisí úroveň hospodaření s odpady – nezpochybnitelný fakt si ovšem lidé často uvědomí až ve chvíli, kdy v této oblasti vzniknou nějaké problémy. Téma zahrnuje nejenom hlediska ochrany životního prostředí, významné jsou i další možnosti moderních metod nakládání s komunálním odpadem.

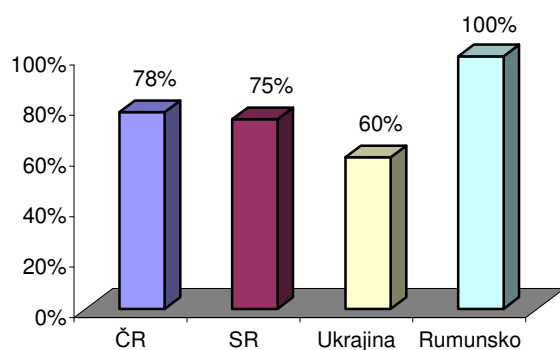
Hlavní problémy **Ivano-Frankivsku** lze shrnout do následujících bodů: špatný stav a údržba komunikací, nedostatky v odpadovém hospodářství, nízká kvalita městské hromadné dopravy a dopravní situace v centru města. Stejně jako ostatní ukrajinská města **Pryluky**,

Pavlohrad, Chortkiv a Kaluš se potýkal s problémem celodenních dodávek studené a horké vody, stavem kanalizační sítě, zateplením budov a veřejným osvětlením. Také sběr odpadů nebyl zajištěn pravidelně a nebyla využívána možnost recyklace.

3.3 Rozvoj lidských zdrojů

Pro každé město je kvalita pracovní síly, která je ovlivněná jednak místním školstvím, ale také celkovou kvalitou života ve městě, jedním ze základních a rozhodujících faktorů určujících konkurenceschopnost v porovnání s ostatními městy. Stále zřetelnější je trend růstu hospodářských systémů založených na intelektuálních výkonech, oproti stagnaci ekonomik závislých na manuální práci. Zdá se, že si toto většina analyzovaných měst uvědomuje, protože zastoupení problematiky lidských zdrojů se v jejich strategických plánech od roku 2000 stále zvyšuje.

Graf 5: Zastoupení problematiky Rozvoj lidských zdrojů podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Jedním z významných faktorů ovlivňujících schopnost města realizovat úspěšný program ekonomického rozvoje je tedy kvalita a adaptabilita pracovní síly na lokálním trhu práce. Tento faktor má podobně jako připravenost a dostupnost pozemků pro průmyslovou výrobu výrazně konkurenční charakter a ta města, která jsou schopna nabídnout pracovní sílu odpovídající požadavkům zaměstnavatelů mají šanci získat více a lépe placených míst na svém území. Ještě lépe jsou pak na tom ta města, která provozují vzdělávací systém natolik rychlý a pružný, že je schopen bezprostředně reagovat na potřebu konkrétního investora nebo zaměstnavatele a poskytnout mu zaměstnance s požadovaným odborným výcvikem. Kvalita i kapacita pracovní síly se stávají konkurenčním faktorem číslo jedna.

Podnikatelé ve městech **Jičín** a **Pavlohrad** pociťovali nedostatek kvalifikovaných pracovníků především v technických profesích (elektrotechnické, strojírenské, apod.). Chyběli kvalifikovaní řemeslníci s praxí, většina absolventů vysokých škol neměla možnost nalézt v regionu odpovídající zaměstnání a odcházela do větších měst. Podobný problém řešili i starostové obcí mikroregionu **Železné hory**. Nejen velké podniky, působící v mikroregionu a významem překračující jeho hranice, pociťovali nedostatek pracovních sil v určitých oborech. Na jedné straně to byly střední dělnické profese, na straně druhé šlo o vysokoškolsky vzdělané odborníky.

Jedna věc je tvorba nových pracovních míst, na druhé straně je však neméně důležité, jestli je k dispozici dostatek pracovních sil v potřebné kvalitě. Zkušenosti ukazují, že ne všichni uchazeči o zaměstnání, registrovaní na úřadech práce, doopravdy stojí při současném nastavení záchranné sociální sítě o nějakou práci. Největším problémem v celostátním měřítku je nízký zájem o technické obory a manuální práci na směny, k tomu začíná být stále více pociťován nepříznivý vývoj demografické situace. Při zachování současného trendu hrozí úplné přerušování tradice předávání zkušeností na další generace zejména ve strojírenství. Střední školy, úřady práce, podnikatelé i města se hodlají této problematice intenzivně věnovat, k dispozici jsou prostředky v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, nově například i zdroje Evropského sociálního fondu a strukturálních fondů.

Důležitým požadavkem vyplývajícím z Průzkumu podnikatelského prostředí v **Trnavě** bylo prohloubení vazeb vzdělávacího systému s trhem práce a užší spolupráce zaměstnavatelů se školami. Takovou spolupráci postrádali i v ukrajinských **Prylukách**. Určitou hrozbu představoval odchod kvalifikovaných lidí za atraktivnějšími příležitostmi mimo město. Specifickým problémem trnavského trhu práce byla vysoká nezaměstnanost mladých lidí s výraznou tendencí dlouhodobé nezaměstnanosti a s tím související růst komunity, pro kterou se nezaměstnanost stává životním stylem.

Prešov viděl své nedostatky hlavně v nízké vzdělanosti učitelů v oblasti informačních technologií, nízké míře využívání audiovizuálních, informačních a komunikačních technologií při výuce a vážnou komunikaci mezi fakultami vysokých škol a ostatními institucemi ve městě. Problémem byla také dlouhodobá nezaměstnanost a nízká flexibilita a adaptabilita pracovních sil.

Kvalita pracovní síly byla v **Šale** hodnocena poměrně vysoko, na druhé straně hlavně střední podniky se mohly potýkat s dostupností a přizpůsobivostí pracovní síly. Tyto faktory

jsou pro rozhodování investorů velmi důležité. Navíc mají podstatně širší dosah – významně mohou ovlivnit nejen zahraniční investory, ale i místní firmy, včetně malých podnikatelů.

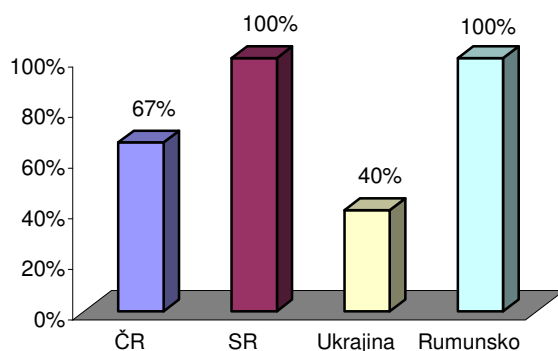
Místní podniky v **Ivano-Frankivsku** bohužel nenabízely dostatečně atraktivní pracovní místa pro vzdělané experty a příležitosti pro kariérní růst. Mladí kvalifikovaní lidé (obdobně jako v jiných městech západní Ukrajiny) často opouštěli a opouštějí město a odcházejí za lepším platem jinam.

3.4 Podpora investic

Velcí zahraniční investoři a jejich investice na zelené louce jsou celosvětově prokázaným přínosem pro místní ekonomiky a jako takoví si velmi pečlivě vybírají mezi navzájem si konkurujícími zeměmi a městy, kde se usídlí. Význam přímých zahraničních investic pro ekonomiky zemí střední a východní Evropy je nesporný – podporují transfer nových technologií, otvírají přístup na exportní trhy a stabilizují trh práce při současném tlaku na zvyšování kvalifikační struktury.

Stoprocentní zastoupení této kritické oblasti nalezneme u dvou zemí – Slovenska a Rumunska. Ve strategických plánech českých měst je jim věnována pouze okrajová pozornost, ani jednou nebyla podpora investic vyzdvihnuta jako samostatná kritická oblast – nicméně se velmi často objevuje jako nedílná součást tématu „Rozvoj podnikání“. Podobná situace je i na Ukrajině.

Graf 6: Zastoupení problematiky Podpora investic podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Česká města, jakkoli aktivní v přípravě technických podmínek pro vstup investorů, v době zpracování plánů plně nevyužívala možnost aktivně nalézt a oslovit vhodné investory. Pokud město nedostatečně popíše nabídku (nemovitosti, pracovní síla, vzdělávací kapacity, schopnost a ochota k asistenci) a není rozhodnuté, o které typy investic má zájem, nemůže očekávat vstřícné odpovědi na své nabídky.

Přestože **Trnava** patří od konce 90. let mezi nejúspěšnější slovenská města v přitahování investic představitelé Komise pocíťovali v této oblasti rezervy a prostor pro další zlepšování podmínek. Nedostatky viděli hlavně v nezainvestovaných a dopravně hůře dostupných průmyslových zónách. Také napojení zahraničních investorů na místní firmy a instituce bylo relativně omezené.

Hlavním problémem **Prešova** byla vysoká nezaměstnanost, kterou je možno řešit vytvořením pracovních pozic umístěním části nebo všech podnikatelských aktivit některé zahraniční nebo slovenské firmy ve městě. Problém tkvěl v tom, že aktivity vedoucí k přílivu těchto investic zde neměly tradici, chyběly odborné zkušenosti a často i podpora ze strany zastupitelů. Do té doby neexistoval seznam pozemků určených pro podnikání, vhodné pozemky nebyly ve vlastnictví města, nebyly scelené ani zainvestované. Město **Šala** bylo v této problematice na úplně stejné výchozí pozici. Seznam pozemků, jejich zainvestování a dopravní zpřístupnění bylo nutné teprve realizovat. Oproti tomu **Humenné** seznam takových pozemků mělo, včetně tzv. brownfields, ale také bylo potřeba je investičně připravit. Fyzická připravenost pozemků nebyla pro příchod investorů dostačující. Výše uvedená města měla rezervy hlavně v prezentaci sama sebe jako nejvhodnějšího místa pro příchod nové firmy a ve službách které mohla stávajícím i budoucím podnikatelům nabídnout.

Ukrajinský **Kaluš** viděl velkou výhodu v již existující velké průmyslové zóně, měl již zkušenosti v komunikaci se zahraničními investory a mohl stavět na tradičním průmyslu zpracování ropy. Stál však před úkolem více diverzifikovat ekonomiku a přilákat investory z oblasti elektrotechnického, automobilového a potravinářského průmyslu.

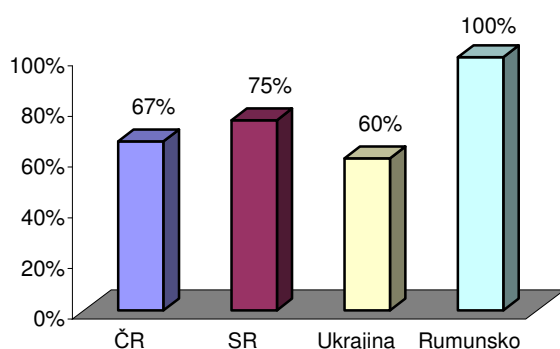
3.5 Malé a střední podniky

Rychle rostoucí sektor MSP sehrává v moderních ekonomikách stále důležitější úlohu. Právě v MSP vzniká nejvíc nových pracovních míst, podniky zároveň bývají schopné velmi pružně se přizpůsobovat změnám okolního prostředí a rychle reagovat na požadavky trhu. Toto však v plném rozsahu neplatí v transformujících se ekonomikách, kde rozvoj MSP velmi

často brzdí větší zranitelnost tohoto sektoru, slabší institucionální zázemí, administrativní bariéry a také menší zkušenosti samotných podnikatelů.

Většina analyzovaných měst se však ve svých strategických plánech na tuto problematiku orientovala a dají se očekávat pozitivní změny v odstraňování výše uvedených bariér.

Graf 7: Zastoupení problematiky Malé a střední podniky podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Podle statistik ze světa největší prostředky do rozvoje svého podnikání a vytváření nových pracovních míst vynakládají ve fungujícím tržním systému existující MSP. Jejich zástupci však často považují míru spolupráce s městem za nedostatečnou a problémy vidí především v komunikaci. Podpora MSP je jistě žádoucí, na druhou stranu však nesmí přerůst v diskriminaci ostatních forem podnikání.

Např. v **Šale** se MSP setkávaly s nedostatkem informací, horší komunikací s institucemi veřejné správy, s administrativními bariérami, neochotou úředníků a představitelů obce být nápomocní. Komplikovaná byla také výměna informací mezi MSP navzájem. Pro malé podnikatele bylo často obtížné využívat existující prostory v průmyslových objektech anebo v budovách ve městě. Ty byly navíc často zastaralé anebo vhodné k jiným účelům. I pokud byl dostatek takových prostor, nebylo lehké o nich získat přesné a aktuální informace.

Kromě toho existoval i problém středních firem či významnějších malých podnikatelů. Pro ty bylo obtížné – z důvodů technických i administrativních – využívat už existující výrobní a jiné objekty anebo využít existující volné plochy v rámci existující zástavby k výstavbě nových objektů.

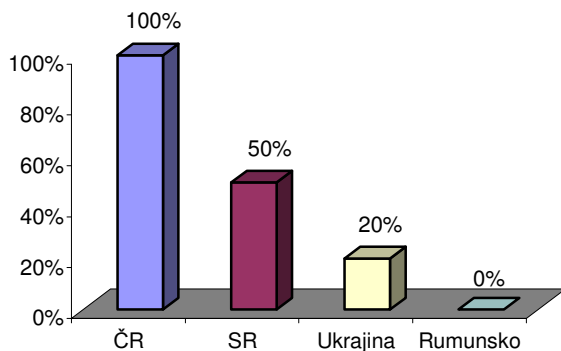
Také financování zejména malých podniků je dlouhodobým tématem, kterým se zabývají různé systémy na podporu podnikání na celém světě. Pro malé město se jedná o problematiku, jejíž řešení je velmi obtížné.

Chortkiv a Pavlohrad se potýkaly s podobnými problémy jako většina měst. Byla to zejména nízká míra kooperace mezi jednotlivými MSP, ti také postrádali lepší komunikaci a spolupráci s městskými institucemi a možnost společné propagace a prezentace na pravidelných veletrzích ve městě i mimo něj.

3.6 Kvalita života

Kvalita života je velice širokou oblastí, která se často objevuje ve strategických plánech českých měst. Z analýzy vyplývá, že se touto problematikou zabývalo každé z devíti českých měst. Na Ukrajině a v Rumunsku nezbývalo pro tuto oblast příliš prostoru, všech pět měst Ukrajiny se potýkalo spíše s problémem místní infrastruktury, zajištěním dodávek pitné vody, elektřiny a plynu, které významně ovlivňují kvalitu života tamních obyvatel. Pro oblast sportovních a kulturních aktivit, bydlení apod. tam nebyl za dané situace prostor.

Graf 8: Zastoupení problematiky Kvalita života podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Tato oblast zahrnuje vše kromě ekonomicko-podnikatelských aktivit (se kterými ovšem úzce souvisí). Jedním ze zásadních prvků této kritické oblasti je to, že města aktivním obyvatelům i návštěvníkům nabízí paletu možností, jak zajímavě trávit svůj volný čas. Většina českých měst pocítovala potřebu zlepšit podmínky pro instituce, které ve městě působí trvale (celoročně), ale i podpořit významné jednorázové akce. Atraktivitu města dále určuje fyzický vzhled města, možnosti v oblasti vzdělávání, kultury a rekreace, existence

kvalitního a dostupného bydlení, organizace dopravy, stav životního prostředí a problematika bezpečnosti.

Např. v **Trutnově** pociťovali nedostatky v atraktivitě města pro mladé a nové obyvatele, v podmínkách pro příjemný život střední generace a v neposlední řadě i v péči o seniory. V **Jičíně** a v **Mladé Boleslavi** v tomto kontextu stálo na prvním místě téma bydlení, a to nedostatek bytů. Tématika bydlení se netýkala jen ploch pro výstavbu a staveb samotných, ale i nastavení mantinelů bytové politiky, např. privatizace bytů, nevyužívaného stávajícího fondu apod.

Významnou součástí této kritické oblasti je nabídka kulturního a sportovního vyžití, bezpečnost ve městě, dostupnost a kvalita zdravotnické péče, která ne vždy musí být samozřejmostí. Problematikou zdraví obyvatelstva se např. zabývalo město **Liberec**, které bylo v době zpracování studie vystaveno i situaci hlukové zátěže.

Mikroregion **Orlicko-Třebovsko** čelil problémům v sociální oblasti, kde existovala celá řada služeb, zejména pro starší a zdravotně postižené, které v regionu chyběly a mohly být efektivně poskytovány v rámci spolupráce obcí a případně dalších institucí.

Určité deficity se v **Trnavě** daly nalézt ve stavu panelákových sídlišť, rozsahu městské zeleně, některých aspektech bezpečnosti a ve vnitřní dopravě, která je všeobecným problémem velkých měst. Problematické oblasti **Prešova** lze shrnout následujícím výčtem - individuální a společná bytová výstavba, sportovní příležitosti, nízká míra identifikace občanů s městem, image města, standardy poskytování zdravotnických a sociálních služeb.

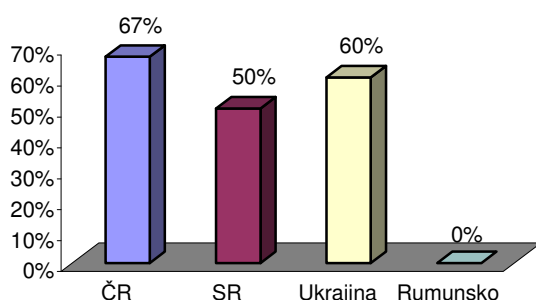
Jako jedny z mála ukrajinských měst měly **Chortkiv** a **Pavlohrad** prostor pro řešení podmínek života a bydlení ve městě nejen v oblasti technické infrastruktury, ale i co se týče veřejné zeleně, sportovního vybavení a zázemí pro regeneraci.

3.7 Cestovní ruch

V České republice najdeme jen málo měst, která nespátřují v cestovním ruchu větší či menší příležitost do budoucna.

Touto kritickou oblastí se zabývala nadpoloviční většina měst, zejména v souvislosti s podnikatelskými aktivitami MSP. Pouze rumunská města se k této problematice nevyjadřovala a upřednostnila oblasti jako růst investic a rozvoj lidských zdrojů.

Graf 9: Zastoupení problematiky Cestovní ruch podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Turistický ruch se při určitém zjednodušení skládá ze tří základních tematických okruhů: za prvé se někde odehrává – v muzeích, hradech, zámcích, restauracích, obchůdkách se suvenýry atd. Toto fyzické zázemí představuje tzv. kapacity cestovního ruchu. Specifickou záležitostí je ubytování ve městě, přesně řečeno dostatečně velká zařízení jak v nejvyšší kategorii, tak na druhou stranu v dostupné cenové hladině. Hojně diskutovaná je otázka vytváření podmínek pro vznik podniků, nabízejících různé možnosti vyžití ve volném čase („infrastruktura zábavy“).

Druhým tematickým okruhem (nikoli v pořadí důležitosti – témata jsou provázaná a jedno bez druhého může stěží fungovat) je organizované dění, které se v odpovídajících prostorech odehrává a za kterým návštěvníci přijíždějí, tedy tzv. produkty cestovního ruchu. Moderní turista vyhledává spíše atrakce typu Disneyland než muzea s popsányými vitrínami. Sbírky a místní zajímavosti/unikáty by měly být prezentovány poutavým způsobem. Také tradiční akce, festivaly apod. mohou lákat zajímavé počty turistů. Specifickým a v Evropě rostoucím odvětvím je kongresová turistika.

Za sebelepšími kapacitami a produkty turisté neprijedou, pokud se o nich nedozvědí. S problémem nedostatečné propagace se potýkala nejen česká města jako **Kutná Hora**, **Jičín** a **Trutnov**, ale i slovenská **Trnava** a **Humenné** a ukrajinské **Pryluky**. Města mají za jisté co nabídnout, ale pokud svou nabídku nezveřejní, nebudou moci své přednosti dostatečně využít.

Trutnov má řadu využitelných zajímavostí. Potýkal se ale hlavně s otázkou, co nabídnout turistovi, když je v nedalekých horách špatné počasí. Odpověď je jednoduchá, skutečnost ji ovšem nenaplnovala. Náměty k řešení zahrnují celé spektrum problémů, které lze účelně rozdělit do tří rovin: stav a počet kapacit cestovního ruchu, tedy hotelů, restaurací,

pamětihodností atd., dále nabídka produktů (aktivit) a informovanost návštěvníků. Je žádoucí nalézat cesty využití potenciálu, plynoucího z polohy města, jeho historie a významu.

Zásadním nedostatkem **Kutné Hory** byla vedle neexistence špičkového hotelu nedostatečná „infrastruktura zábavy“ – tedy zařízení, kde by se turisté mohli bavit po shlédnutí památek a jejichž program by doplňoval nabídku turistických produktů tak, aby návštěvníci města přijeli na více než dnešní průměrné tři dny, nevraceli se nocovat do Prahy a zůstávali Kutné Hoře věrní po celý rok.

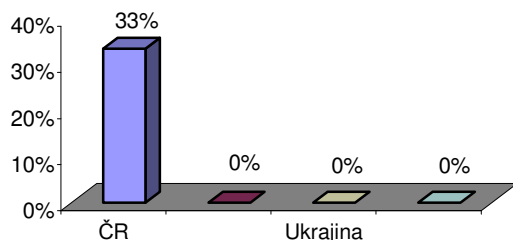
Také **Trnava** svůj potenciál v cestovním ruchu nevyužívala dostatečně, přestože město nabízí množství historických památek, kulturních a společenských akcí a jiných možností trávení volného času.

Chortkiv měl poměrně přesnou představu o tom, jaké jsou jeho silné a slabé stránky v oblasti cestovního ruchu. K tomu, aby dané výhody využil, však potřeboval zlepšit propagaci a marketing, vytvořit instituce, které by se soustředily na koordinaci tvorby produktů cestovního ruchu a zaštiťovaly by spolupráci jednotlivých subjektů.

3.8 Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí

Jak je evidentní z následujícího grafu, trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí byl tou nejméně častou kritickou oblastí. Nedomnívám se však, že by to bylo proto, že s touto oblastí města nemají problémy. Je to spíše z toho důvodu, že potřebují přednostně řešit jiné problémy a na tuto být významnou oblast nezbývá prostor a hlavně plány byly v první řadě zaměřeny na ekonomický rozvoj. Kvalitu životního prostředí v **Kaluši** například výrazně ovlivnil těžký průmysl a image města byla poznamenána snížením kvality vody, vzduchu a průmyslovým znečištěním. Domnívám se však, že do budoucna se tato oblast prosadí mnohem více. Prozatím je však doménou mikroregionů v České republice. Do svého strategického plánu ji zahrnulo i město Pardubice.

Graf 10: Zastoupení problematiky Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí podle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní výpočty

Demografické trendy i sociologické průzkumy naznačují, že trend vylidňování obcí s méně než 500 – 800 obyvateli bude i nadále pokračovat. Snižování počtu pracovních příležitostí, nižší komfort bydlení a služeb a zhoršování dopravní obslužnosti představuje nejčastěji zmiňované důvody, proč mladé rodiny hledají bydlení spíše v obcích a městech mezi 1500 a 5000 obyvateli. Mikroregion **Železné hory** zahrnuje na jedné straně centra, která by do budoucna na těchto trendech mohla vydělat, ale současně chtěl pomoci menším obcím tyto nepříznivé tendence alespoň zastavit. Dřívější snahy o racionalizaci činností cestou koncentrace připravily navíc řadu sídel o základní součásti tradiční infrastruktury, takže existují obavy, že se vesnice stanou buď noclehárnami přilehlých měst či středisky chalupářů. Obavy z naprostého vylidnění vesnic se v regionu sice nepotvrdily, částečně i proto, že nalézt bydlení ve městech je stále obtížné.

Ekonomické aktivity ve venkovském prostoru byly historicky spojovány výhradně se zemědělstvím a lesnictvím, případně s doprovodnými řemesly a službami. Zvýšení intenzity zemědělské výroby při současném snížení počtu pracovníků vedlo k poklesu podílu zemědělců na hrubém domácím produktu až na současných asi 5%, což znamená, že většina obyvatel venkova musí hledat zaměstnání v jiných sektorech.

Pro region **Železné hory** je stejně jako pro většinu českých pohraničních a podhorských oblastí typický velký rozptyl osídlení. Nemohl nabídnout prakticky žádné služby občanské infrastruktury kromě obchodu, restaurace a hřiště. Jejich obyvatelé si tyto služby museli zabezpečovat zejména v nejbližších městech.

S kvalitou životního prostředí ve městě Pardubice souvisela zejména čistota veřejných prostranství, zelené plochy a parky. Velkým nedostatkem **Pardubic** byla jejich image špinavého průmyslového města plného smogu způsobeného četnými průmyslovými areály. Pardubice se svými chemickými provozy a železnicí přepravující nebezpečné náklady středem města patřily a stále patří mezi města se zvýšeným rizikem havárie. Přestože existovali propracované havarijní plány, občané o nich nebyli informováni a v případě havárie by patrně nevěděli, jak se zachovat. Město dále nemělo dořešenou protipovodňovou ochranu. V Pardubicích je stoletou povodní ohroženo cca 60 tisíc obyvatel a varující je i zkušenost s akutním ohrožením zejména sídliště Závodu míru.

Tyto problémy jsou poměrně dost specifické a kromě čistoty veřejných prostranství a zeleně je nelze zobecnit pro všechna ostatní města.

3.9 Rekapitulace poznatků a diskuse

Na závěr této kapitoly uveďme shrnutí poznatků uvedených v předchozích podkapitolách 3.1 až 3.8. Pro přehlednost budou výsledky znázorněny pomocí tabulky a vlastního komentáře. Tabulka č. 24 obsahuje rozbor jednotlivých kritických oblastí na konkrétní problémy a jejich četnosti podle analyzovaných zemí. Z důvodu velkého rozsahu tabulky znázorňující výsledky nejen podle zemí, ale i podle jednotlivých měst, budou tato data uvedena v Příloze E.

Tabulka 24: Konkrétní problémy v rámci kritických oblastí a jejich četnosti podle zemí

	ČR	SR	UKR	RUM	Celkem
Počet měst ve výběru	9	4	5	2	20
Charakteristika konkrétního problému					
PODNIKÁNÍ					
váznoucí komunikace města s podnikateli	4	3	3	1	11
špatná dostupnost informací	5	2	2	1	11
chybí asistence podnikatelům ze strany města	1	3	2	2	8
neexistuje seznam pozemků či objektů vhodných k podnikání	3	2	0	0	5
váznoucí spolupráce mezi podniky navzájem	0	2	3	0	5
město neposkytuje pomoc při získávání veřejných zakázek	1	1	0	0	2
netransparentní systém veřejných zakázek	0	0	0	2	2

DOPRAVA					
vnější dopravní napojení města	8	2	0	0	10
vnitřní doprava kromě parkování	7	2	0	0	9
stav parkování	6	2	0	0	8
stav a údržba komunikací	4	1	4	0	9
cyklo doprava	7	0	0	0	7
průjezdnost centra města	3	2	1	0	6
MHD	2	0	2	0	4
dopravní spojení mezi městy	2	0	0	0	2
MÍSTNÍ INFRASTRUKTURA					
odpadové hospodářství	4	0	4	1	9
stav vodovodních a kanalizačních sítí	5	0	1	1	7
zajištění základních služeb	1	0	4	1	6
ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ					
špatná komunikace mezi městem, podniky a školami	5	2	2	2	11
dlouhodobá nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva	4	3	2	1	10
spolupráce podniků se školami	2	3	2	2	9
nedostatek kvalifikované pracovní síly v určitých oborech	5	1	1	0	7
uplatnění absolventů na trhu práce	2	2	1	1	6
odchod absolventů vysokých škol	1	0	3	0	4
PODPORA INVESTIC					
nedostatečná propagace města jako vhodné lokality pro investice	4	4	2	2	12
investičně nepřipravené pozemky	5	4	2	1	12
neexistuje instituce zajišťující asistenci investorům	3	3	2	2	10
není seznam vhodných pozemků a objektů k podnikání	3	2	2	1	8
existence brownfields	4	1	1	0	6
MALE A STŘEDNÍ PODNIKY					
chybí asistence malým a začínajícím podnikatelům ze strany města	3	2	3	2	10
váznoucí komunikace mezi podniky navzájem	2	3	2	2	9
špatná dostupnost informací	2	3	0	1	6
neexistuje seznam pozemků či objektů vhodných k podnikání	2	3	0	0	5
finanční podpora ze strany města	1	2	0	0	3
KVALITA ŽIVOTA					
není nabídka dostupného a kvalitního bydlení	8	2	0	0	10
nedostatečná nabídka sportovního vyžití	6	2	1	0	9
nedostatky v oblasti sociálních služeb a zdraví	5	1	0	0	6
nedostatečná nabídka kulturního vyžití	6	0	0	0	6
nabídka vzdělávání	4	0	0	0	4
fyzický vzhled města, zeleň	0	1	2	0	3
CESTOVNÍ RUCH					
propagace produktů CR	5	0	2	0	7
spolupráce v CR	3	2	2	0	7
neexistuje koncepce rozvoje a propagace cestovního ruchu	2	1	2	0	5
neexistuje informační centrum	3	1	0	0	4
není zpracována databáze služeb, produktů a zázemí	2	1	1	0	4

TUR A ŽP					
znečištěné ovzduší	2	0	0	0	2
hrozba povodní a neinformovanost obyvatelstva	2	0	0	0	2
obavy mikroregionu z vylidnění	2	0	0	0	2
chybí služby občanské vybavenosti	2	0	0	0	2
není zajištěna čistota a úklid obce	2	0	0	0	2

Zdroj: vlastní výpočty

Jak vyplývá z textu v rámci podkapitol 3.1 až 3.8 s ohledem na ekonomický rozvoj měst je žádoucí řešit problémy zejména v oblasti **propodnikatelského prostředí, dopravy a rozvoje lidských zdrojů**. Domnívám se, že tyto tři oblasti jsou těmi nejdůležitějšími faktory determinujícími budoucí prosperitu města. V případě podpory přílivu zahraničních investic a podpory MSP se jedná vlastně jen o specifitější vyjádření potřeby podporovat podnikání ve městě a jeho okolí.

Více než polovina měst – konkrétně jedenáct - ve svých akčních plánech řešila problém vážnoucí komunikace mezi městem a podnikateli a špatnou dostupnost informací. Dle mého názoru problémy nastávají, když města neznají záměry nejsilnějších podniků, ale i naopak, když podnikatelé nemají z radnice dostatek informací o budoucích plánech města. Pokud by byl vytvořen určitý systém pro usnadnění komunikace a výměnu podstatných informací, mohly by zúčastněné subjekty mnohem lépe koordinovat své budoucí činnosti. V dalších pěti městech a to slovenských a ukrajinských se odrážela potřeba zlepšit komunikaci i mezi podniky a podnikateli navzájem, tak aby si mohli snáze vyměňovat zkušenosti a poznatky a pracovat tak efektivněji. Vážnoucí komunikaci mezi MSP označilo za významný problém pro ekonomický rozvoj devět měst, velkou četnost lze vypořadovat u slovenských a rumunských měst.

Celkem osm měst z dvaceti se domnívalo, že ve městě schází určitá asistenční služba na podporu začínajících podnikatelů. Zajímavé je, že tuto podpůrnou organizaci postrádalo jen jedno město z České republiky – Mladá Boleslav. Zato nedostatek podpory a asistence investorům pociťovala již dvě česká města - Kutná Hora a Pardubice a jeden mikroregion – Orlicko-Třebovsko a nedostatek podpory MSP také tři české subjekty – Lázně Bohdaneč, mikroregiony Orlicko-Třebovsko a Železné hory. Celkově byla asistence investorům a MSP označena za deficitní v deseti městech.

Vůbec nejčastější problémovou oblastí ve strategických plánech byla nedostatečná propagace města jako vhodné lokality pro umístění investice. Byla označena za kritickou ve dvanácti městech z dvaceti a to ve čtyřech českých subjektech – Kutná Hora, Mladá

Boleslav, Pardubice, Orlicko-Třebovsko, ve všech slovenských a rumunských městech a ukrajinských městech – Pavlohrad a Kaluš. Se stejným počtem dvanácti výskytů se mezi nejčastější zařadila problematika investičně nepřipravených pozemků. Neexistenci seznamu pozemků či objektů vhodných k podnikání obecně považovalo za deficitní pět měst a to města česká a slovenská. Neexistenci takového seznamu určeného přímo MSP postrádalo také pět měst, opět z České republiky a Slovenska. Dle mého názoru by mělo být v zájmu obce nejen investičně pozemky připravit, ale také je vhodným způsobem prezentovat a nabídnout je investorům, MSP, ale i podnikatelům obecně, tak aby bylo dosaženo požadovaného efektu, tedy zvýšení počtu pracovních míst.

Myslím si, že dobrá vnější dopravní dostupnost, ale i doprava uvnitř města jsou pro ekonomický rozvoj jedním z podstatných faktorů. Jako problematickou oblast je vnímala polovina analyzovaných měst. Osm českých a slovenských měst nebylo spokojeno se stavem parkování, v dalších devíti městech z České republiky, Slovenska a Ukrajiny si podnikatelé stěžovali na stav a údržbu komunikací.

Dalším faktorem ovlivňujícím ekonomický rozvoj města jsou lidské zdroje. S nedostatkem kvalifikované pracovní síly v určitých oborech se potýkalo sedm měst, z toho pět českých. Hlavním problémem v této oblasti však byla vážnoucí komunikace mezi městem, podniky a školami. Zabývalo se jí celkem jedenáct měst. Také spolupráce mezi školami a podniky by se měla zlepšit a to podle představitelů devíti měst. Větší četnost odhalíme u měst slovenských a rumunských. Domnívám se, že cestu užší spolupráce škol a podniků a tedy větší propojení vzdělávání s praxí lze městům jen doporučit. Dalším, velmi častým a palčivým problémem byla dlouhodobá nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva. Muselo ji řešit celkem deset měst.

Z ostatních problematických oblastí se významná četnost objevila u nabídky dostupného a kvalitního bydlení. Nebylo s ní spokojeno deset měst, a to všechna města česká kromě Lázní Bohdaneč a dvě slovenská města Trnava a Prešov. Nedostatečná nabídka sportovního vyžití trápila devět měst, opět zejména z České republiky a Slovenska. Domnívám se, že skutečnost, že rumunská a ukrajinská města neřeší oblast kvality života a také cestovního ruchu, vyplývá z toho, že se potýkají s jinými, palčivějšími problémy.

Závěrem bych poznamenala, že každé z měst se určitým způsobem potýkalo s problematikou podnikání, ať už na obecné úrovni nebo se zaměřením na konkrétní skupiny podnikatelů. Pouze jediné město – Jičín – v této oblasti nepociťovalo žádný problém. Dopravě

se věnovala města všech zemí kromě rumunských, místní infrastruktura neměla své místo ve strategických plánech slovenských měst. Např. podporu investic vůbec neřešila města Jičín, mikroregion Železné hory, Lázně Bohdaneč, Ivano-Frankivsk, Pryluky a Chortkiv. Ukrajinská města se příliš nevěnovala ani problematice podnikání obecně, ani podpoře MSP, zaměřovala se spíše na rozvoj lidských zdrojů a místní infrastrukturu.

4 ANALÝZA A KOMPARACE ZPŮSOBŮ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VE STRATEGICKÝCH PLÁNECH

V předchozí kapitole bylo identifikováno osm nejčastěji se vyskytujících problémů ekonomického rozvoje ve vybraných městech. Dále bude uveden rozbor přístupů k jejich řešení, které budou odvozeny ze záměrů a cílů definovaných v jednotlivých strategických plánech. Následující podkapitoly obsahují analýzy a komparace způsobů řešení problémů podle jednotlivých kritických oblastí, včetně shrnutí podstatných závěrů. Přehledná tabulka výsledků analýzy podle zemí je uvedena v podkapitole 4.9 s názvem Rekapitulace poznatků a podrobnější tabulka v členění podle jednotlivých měst je uvedena v Příloze E.

Konkrétně se postup zpracování této kapitoly skládal z těchto kroků:

- prostudování obsahu všech strategických plánů – zejména záměrů, cílů a úkolů a projektových listů,
- sestavení tabulek s přehledem navrhovaných řešení v jednotlivých městech,
- odvození četností pro konkrétní navrhovaná opatření a města.

Pokud se u tabulek a grafů nebo v textu objevuje poznámka „vlastní výpočty“, znamená to odkaz na výše uvedený postup.

4.1 Podnikání

V této oblasti může každé město pomoci zlepšit podnikatelské prostředí přehledným systémem obecně závazných vyhlášek, transparentním přístupem k veřejným zakázkám, poskytováním různých druhů asistence a poradenství apod. Důležitou poznámkou v tomto ohledu je nutnost dbát na zákonný rámec – podpora místních podnikatelů je dobrý a přínosný záměr, který ale nesmí překročit hranice zachování rovných podmínek na trhu.

Konkrétně se ve strategických plánech objevovaly aktivity vedoucí ke zlepšení komunikace mezi podnikateli navzájem, mezi podnikateli a institucemi veřejné správy, zajištění určité formy asistence nejen začínajícím podnikatelům a společná propagace podniků a města. Struktura následujícího textu odpovídá těmto poznatkům.

4.1.1 Komunikace

V předchozí kapitole bylo v problematice podnikání několikrát zmíněno, že ze strany podniků existuje poptávka po intenzivnějších kontaktech s veřejnou správou a lepší úrovni komunikace. Řešením by mělo být definování oblastí společného zájmu, vytvoření stabilní a dlouhodobé struktury pro vzájemnou výměnu informací, konzultace klíčových problémů a hledání možností vzájemné spolupráce.

Rozhodování podniků i veřejných institucí by se mělo dít se znalostí a respektováním okamžitých i dlouhodobých zájmů a potřeb „druhé strany“. Představitelé města potřebují pro svá rozhodnutí znát plány a názory těch, kteří ve městě investují a vytvářejí nová pracovní místa. Místní podnikatelé zase uvítají informace o plánech radnice v nejbližším období i v delším časovém horizontu. Je proto žádoucí zavést systém vzájemného informování o plánech a potřebách, ať už formou pravidelných individuálních návštěv v podnicích, pravidelných setkání s podnikateli apod.

a) pravidelné návštěvy v podnicích

Tato aktivita s téměř nulovými přímými náklady spočívá v každoročních návštěvách volených reprezentantů města v rozhodujících podnicích s cílem vzájemně prodiskutovat rozvojové záměry města i podniku. Je zejména určena k včasné identifikaci a řešení možných problémů, které by vedly buď k odstěhování firmy nebo k tomu, aby své rozvojové aktivity uplatnila jinde. Výsledky takovýchto setkání by mohly přispět ke zkvalitnění koordinace záměrů podnikatelských subjektů a města.

b) platforma pro výměnu informací

Smyslem této aktivity je organizovat pravidelná setkání představitelů vedení města a místních podniků za účelem vzájemného informování o záměrech a vzniku poloformálního společenství např. typu „Poradního sboru starosty pro rozvoj místní ekonomiky“, jak se uvádí ve strategickém plánu Lázní Bohdaneč.

c) klub podnikatelů, asociace podnikatelů

Tato aktivita vede ke vzniku neformální platformy pro setkávání podnikatelů, „lobování“ a prosazování zájmů představitelů místní ekonomiky na vyšších úrovních. Úkolem takového klubu může být i vzájemné předávání nejlepších zkušeností mezi podnikateli, referencí na místní dodavatele a současně umožnění místním MSP nalézt zákazníky mezi velkými podniky, vzdělávání v podnikatelských dovednostech apod.

4.1.2 Asistence podnikatelům

Městské a obecní úřady by do budoucna měly v rámci svých zákonných kompetencí představovat servis pro podnikatele a pokračovat ve snaze po odstranění byrokracie ve vztahu úřadů a podnikatelských subjektů i občanů a vyvíjet maximální vstřícnost přáním občana i podnikatele. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je vyvinout a spravovat informační systém, který poskytne místním podnikům informace o volných kapacitách, objektech a prostorech pro podnikání, o podnikatelských službách ve městě, dostupných formách podpory a o nabídce služeb pro podnikatele. Právě vytvoření databáze pozemků a objektů k podnikání je typickým projektem ekonomického rozvoje. Město může v první řadě zpracovat a zveřejnit komplexní databázi nabízených objektů, případně pomoci s dosažením na dotační tituly na rekonstrukci nevyužívaných areálů. Patří sem i příspěvek na technickou infrastrukturu do vytipovaných oblastí, případně budování podnikatelského inkubátoru.

Organizačně lze poskytování informací zajistit např. rozšířením agendy recepcie na městském úřadě o informace pro podnikatele, vytvořením funkce manažera ekonomického rozvoje, odboru ekonomického rozvoje nebo nové instituce při městském úřadě. Další možností je vytvoření internetového portálu zaměřeného na podnikání ve městě. Nejčastěji se vyskytující aktivity jsou rozebrány v následujících bodech.

a) manažer ekonomického rozvoje, odbor ekonomického rozvoje

Takový pracovník / odbor by měl sloužit jako kontaktní místo a zázemí pro řešení možných problémů místních podniků. Formou poskytování potřebných informací a vstřícností při vyřizování administrativních záležitostí by měl umožnit růst a rozvoj místních podniků.

b) asistenční služba

Jedná se o založení takové instituce pro místní podnikatele, která bude poskytovat informace o prostorech pro podnikání, poskytovaných půjčkách a dotacích, volných kapacitách a nabízených službách či vzdělávacích příležitostech. Poskytne také základní poradenský servis, informace a pomůže s „bezprůtahovým“ vyřizováním potřebných povolení. V některých případech může být orientována na pomoc se založením nové firmy - pomoc s administrativou, schvalováním a povolováním, nalezením objektu, posouzením podnikatelského záměru apod.

c) internetový portál o podnikání

Na takto vytvořených webových stránkách lze zveřejnit databázi podnikatelských příležitostí ve městě, informace o podpoře podnikání (externí zdroje), kontakty, pravidla/možnosti podnikání, nabídku vzdělávání, informace o připravovaných veřejných soutěžích, seminářích, školeních (evropské zdroje apod.), možnostech finanční podpory začínajících podnikatelů, možnostech financování ze zdrojů EU apod. Lze zde také zřídit pravidelná diskusní fóra pro podnikatele na aktuální témata.

4.1.3 Společná propagace

Vytvořit ve spolupráci s podniky koncepci společné vzájemně výhodné propagace města a místních podniků nebo také přímo vytvořit určitý propagační materiál, do kterého podniky dodají relevantní informace. Další variantou může být pomoc podnikům s jejich propagací v rámci aktivit města navenek – stánky na výstavách, prezentace v partnerských městech, internetová prezentace apod. nebo prezentace firem v místní kabelové televizi.

Shrnutí

Z analýzy strategických plánů vyplývá, že problém komunikace řešilo každé druhé město, z toho dvě města – Mladá Boleslav a Tnava – preferovala pravidelné návštěvy v podnicích, osm měst – Kutná Hora, Liberec, Trutnov, Orlicko-Třebovsko, Lázně Bohdaneč, Pavlohrad, Kaluš a Caracal – dalo přednost pravidelným setkáním představitelů místních podniků a města. Tato aktivita byla vůbec nejčastějším opatřením v oblasti podnikání, tzn., že na vzájemnou výměnu informací mezi městem a podniky byl kladen veliký důraz. Zájem byl i o vytvoření určité asociace nebo klubu podnikatelů, který však dává prostor pro spolupráci a komunikaci jen mezi podnikateli navzájem a jejich společné vystupování vůči orgánům místní a státní správy. Tuto formu upřednostnilo pět měst – Prešov, Humenné, Chortkiv, Pavlohrad a Kaluš.

Zajistit dostatek informací pro podnikatele formou zřízení odboru ekonomického rozvoje či funkce manažera ekonomického rozvoje se rozhodlo celkem sedm měst, pět měst zvolilo formu asistenční služby a sedm měst upřednostnilo vytvoření internetových stránek o podnikání. Jednou z nejčastějších informací poskytovaných městem byla databáze pozemků

a objektů k podnikání, kterou si dalo za cíl zpracovat celkem šest měst. Společnou propagací města a podnikatelů se zabývalo také šest měst.

4.2 Doprava, místní infrastruktura

Město, které chce být metropolí / regionálním centrem, centrem cestovního ruchu a podnikání, musí být v první řadě dobře dopravně dostupné. Přestože jsou podmínky v této oblasti v jednotlivých městech značně odlišné, lze vysledovat několik problematických oblastí, tak jak byly uvedeny v předchozí kapitole, a i přístupy k jejich řešení lze pro lepší přehlednost rozdělit do několika skupin, kterými jsou vnější dopravní napojení města, vnitřní doprava, stav a údržba komunikací a cyklistická doprava.

4.2.1 Vnější dopravní napojení města

Mezi nejčastěji se objevující aktivity vedoucí ke zlepšení přístupu do města patřily:

- a) příprava a realizace obchvatu,
- b) vazba na rychlostní komunikaci,
- c) vazba na dálnici,
- d) využití letiště,
- e) železniční doprava – četnost a kvalita dopravních spojení.

Většina výše uvedených projektů musí být řešena ve spolupráci obcí a měst širšího regionu a aktivním lobováním u státních institucí, neboť samotné síly města nemohou stačit k realizaci rozsáhlých investičních akcí, protože k tomu nemají dostatečné kompetence ani finanční prostředky. Z výše uvedených témat města vlastními silami řeší obvykle pouze problematiku využití letiště. Přesto je nezbytné, aby města ve svých strategických plánech identifikovala realizovatelné kroky k naplnění tohoto záměru.

4.2.2 Vnitřní doprava

Doprava ve městě je z pozice místní správy a místních podniků ovlivnitelná o mnoho více a stav místních komunikací, organizace dopravy v klidu, frekvence a spolehlivost spojují místní dopravy, anebo propojitelnost a vzájemná návaznost jednotlivých druhů dopravy

ve městě také přispívají k tomu, jak podniky a investoři město hodnotí. Nejčastěji se vyskytujícími aktivitami přijatými za účelem zkvalitnění dopravní situace ve městě byly:

a) organizace parkování ve městě a zvýšení počtu parkovacích míst

Smyslem tohoto úkolu je vytvořit ucelený systém organizace parkování – rozhodnout o zpoplatnění (pouze v centru města nebo na celém území), stanovit režim pro obyvatele, podnikatele, návštěvníky a zásobování a zvolit způsob zvýšení počtu parkovacích míst (vícepodlažní parkovací domy, podzemní parkování, odstavná parkoviště na příjezdových komunikacích do města).

b) koncepce rozvoje městské hromadné dopravy

Cílem je rozhodnout o vhodné kombinaci všech druhů dopravy ve městě včetně městské hromadné s ohledem na místní podmínky, zajistit návaznost na jiné druhy dopravy – meziměstská autobusová a železniční. Případně řešit tuto problematiku i s ohledem na životní prostředí, tak jako tomu bylo v Trutnově, kde chtěli prověřit možnost zavedení autobusů na plynový pohon a ekologizovat tak tento druh dopravy.

c) instalace dopravního značení, informační a navigační systém

Tři města – Jičín, Pardubice a Humenné – zaměřila svou pozornost také na instalaci nového dopravního značení nebo alespoň revizi starého dopravního značení, vybudování jednotného signalizačního a navigačního systému s cílem zajistit lepší orientaci při vjezdu a výjezdu z města, ale také při pohybu v jeho centru. Uvedená opatření by měla vést ke snížení nehodovosti a zvýšení bezpečnosti řidičů i chodců.

Ve strategických plánech se objevuje velké množství dalších návrhů, které odpovídají specifickým podmínkám a požadavkům v jednotlivých městech, jejich četnost je však nízká a s ohledem na rozsah této práce není možné ani smysluplné se jim věnovat podrobně. Za všechny jmenujme například rekonstrukce křižovatek a kruhových objezdů či rekonstrukce autobusových nádraží.

Co se týče financování, u většiny dopravních staveb je žádoucí zapojení i jiných než městských, případně dalších veřejných zdrojů a spolupráce se soukromými investory např. na stavbě parkovacích domů.

4.2.3 Stav a údržba komunikací

Stav komunikací je v oblasti dopravy velmi často zmiňovaným problémem. Řešení spočívá v přípravě víceletého plánu oprav komunikací, jeho projednání se správci sítí a podniky ve městě, každoroční aktualizaci a finančním zabezpečení. Nejdůležitějším krokem je dle mého názoru se na řešení této problematiky shodnout, důsledně dodržovat plán oprav a zajistit prostředky na jeho realizaci.

Konkrétní přístup může být demonstrován na postupu mikroregionu Železné hory, který chtěl zorganizovat jednání obcí, na kterém měly být v mapě vyznačeny úseky komunikací dle naléhavosti jejich opravy a pravidelné údržby, určeny prioritní investiční akce a stanoveny priority. Město Chortkiv chtělo založit organizaci pro správu a údržbu silnic, vytvořit seznam spravovaných komunikací a program jejich údržby. Kromě toho chtěli provést výzkum v oblasti techniky pro údržbu komunikací.

4.2.4 Cyklistická doprava

Cyklistické stezky plní obvykle ve městech položených v rovině funkci dopravní a umožňují bezpečnou dopravu obyvatel do školy a zaměstnání. Ve městech s atraktivním okolím na druhou stranu převažuje jejich rekreační funkce. V tomto případě se rovněž nesmí zapomínat na návaznost na regionální a nadregionální trasy. Příbuzným tématem s obdobným způsobem řešení jsou lyžařské trasy, které však v první řadě plní rekreační funkci (před funkcí dopravní).

Do této problematické oblasti spadají i úkoly týkající se místní čili technické infrastruktury. Jedná se o zajištění základních služeb obyvatelstvu od dodávek pitné vody, tepla, energií, až po zajištění veřejného osvětlení a nakládání s odpady. Právě odpadové hospodářství je jednou z nejčastěji řešených oblastí, proto mu bude věnováno více pozornosti. Z analýzy vyplývá, že města měla v první řadě zájem vytvořit celkovou koncepci nakládání s odpady, a pokud ji již měla, zabývala se i konkrétnějšími aktivitami, které budou nastíněny v dalším textu.

4.2.5 Odpadové hospodářství

Moderní odpadové hospodářství, které zahrnuje maximalizaci využití procesů, jako je recyklace, třídění, spalování, ale i prevence vzniku odpadů, je velice komplexní proces a proto vyžaduje koncepční řešení. Šest z devíti měst zabývajících se odpadovým hospodářstvím proto hodlalo přijmout celkovou koncepci.

Řada měst ve svých strategických plánech navrhovala velmi konkrétní aktivity, patřily mezi ně zejména tyto:

- rekonstrukce městské skládky,
- projekt využití biomasy,
- projekt zpracování PET lahví a pneumatik,
- zvýšení počtu sběrných míst pro třídění odpadů, sběrné dvory,
- ekologická výchova na školách a lepší informovanost občanů.

Dotace města na pořízení technologie, která by řešila některý z konkrétních problémů odpadového hospodářství (stavební materiál, skládkový plyn, odpadová zeď, pneumatiky, plasty,...) je nutnou investicí nejen do oblasti ekologie, ale současně i vhodným nástrojem aktivní podpory MSP.

4.2.6 Zajištění ostatních služeb

Výstavba či modernizace vodovodních a kanalizačních sítí a optimalizace systému zásobování vodou je úkolem, který se týkal pěti analyzovaných měst. Čtyři města považovala za vhodné zpracovat energetický generel, jehož smyslem je analyzovat situaci zásobování města energiemi a navrhnout možnosti rozvoje v této oblasti. Ve strategických plánech se objevovala i nezbytnost zajištění veřejného osvětlení, a to u tří ukrajinských měst – Ivano-Frankivsk, Chortkiv, Pavlohrad. Tato města měla zpracovat i koncepci systému dodávek tepla a teplé vody. Rumunský Caracal se připravoval na plynofikaci města.

Shrnutí

V oblasti dopravy se sedm měst přiklánělo k výstavbě obchvatu, pět českých měst chtělo prosadit návaznost místních silnic na rychlostní komunikaci a tři města na dálnici.

Dalších pět měst považovalo za důležité pro ekonomický rozvoj vypracovat určitou koncepci rozvoje letiště a rozhodnout o jeho dalším využití.

Co se týče vnitřní dopravy, nejdůležitější roli hrála organizace parkování a tvorba parkovacích míst, věnovala se jim polovina analyzovaných měst, tedy deset, což znamená, že se jedná o nejčastěji se vyskytující opatření v oblasti dopravy a místní infrastruktury vůbec. Údržba komunikací a koncepce rozvoje cyklistické dopravy byly také velice aktuálními tématy. Zabývalo se jimi osm měst a řadí je to na třetí místo v četnosti výskytů ve strategických plánech hned za problematiku odpadového hospodářství. Ta byla významným úkolem devíti měst a to jak z hlediska koncepčního, tak i z pohledu konkrétních aktivit vedoucích k efektivnějšímu nakládání s odpady.

4.3 Rozvoj lidských zdrojů

Jak se ukazuje v posledních letech v západní Evropě a ve Spojených státech amerických, investoři zjišťují, že pro úspěch investice nestačí jen zainvestované pozemky, připravené objekty či daňové a finanční pobídky. Je to právě kvalita pracovních sil a schopnost státních a místních vzdělávacích systémů vzdělávat a rekvalifikovat lidské zdroje, která má největší dopad na produktivitu podniku a tedy efektivnost vložených prostředků.

Úkoly, které si města stanovovala, tak aby zajistila dostatek kvalifikovaných pracovních sil v požadovaných oborech a vyřešila tím problémy definované v předchozí kapitole, se často velmi podobají a lze je shrnout do několika okruhů.

4.3.1 Pracovní skupina pro lidské zdroje

Stálou pracovní skupinu pro lidské zdroje, jejíž členové budou v úzkém kontaktu a budou se podle potřeby scházet s cílem řešit situaci na trhu práce, by mělo vytvořit město ve spolupráci s úřadem práce, velkými zaměstnavateli a školami. Skupina bude připravovat projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Jako jeden z prvních kroků může provést průzkum potřeb kvalifikace a počtu pracovních sil u podnikatelů a podniků ve městě a představit dotační tituly a vnější zdroje financování. Bude tedy vytvářet podmínky pro pružnou reakci na změny potřeb na trhu práce.

4.3.2 Uplatnění absolventů na trhu práce

a) praxe v podnicích

Smyslem praxí v podnicích je výhledově vytvořit pro jejich účastníky pracovní místa nebo alespoň vylepšit jejich pozici na trhu práce.

b) veletrh škol a práce = kariérní dny

Město ve spolupráci se školami a podnikateli bude pořádat pro uchazeče o zaměstnání (absolventy škol, nezaměstnané, apod.) veletrh, tedy jakousi burzu pracovních příležitostí, kde se navzájem budou mít možnost představit podniky i zájemci o práci.

Mezi další aktivity patří profesní orientace na školách, kterou prosazovala ukrajinská města a úprava učebních plánů dle požadavků trhu objevující se u obou analyzovaných měst rumunských.

4.3.3 Nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva

a) rekvalifikační programy

Cílem této aktivity je zpracovat přehled institucí poskytujících rekvalifikace a ve spolupráci s nimi připravit projekty zaměřené na problémové cílové skupiny např. dlouhodobě nezaměstnané, absolventy, skupiny osob ohrožené sociální exkluzí apod. a usnadnit jim tak možnost uplatnění na trhu práce.

b) motivační programy

Ve strategických plánech se objevovaly různé druhy motivačních programů. Např. v Trutnově chtěli vytvořit „Program motivace k technickému vzdělávání“ jako souhrn nástrojů ke zvýšení popularity technických oborů. Mikroregion Orlicko-Třebovsko chtěl motivovat k samozaměstnávání občanů, vytvářet podmínky pro rozvoj domácí práce, v oblastech jako agroturistika, cestovní ruch a informatika. Obce mikroregionu měly zajistit asistenci, vhodné objekty a propagaci. Motivovat k samozaměstnávání a podnikání chtěly také mikroregion Železné hory a město Prešov.

Dalšími úkoly, které by měly vést ke snížení nezaměstnanosti byly propagace pracovních příležitostí, vzdělávací programy pro handicapované sestavené na základě průzkumů na středních školách týkajících se možností a podmínek pro vytvoření nových

studijních programů pro handicapované osoby (Liberec), dále to bylo chráněné a podporované zaměstnání (Jičín) a veřejně prospěšné práce (Kutná Hora).

4.3.4 Služby pro zaměstnance podniků

Zajistit odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené na doplňování, rozšiřování a zvyšování kvalifikace, včetně vzdělávacích aktivit v oblasti informačních a komunikačních technologií prostřednictvím vzdělávání a podpůrných služeb (např. informativních, poradenských, analytických atd.) chtěli např. v Trutnově, Ivano-Frankivsku a Pavlohradě.

Mladá Boleslav chtěla aktivně vstoupit do projektů, které by nabídly nové možnosti bydlení zaměstnancům mladoboleslavských firem, kteří prozatím dojížděli nebo bydleli na ubytovnách. Vedle možné úpravy pravidel pro přidělování bytů v majetku města šlo zejména o podporu družstevní výstavby, na níž by se vedle samotných fyzických osob podílely podniky, finanční instituce a město. Garance za hypotéky na bydlení pro kvalifikované pracovníky chtěl poskytovat Liberec. Zajistit ubytování kvalifikované pracovní síle chtěli i ve městě Ivano-Frankivsk.

Mladá Boleslav a Trnava chtěly řešit i dopravní dostupnost do podniků, protože tam v době zpracování plánu stále existovala místa, z nichž bylo obtížné pravidelné dojíždění do zaměstnání ve městě, zejména na vícesměnný provoz.

Shrnutí

Zřízení pracovní skupiny pro lidské zdroje podpořilo jedenáct měst, což znamená, že je toto opatření tím nejčastějším. Na dalším místě se nachází praxe studentů v podnicích, které chtělo za účelem zvýšení možností jejich uplatnění na trhu práce zavést devět měst. Na pomyslné třetí příčce se umístila aplikace různých rekvalifikačních a motivačních programů, které prosazovala více než čtvrtina měst. O tuto pozici se dělí s opatřením na založení instituce terciárního vzdělávání, které si dalo za úkol šest měst. Založení tradice veletrhů pracovních příležitostí plánovalo pět měst. Aktivity měst dále směřovaly ke zlepšení zázemí pro stávající zaměstnance místních podniků, ať už formou vzdělávání, snazšího přístupu k bydlení nebo lepší dopravní dostupnosti do zaměstnání.

4.4 Podpora investic

Jednou z neúčinnějších metod stabilizace hospodářství a tvorby nových pracovních příležitostí ve městech je stále lákání nových investorů, byť zájem ve vyspělé Evropě se přesouvá od investic ryze výrobních k oborům s vyšší přidanou hodnotou. Základní podmínkou je mít k dispozici vybavené plochy dostatečné velikosti, související samozřejmostí je alespoň základní marketing průmyslových zón a komplexní služby pro investory.

Aktivity místní správy na podporu investic ve vybraných městech lze tedy rozdělit do tří hlavních směrů – příprava lokalit pro investice, odborné pracoviště ekonomického rozvoje a aktivní marketing.

4.4.1 Příprava lokalit pro investice

Pro přípravu pozemků je ideální získat veškeré plochy do vlastnictví města, scelit je a zavést k nim inženýrské sítě včetně dopravních komunikací. Města se často rozhodují mezi tvorbou nových a rozšířením stávajících průmyslových zón. Další příležitostí je využití tzv. brownfields, již existujících průmyslových areálů.

4.4.2 Odborné pracoviště ekonomického rozvoje

V dlouhodobém výhledu je třeba se starat o to, jak investor v dané lokalitě prosperuje, jaké má rozvojové potřeby a zajistit, aby z města neodešel, ale naopak zvyšoval výrobu a investoval do oborů s vyšší přidanou hodnotou jako jsou vývojová pracoviště a vytvářel další pracovní místa. Toto je typická agenda pracovníků zodpovědných za ekonomický rozvoj na městských úřadech.

Náplní práce koordinátora ekonomického rozvoje je též asistovat „hladkému“ průběhu realizace investičního záměru ve městě a zprostředkovávat styk s úřady, institucemi, městskými odbory a jednotlivci, kteří danou investici ovlivňují.

Také je dobré zavést systém pravidelné komunikace s investory s cílem maximalizovat následné investice a vznik dalších pracovních míst ve městě, minimalizovat riziko odchodu investora, anebo o něm alespoň včas vědět.

Někteří investoři také mohou mít zájem o seznam a profily dodavatelů. Dvě města – Pardubice a Prešov – se tyto seznamy a profily firem, které nabízejí asistenční služby investorům při realizaci investičních záměrů (právní, účetní, analytické, realitní, stavební, apod.) rozhodla vypracovat.

4.4.3 Aktivní marketing

Města mohou mít zájem získat zahraniční investory buď ve formě investic na „zelené louce“ („greenfield“), využití existujících průmyslových areálů („brownfield“), anebo vstupu do podniku, který už ve městě působí („joint-venture“). Každá z těchto skupin investorů má svoje specifické požadavky a nachází se v různých segmentech trhu zahraničních investic. Je proto důležité identifikovat okruhy (průmyslových) odvětví vhodných k rozvoji a vytvořit nabídku firem, kde by vstup zahraničního partnera byl přínosný pro podnik, město, ale i pro potenciálního zájemce. Tuto analýzu lze pak dobře využít k vytvoření a realizaci komplexního marketingového plánu, který zohlední požadavky jednotlivých investorů.

Cílem marketingového systému je formalizovat proces vyhledávání, oslovování a kontaktu s investory, včetně propagačních materiálů v různých jazykových mutacích a formách (internet, tisková podoba, CD ROM) a popisu pravidel používání.

Shrnutí

Přípravě lokalit pro investice se věnovalo dvanáct měst, stejný počet měst se zabývalo aktivním marketingem při získávání investorů. Jsou to tedy dvě nejčastější a vzájemně se podmiňující aktivity. Deset měst považovalo za důležité vytvořit určitý odbor ekonomického rozvoje nebo funkci koordinátora pro zahraniční investice, profesionální organizaci nebo jiné kontaktní místo, které by investorům poskytovalo veškerý servis a potřebné informace. Za účelem aktivní podpory přílivu investic se šest měst rozhodlo vytvořit informační databázi a propagační materiály. Využití tzv. brownfields pro účely podnikání mezi prioritní úkoly zařadilo šest měst, z toho čtyři z České republiky. Nutno říci, že se nejedná o snadný úkol, protože většina investorů preferuje stavbu na zelené louce, se kterou jsou spojeny mnohem nižší náklady.

4.5 Malé a střední podniky

Sektor MSP, pokud se úspěšně rozvíjí, může vytvářet zásadní podíl nových pracovních míst a současně zvyšovat daňové příjmy města. Je proto žádoucí hledat způsoby, kterými město může MSP podpořit. Existují dva principy ekonomického rozvoje, které potvrzují důležitost MSP a jejich přínos pro místní ekonomiky. Za prvé, v EU dnes až 80% nových pracovních míst v soukromém sektoru vznikne díky růstu a expanzi již existujících místních firem. Za druhé, MSP rostou mnohem rychleji než větší a na trhu déle působící firmy, a proto vytvářejí více pracovních míst na jednotku investice, přestože jsou na druhou stranu mnohem náchylnější k zániku.

Hlavními aktivitami, které budou v následujícím textu popsány a které mají usnadnit podnikání MSP, jsou platforma pro výměnu informací, asistence MSP a finanční nástroje podpory.

4.5.1 *Platforma pro výměnu informací*

Města potřebují nástroj pro kontakt s desítkami malých podniků, pro které je rozhodující znát systém a vědět, kam se se svými problémy obrátit. Může se jednat o pravidelná (např. čtvrtletní) setkání na dané téma, o rozšíření pracovní náplně manažera ekonomického rozvoje, o rozšíření možností používat elektronický způsob vyřizování úředních záležitostí i o aktivní pomoc města.

Často města navrhovala vytvořit určitou podnikatelskou asociaci, klub anebo fórum, na kterém by si začínající podnikatelé vyměňovali informace a zkušenosti s již existujícími podniky. Tím by se minimalizovaly problémy podnikatelů v začátcích jejich podnikání.

4.5.2 *Asistence MSP*

Město nebo mikroregion jako subjekt by měl plnit asistenční roli i pro začínající a malé podnikatele ve smyslu prostředníka. Jde např. o zveřejnění odkazů na odborníky v jednotlivých oborech na webové stránce pro již fungující podniky s konkrétním problémem a především o pravidelné poradny, zaměřené na „aktivaci“ drobných podnikatelů, kteří nevyužívají možné formy pomoci nebo mají rozličné potíže kvůli nedostatku informací. V kompetenci měst je také vytvořit databázi pozemků a objektů k podnikání a společně

s dalšími druhy informací ji MSP poskytnout k využití. Čtyři z měst reagovala na zájem místních podniků o vytvoření tzv. podnikatelského inkubátoru.

Podnikatelským inkubátorem se rozumí vhodné prostředí, převážně pro začínající inovativní firmy, které v tomto prostředí požívají za předem stanovených podmínek zvýhodněného nájemného a služeb poskytovaných provozovatelem inkubátoru a které jsou schopny uplatnit svůj produkt v rozumném časovém horizontu na trhu. Mezi nabízené služby patří např. pronájem kanceláří (skladovacích, výrobních prostor) za zvýhodněné nájemné, společný sekretariát a recepce, připojení na internet, fax, kopírovací služby, knihovna, překladatelské služby, propagační služby, marketing a poradenství, vzdělávací semináře, společná účtárna, kontakt s úřady (OSSZ, finanční úřad, zdravotní pojišťovna), přepravní, zásobovací a další služby.

4.5.3 Finanční nástroje na podporu MSP

Špatné zkušenosti z řady českých měst varují, nicméně jedním z nejúčinnějších nástrojů podpory jsou vždy finanční nástroje, které nemusí znamenat přímou dotaci, ale například i zvýhodněné pronájmy či prodeje nemovitostí či usnadnění přístupu k vnějším zdrojům, což představuje další žádoucí součást náplně práce manažera ekonomického rozvoje. Jedná se o kontroverzní téma, které není jednoznačně pozitivně přijímáno ani samotnými podnikateli a vyžaduje značnou politickou podporu.

Shrnutí

Deset měst chtělo založit instituci poskytující asistenci MSP, tato aktivita je tedy v oblasti podpory MSP tou nejčastější. Šest měst chtělo vytvořit a spravovat informační systém, pět měst databázi pozemků a objektů k podnikání a zajistit různé služby pro malé podniky formou tzv. podnikatelského inkubátoru měla v plánu čtyři města.

Podpora vzniku asociace či klubu sdružujícího podnikatele a usnadňujícího jejich vzájemnou komunikaci a potažmo i komunikaci mezi podnikateli a městem se ve strategických plánech vyskytla celkem osmkrát a řadí ji to na druhé místo v pořadí četnosti hned za asistenční službu.

Finančně podporovat MSP plánovala tři města, česká Mladá Boleslav a slovenský Prešov a Šála.

4.6 Kvalita života

Široce definovaná oblast kvalita života je společně s oblastí cestovního ruchu tou nejvariabilnější. Zahrnuje nejen širokou škálu problémů, ale i přístupů k jejich řešení. Nápadů na změny a rozvojové aktivity přispívající k zajištění příjemného prostředí pro život je velké množství a vždy souvisí s místními podmínkami a tradicemi.

Přesto i v tomto případě lze v oblastech jako bydlení, zdraví a sociální služby, aktivity volného času, vzdělání či bezpečnost nalézt podobné nebo stejné záměry a úkoly. Ty nejčastěji se vyskytující z nich budou více rozebrány v následujícím textu.

4.6.1 Příprava pozemků k výstavbě bytů

Rozvoj příležitostí pro bydlení mohou města řešit různými cestami – vytipováním nových ploch pro bydlení v územním plánu, přípravou konkrétních zainvestovaných ploch, podporou uvolnění trhu např. částečnou privatizací, výstavbou bytových domů či rodinných domků anebo přestavbou objektů dříve sloužících jinému účelu. Ve strategických plánech se vyskytovaly všechny tyto varianty.

4.6.2 Koncepce bydlení

Dokument koncepce bydlení komplexně řeší problematiku výstavby nových bytů, privatizace bytového fondu, otázku využití zdrojů z privatizace bytů - výstavba bydlení a infrastruktury, otázku sociálního bydlení - senioři, azylové domy, holobyty, domy s pečovatelskou službou, startovací byty apod. Cílem tohoto dokumentu je ujasnit si priority s ohledem na dostupné finanční zdroje.

4.6.3 Bydlení pro seniory

Tímto cílem města reagovala na stále rostoucí počet obyvatel v poproduktivním věku. Pro takovéto zařízení je zapotřebí nejprve vytipovat místo, připravit projekt a zajistit financování ze státního rozpočtu nebo z jiných zdrojů.

4.6.4 Inventarizace zařízení pro volný čas

Tento úkol vytvořit, zveřejnit a spravovat ve spolupráci s vlastníky sportovišť databázi sportovních zařízení využitelných pro veřejnost lze považovat za velmi vhodný pro ujasnění si výchozí pozice v této oblasti. Prvním krokem je připravit strukturu databáze zahrnující především identifikaci vlastníka, druh a plochu zařízení pro volný čas, podmínky vstupu veřejnosti apod. Dále je potřebné oslovit všechny vlastníky a provozovatele zařízení ve městě (případně v blízkých okolních obcích) s informací o přípravě databáze a vyzvat je k jejímu naplnění. Potom už jen zbývá udržovat databázi a zajistit výstup informací pro všechny potenciální zájemce.

4.6.5 Informační systém o aktivitách volného času

Smyslem této aktivity je vytvořit a provozovat informační systém, týkající se praktického, společenského, kulturního a sportovního života v obcích, vzdělávacích a společenských akcí a maximálně jej zpřístupnit veřejnosti. Takovýto systém lze zveřejnit prostřednictvím obecních úřadů, knihoven, škol, internetu, regionální rubriky místních zpravodajů, informačních center apod.

Shrnutí

Tato kritická oblast byla až na výjimečné případy doménou českých a slovenských měst. Připravit pozemky pro účely bydlení je nejčastější variantou a měly ji v plánu čtyři obce, všechny z České republiky. Koncepti bydlení a penzion pro důchodce nebo podobnou formu bydlení pro seniory chtěly zrealizovat tři obce. Informační systém o aktivitách volného času a inventarizaci zařízení pro volný čas měli v zájmu provést také ve třech městech.

Škála navrhovaných opatření je velice široká. Ve strategických plánech můžeme nalézt i záměry z oblasti vzdělávání jako rekonstrukce základních a středních škol, nabídka terciárního vzdělávání, nabídka škol na trávení volného času dětí apod. Nelze opomenout ani návrhy na zvýšení bezpečnosti ve městě a fyzický vzhled města zahrnující zejména nabídku zelených ploch a parků k relaxaci.

4.7 Cestovní ruch

Přehledné a logické řešení oblasti rozvoje cestovního ruchu spočívá v rozdělení na vzájemně provázaná podtémata kapacit (zařízení, materiálně-technické základny), produktů (návštěvnických zážitků) a propagace. Proto i další členění textu bude odpovídat tomuto předpokladu.

4.7.1 *Propagace*

Z analýzy záměrů a úkolů v jednotlivých strategických plánech vyplývá, že mezi navrhované způsoby propagace se řadí:

a) internetová prezentace města

Tato aktivita spočívá v provozování kompletního servisu pro návštěvníky (ubytovací kapacity, otevírací doby, akce...) na webových stránkách města, včetně zajištění internetové prezentace dostupných propagačních materiálů.

b) informační centrum

Funkční informační centrum (v optimální organizační formě), provozované městem by mělo zajišťovat kompletní servis pro návštěvníky města.

c) pravidelné prezentace města

Jedná se o pořádání pravidelných prezentací pro incomingové cestovní kanceláře a tour operátory se zaměřením na tradiční oblasti původu návštěvníků města i na propagaci v nových zdrojových oblastech potenciálních turistů. Mohou být pořádány pravidelné prezentace partnerských měst a recipročně krátké prezentace v partnerských městech.

d) distribuce propagačních materiálů

Tento návrh počítá s přípravou programu distribuce vydávaných propagačních materiálů na veletrzích, v informačních centrech velkých měst, v hotelích, v partnerských městech a s oslovením dalších zájemců o spolupráci (významné památky v okolí apod.).

e) společná prezentace města a dalších subjektů

Město se může prezentovat společně s dalšími městy svazku obcí, se subjekty cestovního ruchu v rámci jejich partnerství nebo s určitým významným subjektem působícím ve městě – např. v Lázních Bohdaneč jsou to lázně.

f) destinační management

Cílem tohoto úkolu je vytvořit organizaci rozvíjející spolupráci všech zainteresovaných subjektů cestovního ruchu ve městě a koordinující řízení jejich aktivit ve prospěch cestovního ruchu.

g) logo a slogan – vytvoření pozitivní asociace

Město může uspořádat veřejnou soutěž/anketu o nejlepší marketingový slogan a logo, po výběru vítězných návrhů je zpracovat do prezentačních materiálů a využívat při propagaci města (internet, veletrhy, festivaly, kulturní památky atd.).

4.7.2 Produkty

Produkty cestovního ruchu se liší město od města. Souvisí s místními tradicemi a podmínkami. Města mohou vytvářet v podstatě jakékoliv produkty, o kterých se domnívají, že mají potenciál oslovit návštěvníky. Nejčastěji se jedná o kulturní festivaly, sportovní události, ucelené jednodenní či vícedenní programy, oslavy historických událostí či pořádání kongresů. Pokud chce město postupovat skutečně koncepčně, má smysl vytvořit databázi těchto produktů a služeb, ze které lze potom odvíjet další aktivity a rozvoj v oblasti cestovního ruchu.

4.7.3 Zázemí cestovního ruchu

Zázemí cestovního ruchu je tvořeno jednak ubytovacími a restauračními kapacitami, a potom zařízeními pro trávení volného času – plavecké bazény, koupaliště, stadiony, divadla, kina a jiná sportovní a kulturní zařízení. Patří sem také veškeré kulturní, historické a přírodní památky. I v tomto případě je vhodné vytvořit databázi těchto zařízení, jak se k tomu některá města ve svých strategických plánech přiklonila.

4.7.4 Partnerství v cestovním ruchu

Pokud mají mít snahy o rozvoj turistického průmyslu ve městě naději na úspěch, je třeba postupovat koordinovaně a ve spolupráci všech profesně zúčastněných osob. Do takového uskupení mohou vstoupit představitelé města a zástupci různých

podnikatelských aktivit souvisejících s cestovním ruchem jako ředitelé hotelů, restaurací, muzeí, hradů a zámků, zařízení pro volný čas a zábavních podniků.

Shrnutí

Jednoznačně vhodným záměrem pro rozvoj cestovního ruchu je zpracovat určitou koncepci, v rámci níž bude pokud možno ve spolupráci města a dalších subjektů působících v cestovním ruchu vyjádřena shoda ohledně žádoucího budoucího vývoje v tomto sektoru. Koncepci chtělo zpracovat pět měst a šest měst plánovalo založení partnerství pro cestovní ruch. Tyto dvě aktivity tedy byly nejčastější.

V oblasti propagace převažovala internetová prezentace města a společná propagace s jinými subjekty, které měly shodně po čtyřech zastoupeních ve strategických plánech. Dále to byly distribuce propagačních materiálů a instalace informačního značení, které se vyskytly třikrát. Mezi nejčastější produkty patřily také cyklostezky a turistické trasy. Databázi produktů a databázi kapacit cestovního ruchu hodlala sestavit tři města. Informační centrum chtěla zřídit také tři města.

4.8 Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí

Do této skupiny byly zařazeny pouze ty činnosti, které byly ve strategických plánech zahrnuty k aktivitám na ochranu životního prostředí a na podporu trvale udržitelného rozvoje. To znamená, že bylo výslovně uvedeno, že mají být realizovány za tímto účelem.

Některá opatření, např. na zvýšení zeleně ve městě se ve strategických plánech vyskytovala sice také a nelze popřít, že souvisí s životním prostředím, ale pokud nebyla přímo zařazena do komplexnějšího přístupu k životnímu prostředí, nebyla do analýzy v této kapitole zahrnuta.

Komplexnější přístup projevilo pouze jedno město a oba mikroregiony. Tato problematika je tedy dosud doménou České republiky. Bohužel je toto téma prozatím na okraji zájmu. Veškeré plánované aktivity by nepochybně měly vést k ekonomickému rozvoji, domnívám se ale, že součástí strategických plánů by měly být i aktivity, které by zmírňovali dopady ekonomických činností na životní prostředí. Na druhou stranu některé strategické plány byly sestavovány před více než pěti lety a přístup komisí by dnes už byl jiný, příznivější této problematice.

Mezi navrhovaná opatření, která plánovala realizovat alespoň dvě města, patří zavést ekologičtější způsoby vytápění, vytvořit program protipovodňové ochrany a péče o čistotu obce.

Shrnutí

Zavést ekologičtější způsoby vytápění a snížit tím znečištění ovzduší prosazovaly oba mikroregiony – Orlicko-Třebovsko a Železné hory. Vytvořit, zveřejnit a prosazovat opatření plynoucí z programu protipovodňové ochrany mělo zájem město Pardubice a mikroregion Orlicko-Třebovsko. Pardubice a obce mikroregionu Orlicko-Třebovsko chtěly pečovat o čistotu v obci.

Ostatní města problematiku životního prostředí neřešila komplexním způsobem, ale jen okrajově. V jejich záměrech a úkolech se odrážely jiné prioritní oblasti. Nelze popřít, že ochrana životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj přináší spíše náklady, přesto se domnívám, že do budoucna se jejich podíl v navrhovaných opatřeních zvýší.

4.9 Rekapitulace poznatků a diskuse

Rekapitulace jednotlivých opatření přijatých městy za účelem řešení jejich problémů a s cílem dosáhnout ekonomického rozvoje bude uvedena v následující Tabulce 25. Detailnější zobrazení výsledků analýzy strategických plánů a to nejen podle zemí, ale i měst je uvedeno v Příloze F.

Tabulka 25: Konkrétní opatření a jejich četnosti podle zemí

	ČR	SR	UKR	RUM	Celkem
Počet měst ve výběru	9	4	5	2	20
Charakteristika konkrétního opatření					
PODNIKÁNÍ					
pravidelné návštěvy v podnicích	1	1	0	0	2
pravidelná setkání města a podniků	5	0	2	1	8
klub podnikatelů	0	2	3	0	5
manažer/odbor ekonomického rozvoje	1	1	3	2	7
asistenční služba	4	0	1	0	5
internetový portál	5	0	2	0	7
databáze pozemků a objektů	3	2	1	0	6
společná propagace	4	1	1	0	6

DOPRAVA					
obchvat	5	2	0	0	7
vazba na rychlostní komunikaci	5	0	0	0	5
vazba na dálnici	2	1	0	0	3
program rozvoje letiště	4	1	0	0	5
železniční doprava	2	1	0	0	3
rekonstrukce autobusového nádraží	2	1	0	0	3
instalace dopravního značení	2	1	0	0	3
rekonstrukce křižovatek, kruhové objezdy	2	0	0	0	2
údržba komunikací	3	1	4	0	8
nová parkoviště	6	2	0	0	8
organizace parkování ve městě	2	0	0	0	2
koncepce rozvoje cyklostezek	8	0	0	0	8
koncepce rozvoje MHD	4	0	1	0	5
MÍSTNÍ INFRASTRUKTURA					
odpadové hospodářství	4	0	4	1	9
výstavba či modernizace vodovodních a kanalizačních sítí	3	0	1	1	5
optimalizovat systém zásobování vodou	1	0	3	1	5
zpracování energetického generelu	3	0	1	0	4
zajištění veřejného osvětlení	0	0	3	0	3
dodávky tepla a teplé vody	0	0	3	0	3
ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ					
pracovní skupina pro lidské zdroje	5	2	2	2	11
praxe studentů v podnicích	3	3	1	2	9
instituce pro terciální vzdělávání	4	1	1	0	6
veletrh škol a práce	2	1	1	1	5
motivační programy	3	1	1	0	5
rekvalifikační programy	3	3	0	0	6
vzdělávání zaměstnanců	1	0	2	2	5
PODPORA INVESTIC					
aktivní marketing získávání investorů	4	4	2	2	12
příprava lokalit pro investice	5	4	2	1	12
databáze investičních příležitostí	3	2	2	1	8
odborné pracoviště ekonomického rozvoje	3	3	2	2	10
využití brownfields	4	1	1	0	6
informační databáze a propagační materiály	1	2	2	1	6
MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY					
asistenční služba	3	2	3	2	10
podnikatelský klub	2	3	1	2	8
informační systém	2	3	0	1	6
databáze pozemků a objektů	2	3	0	0	5
podnikatelský inkubátor	0	1	2	1	4
finanční nástroje podpory	1	2	0	0	3

KVALITA ŽIVOTA					
příprava pozemků k výstavbě bytů	4	0	0	0	4
koncepce bydlení	2	1	0	0	3
bydlení pro seniory	3	0	0	0	3
inventarizace zařízení pro volný čas	1	1	1	0	3
informační systém o aktivitách volného času	2	1	0	0	3
CESTOVNÍ RUCH					
partnerství pro cestovní ruch	2	2	2	0	6
koncepce cestovního ruchu	2	1	2	0	5
internetová prezentace města	2	0	2	0	4
společná propagace s jinými subjekty	4	0	0	0	4
vznik informačního centra	3	1	0	0	4
TUR A ŽP					
zavést ekologičtější způsoby vytápění	2	0	0	0	2
vytvořit program protipovodňové ochrany	2	0	0	0	2
péče o čistotu obce	2	0	0	0	2

Zdroj: vlastní výpočty

Při zpracovávání dat ze strategických plánů jsem dospěla k závěru, že cíle a úkoly, které si města kladou, jsou značně variabilní. To znamená, že v rámci konkrétní kritické oblasti lze stanovit širokou škálu navrhovaných opatření, což je markantní hlavně v oblastech jako kvalita života, cestovní ruch, doprava a lidské zdroje. Výskyt velkého množství různých variant řešení právě v těchto problémových oblastech si vysvětluji tím, že tyto oblasti nejvíce ze všech odrážejí specifické místní podmínky. A proto se v akčních plánech vyskytovaly návrhy na optimalizaci konkrétní formy bydlení, řešení konkrétní dopravní situace, rekonstrukce a modernizace konkrétní stavby, produktové balíčky cestovního ruchu zaměřené na konkrétní události či osobnosti spjaté s daným městem, apod.

Z analýzy také vyplynula tendence řešit některé záměry pomocí cílů a úkolů z různých oblastí. Např. záměru – podpora zaměstnanosti ve městě a péče o stávající podnikatele, podnikatelské nemovitosti, provázanost vzdělávacího systému s potřebami praxe – se snažili představitelé Jičína dosáhnout pomocí naplnění průmyslové zóny dalšími investory a zároveň vytvořením pracovní skupiny pro lidské zdroje a rozvojem základního školství.

Dále jsem dospěla k závěru, že mnohé cíle a úkoly přispívají k více záměrům, např. výstavba záchytných parkovišť vede nejen ke zlepšení dopravy ve městě, ale také napomáhá rozvoji cestovního ruchu nebo výstavba kanalizace nejen, že zvyšuje úroveň místní infrastruktury pro podnikání, ale přispívá i ke kvalitě života a k trvale udržitelnému rozvoji. Z toho plyne, že podobná nebo stejná opatření můžeme nalézt pod různými záměry a někdy i

pod různými kritickými oblastmi. Stejně tak na druhé straně města navrhovala pro různé záměry odlišná opatření.

Přesto však se poměrně velká část navrhovaných opatření opakovala, zejména v oblastech jako podnikání, podpora investic, malé a střední podniky. Z toho dle mého názoru vyplývá, že existuje určitý „balíček opatření“, který lze s mírnými změnami, akcentujícími místní prostředí, aplikovat na kterékoliv město. Jedním z důvodů může být to, že tyto oblasti se dostávají do centra pozornosti místní správy teprve v posledních letech a zákon o obcích neumožňuje představitelům měst podporovat podnikání jinými než níže uvedenými způsoby.

Domnívám se, že výše uvedený výrok se týká zejména těchto opatření:

- pravidelná setkání představitelů města a podniků,
- odbor ekonomického rozvoje na městském/obecním úřadě,
- podnikatelský klub,
- pracovní skupina pro lidské zdroje,
- praxe studentů v podnicích,
- aktivní marketing získávání investorů,
- příprava lokalit pro investice,
- vytvoření databáze investičních příležitostí,
- asistenční služba MSP.

Z analýzy strategických plánů vyplynulo, že pravidelná setkání města a podniků navrhovalo celkem osm měst, z toho ani jedno slovenské. Města si od těchto setkání slibovala větší intenzitu komunikace a tím i lepší informovanost o budoucích plánech zúčastněných stran. Odbor ekonomického rozvoje na městském / obecním úřadě prosazovala města za účelem snadné a přímé komunikace s podnikateli i s jejich konkrétními skupinami jako jsou investoři a MSP. Také toto opatření bylo poměrně časté, nalezneme jej u poloviny analyzovaných měst. U deseti měst se dále objevoval záměr vytvořit instituci poskytující asistenci MSP, který je více častý u slovenských, ukrajinských a rumunských měst. I vznik klubu podnikatelů měl v těchto třech zemích vysokou podporu. Navrhovala jej obě rumunská města, jedno ukrajinské, tři slovenská a dvě česká města.

Veškeré aktivity týkající se podpory přílivu vnějších investic mají vysokou četnost a lze je rozdělit do třech hlavních oblastí – příprava lokalit pro investice, odborné pracoviště ekonomického rozvoje a aktivní marketing. Přípravě lokalit pro investice se věnovalo dvanáct měst, stejný počet měst se věnoval aktivnímu marketingu při získávání investorů. Tato dvě

opatření jsou se zastoupením ve dvanácti městech vůbec nejčastější ze všech v rámci všech kritických oblastí. Za účelem aktivní podpory přílivu investic se šest měst rozhodlo vytvořit informační databázi a propagační materiály.

Pracovní skupina pro lidské zdroje a praxe studentů v podnicích byla dvě nejčastější opatření v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Zejména spolupráce města, podniků a škol je dle mého názoru významným krokem k seznámení se se situací na trhu práce a k přijetí plánů ovlivňujících jeho budoucí přijatelný vývoj. Zejména je však cílem této skupiny koordinovat vzdělávání s potřebami praxe a zvýšit tak možnosti uplatnění pracovních sil, především absolventů na trhu práce. Celkem jedenáct měst vznik pracovní skupiny zařadilo do svých akčních plánů, devět měst se rozhodlo podporovat praxe studentů v podnicích.

Přesto, že města považovala za jeden z největších nedostatků a zároveň jeden ze tří nejvýznamnějších faktorů své budoucí prosperity oblast dopravy, opatření na zlepšení vnějšího napojení města na dopravní komunikace nebyla, kromě obchvatu, ve srovnání s ostatními opatřeními příliš četná. To souvisí s nedostatečnými kompetencemi místní správy na obecní úrovni i celkovým nedostatkem investičních prostředků. Mnohem častěji se objevovaly návrhy na údržbu komunikací, výstavbu nových parkovacích míst a na rozvoj cyklostezek. Nutno říci, že tato oblast je doménou českých a slovenských měst. U ukrajinských měst se ve vyšší míře vyskytoval pouze cíl zlepšit údržbu komunikací, rumunská města se problematikou dopravy nezabývala vůbec.

4.10 Nedostatky a doporučení

V této podkapitole bych chtěla upozornit na některé již dříve zmíněné nedostatky uvedené zejména v podkapitolách 3.9 a 4.9, ve kterých byly rekapitulovány poznatky a navrhnout některá doporučení pro zaměření strategického plánování v budoucnosti.

Na úvod bych uvedla, dle mého názoru vůbec nejpalčivější problém všech strategických plánů, kterým je aplikace stále stejných – „univerzálních“ – opatření. Při studiu obsahu strategických plánů jsem měla mnohokrát dojem, že čtu stále jeden a ten samý strategický plán. Opatření jako vytvoření pracovní skupiny pro lidské zdroje, praxe studentů v podnicích, aktivní marketing získávání investorů, příprava lokalit pro investice, vytvoření databáze investičních příležitostí a asistenční služba MSP se vyskytovala ve více než polovině analyzovaných strategických plánů. Doporučovala bych více se zaměřit na konkrétní projekty tzv. „ušité na míru“ danému městu.

Na druhou stranu musím ocenit individualistický přístup při tvorbě strategických plánů dvou mikroregionů, které se svými opatřeními od ostatních subjektů ve výběru výrazně lišily a domnívám se, že se podařilo při definování záměrů, cílů a úkolů reagovat na místní podmínky.

Za jeden z dalších nedostatků strategických plánů bych označila přílišnou orientaci na podporu zahraničních investic, které sice vytvářejí nová pracovní místa, avšak pro nepříliš kvalifikované pracovní síly. Navíc tyto investoři zamýšlejí setrvat na území České republiky pouze určitou dobu a potom své výrobní haly přesunou do jiných zemí, dále na východ. Důvodem pro tyto přesuny jsou úroveň výrobních nákladů, využití daňových úlev a další výhody. Za další hlavní nedostatek s tím související považuji masovou výstavbu průmyslových zón zabírajících rozlehlé plochy v okrajových částech měst. Místo toho by města měla prosazovat větší míru využívání již existujících průmyslových areálů – tzv. brownfields.

Přesto, že si plně uvědomuji, že se tato práce týká strategického plánování ekonomického rozvoje, nemohu si odpustit poznámku, že by se do strategických plánů měly více prosazovat oblasti jako kvalita života a životní prostředí. Hlavním důsledkem opatření realizovaných díky strategickému plánu by mělo být také zvýšení životní úrovně obyvatel a vytvoření kvalitních podmínek pro spokojený život. Ochrana životního prostředí je stále aktuálnějším tématem a věřím, že se v budoucnu prosadí mnohem více.

Dále se domnívám, že není plně doceněn význam cestovního ruchu. Tato problematika se zařadila až na sedmé místo a věnovalo jí pozornost pouze jedenáct měst. Mnohdy této oblasti nebyla ani vyhrazena samostatná kritická oblast a cíle a úkoly byly přiřazeny pod jinou problematiku. Přitom podmínky pro rozvoj v této oblasti jsou v daných zemích příznivé.

Také bych chtěla upozornit na určitý rozpor v oblasti dopravy. Spočívá v tom, že tato problematika byla označena za kritickou v sedmnácti zvolených městech, ale četnost navrhovaných opatření nebyla příliš vysoká, zejména u těch finančně nákladnějších. Vzhledem k tomu, že je tato oblast označována za jednu z klíčových pro budoucí prosperitu měst i mikroregionů, bylo by vhodné věnovat jí při určování úkolů a stanovování priorit větší pozornost.

Nedostatky bych shrnula do následujících bodů:

- aplikace „univerzálních“ opatření,
- přehnaná orientace na podporu zahraničních investic,
- převaha investic formou greenfields,
- malý výskyt opatření v oblastech kvalita života a životní prostředí,
- nedocnění významu cestovního ruchu,
- nízká četnost opatření u investičních dopravních projektů.

Na základě získaných dat a se znalostí nejčastěji přijímaných opatření, je možno navrhnout určitá doporučení pro ty obce, které doposud proces strategického plánování nepodstoupily. Obce, které chtějí ovlivnit svůj budoucí ekonomický rozvoj, by se měly zaměřit na ty kritické oblasti, které skutečně k ekonomické prosperitě přispívají, jako jsou podpora podnikání, přílivu investic a podpora malých a středních podniků. Výsledkem této podpory by měl být vznik nových pracovních míst. Pro nová pracovní místa by měly být k dispozici kvalifikované pracovní síly a proto by se ve strategických plánech nemělo zapomenout na opatření týkající se rozvoje lidských zdrojů. S ohledem na místní podmínky však někde není vhodné budovat průmyslové zóny a je třeba využít jiného potenciálu, zejména možností rozvoje cestovního ruchu. Jak je známo, k tomu dnes již není nutné mít v regionu desítky historických či kulturních památek. Jednoznačné doporučení zní využívat krajinného potenciálu k rozvoji cyklostezek, agroturistiky, hypoturistiky či jiných produktových balíčků a hlavně se nebát čerpat finanční prostředky z dotačních titulů krajů, ministerstev a fondů a programů EU.

Doporučení bych shrnula takto:

- více zohledňovat místní podmínky a neaplikovat stále stejná „univerzální opatření“,
- zaměřit se na podporu podnikání, malých a středních podniků a investorů,
- prosazovat investování do brownfields,
- připravovat kvalifikovanou pracovní sílu,
- více využívat potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu,
- jako cíl jednotlivých opatření častěji označovat zvýšení kvality života a ochranu životního prostředí.

Tato doporučení platí pro zahraniční a česká města v další fázi strategického plánování v budoucnosti. Tam, kde byly příležitosti související s přílivem zahraničních investic plně využity, je vhodné se zaměřit na MSP, rozvoj služeb a také cestovního ruchu, na obory s vysokou přidanou hodnotou, které budou dle mého názoru v budoucnosti hlavními determinanty ekonomického rozvoje.

5 ZÁVĚR

Smyslem zpracovávání strategického plánu je vytvořit pro určité území směrodatnou představu jeho rozvoje zejména v oblasti ekonomické, sociální či ekologické. I proto se na jeho tvorbě mají podílet všichni aktivní občané, členové zastupitelstva obce, podnikatelé a představitelé dalších institucí, které v obci působí.

Přesto více jak polovina obcí v ČR dosud nemá zpracovaný svůj rozvojový dokument. Z tohoto zjištění plyne, že obce bez rozvojového plánu řeší pouze aktuální problémy a zapomínají při tom na plánování budoucího rozvoje spravovaného území. Nekomplexní řešení problémů jen po dobu jednoho funkčního období v praxi reálně znamená plýtvání prostředky obce, které jsou užívány většinou jako „záplaty“ (chybí jim investiční dlouhodobost). Oproti tomu obec řídící svůj rozvoj pomocí plánu dokáže řešit několik problémů zároveň, ušetřit investiční prostředky a získat výhodu před svým okolím.

První část předkládané práce je věnována charakteristice strategického plánování jako nástroje ekonomického rozvoje. Je zde uvedena definice strategického plánování, jeho hlavní znaky a zejména proces strategického plánování. Obsah a způsob sestavování strategického plánu rozvoje není stanoven žádným závazným předpisem, a proto se často i tvorba tohoto dokumentu přizpůsobuje místním potřebám a podmínkám. Existují však určité body, které by měly být při tvorbě dokumentu brány na vědomí, tak, aby byl strategický plán schopen směřovat obec k zamýšlenému rozvoji. Obecný postup a náležitosti strategického plánu nalezneme v doporučeních Světové banky, z nichž vychází i metodika rozebíraná v této diplomové práci – tedy metodika společnosti BermanGroup. V praxi však u různých konzultantských společností nalezneme různé modifikace těchto obecných doporučení.

V další kapitole byly představeny jednotlivé analyzované země – Česká republika, Slovensko, Ukrajina a Rumunsko – a především vybraná města. Země byly porovnávány podle základních ekonomických ukazatelů jako jsou růst hrubého domácího produktu, inflace, nezaměstnanost, počet obyvatel. S ohledem na problematiku ekonomického rozvoje byl jako srovnávací kritérium zařazen také příliv zahraničních investic a jejich vývoj v čase.

Charakteristika analyzovaných měst byla založena na komparaci několika souměřitelných kritérií a dále na prezentaci klíčových silných a slabých stránek jednotlivých měst vycházejících ze SWOT analýzy, jejíž sestavení je součástí procesu strategického plánování. Klíčové silné a slabé stránky byly vybírány tak, aby co nejlépe charakterizovaly

situaci měst a to s ohledem na kritické oblasti, záměry, cíle a úkoly. Jako další prostředek k poznání jednotlivých měst byly použity informace získané analýzou jejich strategických vizí. Domnívám se, že provedená komparace prokázala, že byl vybrán vhodný počet měst a že vybraný vzorek je reprezentativní tzn., že daná města mají v analýze své místo.

Ve třetí kapitole následuje hlavní část diplomové práce, kterou je analýza a charakteristika obecných problémů ekonomického rozvoje. Z detailní analýzy obsahu strategických plánů vyplynulo, že se v nich objevuje osm kritických oblastí - podnikání, doprava a místní infrastruktura, rozvoj lidských zdrojů, podpora investic, malé a střední podniky, kvalita života, cestovní ruch, trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí.

Nejčastěji (z 90%) se ve strategických plánech objevovala problematika podnikání, která je zde pojata v širším smyslu slova, tzn. jako obecná situace podnikání ve městě. V 85% plánů všech analyzovaných zemí byl zastoupen stav dopravy a místní nebo-li technické infrastruktury. Za ním v pořadí četnosti (75%) vystupuje oblast rozvoje lidských zdrojů související zejména s kvalifikovaností pracovní síly, vzdělaností a vazbou poskytovaného vzdělávání na uplatnění v praxi v místních podnicích. Následuje problematika podpory investic (70%) související se zájmem zvýšit zaměstnanost a tím i životní úroveň ve městě. 70% všech měst jako problém pocítuje podmínky pro rozvoj MSP, které jsou nejen významnými zaměstnavateli ve službách, ale i hybnou silou rozvoje. Nadpoloviční většina měst viděla své rezervy v oblasti kvality života a cestovního ruchu. Kvalitou života jsou myšleny podmínky pro bydlení, trávení volného času, nabídku sportovních, kulturních a dalších společenských aktivit ve městě. Pouze tři česká města řešila situaci s ohledem na trvale udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí.

Jediný problém vidím v tom, že některé strategické plány (hlavně české) byly zpracovávány již koncem 90. let, a je velice pravděpodobné, že problémy se kterými se města potýkala před šesti a více lety se změnily. Pokud to bylo možné, zařadila jsem do analýzy nové aktualizace těchto starších strategických plánů. Oproti tomu byla do analýzy zařazena města, která prošla procesem strategického plánování v nedávném období, jedná se o ukrajinské strategické plány zpracovávané na konci roku 2005.

V poslední, čtvrté části práce se věnuji analýze a komparaci způsobů řešení uvedených osmi problémových oblastí. Při zpracovávání dat ze strategických plánů jsem dospěla k závěru, že způsoby řešení, které města přijímala, jsou značně variabilní. Zejména v oblastech jako kvalita života, cestovní ruch a doprava se vyskytovalo široké spektrum

navrhovaných opatření. Domnívám se, že hlavním důvodem je vysoká specifická těchto oblastí a vazba na místní podmínky.

Na druhé straně v oblastech jako podnikání, podpora investic, malé a střední podniky dle mého názoru existuje určitý „balíček opatření“, který lze s mírnými změnami, akcentujícími místní prostředí, aplikovat na kterékoliv město. Patří mezi ně pravidelná setkání města a podniků, vytvoření odboru ekonomického rozvoje na městském/obecním úřadě, založení podnikatelského klubu, vytvoření pracovní skupiny pro lidské zdroje, zavedení praxí studentů v podnicích, aktivní marketing získávání investorů, příprava lokalit pro investice, vytvoření databáze investičních příležitostí a asistenční služba MSP.

Z nich nejvyšší četnost v analyzovaném souboru vykazovala opatření aktivní marketing získávání investorů a příprava lokalit pro investice, která se rozhodlo aplikovat dvanáct z dvaceti měst. Dále, se zastoupením v jedenácti městech, to byl záměr vytvořit pracovní skupinu pro lidské zdroje. Se stejným počtem deseti výskytů se mezi nejaplikovanější opatření zařadilo vytvoření odboru ekonomického rozvoje na městském / obecním úřadě a asistenční služba MSP.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou obsahu strategických plánů, hledá problémy, ale zejména návrhy na řešení těchto problémů. Hodnocení toho, jak úspěšné a efektivní byly tyto návrhy v praxi nebylo, a ani z důvodu obsahové náročnosti, nemohlo být do diplomové práce zahrnuto. Analýza toho, zda byly přijaté cíle a úkoly plněny v rámci časového harmonogramu a finančních limitů, by byla tématem pro samostatnou diplomovou práci.

6 LITERATURA

- [1] Armstrong, H., Taylor, J. *Regional economics and policy*. London: Blackwell Publishing, 2000.
- [2] Berman, N. *Průvodce strategickým plánováním*. Praha: Berman Group, 2004.
- [3] Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Karolinum, 2002.
- [4] Buchta, M., Siegl, M. *Základy managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, FES, 2005.
- [5] Kolektiv autorů *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2004.
- [6] Skokan, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004.
- [7] Stejskal, J. *Strategické plánování a jeho pojetí*. Liberec: Ekonomie a management, mimořádné číslo, 2003.

Strategické plány měst:

Strategický plán rozvoje – město Jičín, 2005

Strategický plán rozvoje města Kutné Hory, 2004

Strategický plán ekonomického rozvoje – Lázně Bohdaneč, 1999

Strategický plán rozvoje města Liberce, 2002

Strategický plán ekonomického rozvoje Mladé Boleslavi, 2002

Strategický plán ekonomického rozvoje Mikroregionu Orlicko-Třebovsko, 1999

Strategický plán ekonomického rozvoje – Pardubice, 1999

Strategický plán rozvoje města Trutnova, 2005

Strategický plán ekonomického rozvoje Mikroregionu Železné hory, 2000

Strategický plán ekonomického rozvoje města Humenné, 2002

Strategický plán ekonomického rozvoje města Prešov, 2002

Strategický plán ekonomického rozvoja mesta Šale, 2002
Strategický plán ekonomického rozvoja mesta Trnavy, 2002
Economic Development Strategic Plan – City of Pryluky, 2005
Economic Development Strategic Plan – City of Ivano-Frankivsk, 2005
Economic Development Strategic Plan – City of Kaluš, 2005
Economic Development Strategic Plan – City of Chortkiv, 2005
Economic Development Strategic Plan – City of Pavlohrad, 2005
Caracal Economic Development Strategic Plan, 2004
Mioveni Economic Development Strategic Plan, 2004

Internetové zdroje:

www.bermangroup.cz

www.wisp.certicon.cz

www.czso.cz

www.euroskop.cz

www.eurostat.com

www.me.gov.ua

www.mujiin.cz

www.mu.kutnahora.cz

www.bohdanec.cz

www.liberec.cz

www.mb-net.cz

www.mesto-pardubice.cz

www.orlicko-trebovsko.cz

www.trutnov.cz

www.mzh.cz

www.humenne.sk

www.presov.sk

www.sala.sk

www.trnava.sk

7 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: Detailní obsah Profilu města	108
PŘÍLOHA B: Vzor projektového listu	110
PŘÍLOHA C: Schéma strategického plánování	111
PŘÍLOHA D: Absolutní zastoupení problémových oblastí ve strategických plánech podle měst a zemí	112
PŘÍLOHA E: Konkrétní problémy v rámci kritických oblastí a jejich četnosti podle měst a zemí.....	113
PŘÍLOHA F: Konkrétní opatření a jejich četnosti podle měst a zemí.....	117

Příloha A: Detailní obsah Profilu města

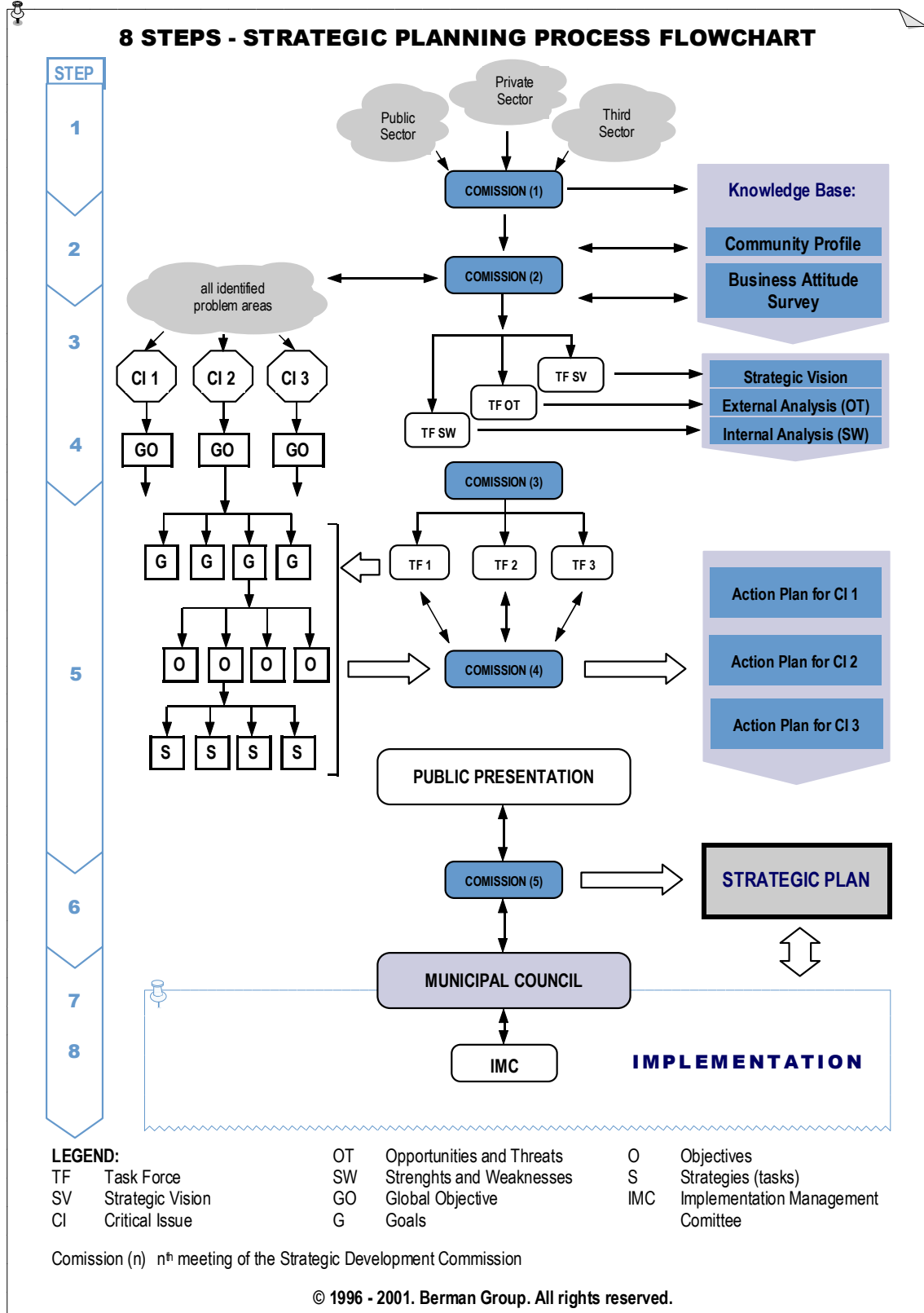
- I. Úvod
 - A. Historie – důraz na posledních 50-70 let, včetně událostí, které formovaly současnou tvář místního hospodářství
 - B. Zeměpis – popis kraje v rámci republiky, okresu v rámci kraje, města v rámci okresu, správní role města
 - C. Obecný popis – rozloha, městská zástavba, typické a ojedinělé vlastnosti
 - D. Obyvatelstvo – hustota, podíl ve městech, struktura osídlení, pozice města jako spádového centra
 - E. Dlouhodobé demografické trendy
- II. Obyvatelstvo
 - A. Analýza obyvatelstva
 - 1. Růstové trendy od roku 1960, podrobněji po roce 2000; změny složení, migrace, přirozená měna
 - 2. Složení muži - ženy
 - 3. Věkové složení
 - 4. Národnostní složení (pokud je nějak důležité)
 - 5. Úroveň dosaženého vzdělání v základních kategoriích muži - ženy
 - 6. Prognóza vývoje počtu obyvatel
 - B. Porovnání migračních jevů v jiných městech srovnatelné velikosti, se kterými řešené území soutěží
- III. Domácnosti a bydlení
 - A. Domácnosti
 - 1. Počet domácností
 - 2. Počet členů v domácnostech
 - B. Bydlení
 - 1. Porovnání nájemného a vlastnických forem
 - 2. Struktura bydlení
 - 3. Dostupnost volných bytů
 - 4. Náklady bydlení – nájemné a ceny nemovitostí
 - 5. Dostupnost stavebních parcel a financování bytové výstavby
- IV. Zaměstnanost a příjmy

- A. Míra nezaměstnanosti – aktuální, vývoj; struktura nezaměstnanosti v dostupném členění, volná pracovní místa
 - B. Příjmy – podle kategorií zaměstnání a odvětví
 - C. Složení pracovní síly podle zaměstnání a odvětví
- V. Ekonomika
- A. Stručná analýza priméru, sekundéru a terciéru
 - B. Vývojové trendy zaměstnanosti a kapitálových investic podle odvětví
 - C. Hlavní zaměstnavatelé podle odvětví a počty zaměstnanců
 - D. Počet stavebních povolení pro bytovou i nebytovou výstavbu v posledních třech letech
- VI. Infrastruktura
- A. Zásobování pitnou vodou a kanalizace
 - B. Elektřina a teplo
 - C. Telekomunikace
 - D. Dopravní obslužnost a sítě
- VII. Životní prostředí
- A. Kvalita ovzduší
 - B. Kvalita vody
 - C. Odpadové hospodářství
 - D. Hlukové znečištění

Příloha B: Vzor projektového listu

Kritická oblast B. ROZVOJ TURISTICKÉHO PRŮMYSLU			
Záměr B.I.	Vytvořit ve městě kvalitou i kapacitou odpovídající zázemí pro návštěvníky		
Cíl B.I.1.	Městské informační centrum v areálu Jezuitské koleje		
Stručný popis projektu:			
Město ve spolupráci s Českým muzeem výtvarných umění zřídí v rekonstruovaném areálu Jezuitské koleje svoje informační středisko.			
Odpovědná organizace	Město Kutná Hora		
Odpovědná osoba	Starosta města		
Spolupracující organizace/osoba	České muzeum výtvarných umění, Průvodcovská služba Kutná Hora s.r.o./Mgr. Pavel Ladra		
Gesce v rámci ŘMV	Ing. Ivana Vopálková		
Kvantifikace / popis výstupů:			
Moderní, špičkově vybavené informační centrum (počítače, propagační materiály, rezervační systém, audiovizuální prezentační technika...)			
Finanční zdroje:	Město Kutná Hora, GS, projekt krajský infosystém CR, SROP 4.2.2.		
Výše finančních zdrojů (odhad):	1.000.000 Kč		
Trvání realizace:	½ roku	Datum zahájení:	po dokončení rekonstrukce JK 01. 01. 2007
Fáze projektu (logické členění na etapy):			
<ul style="list-style-type: none"> - Projektová dokumentace na vnitřní vybavení - Odpovídající stavební úpravy (zřejmě již v rámci rekonstrukce JK) - Nákup a instalace vybavení - Pracovní náplně, nábor pracovníků - Spuštění provozu (nejpozději k 1. 7. 2007) 			
Poznámky:			

Příloha C: Schéma strategického plánování



Příloha D: Absolutní zastoupení problémových oblastí ve strategických plánech podle měst a zemí

	ČR										SR					UKR						RUM			Celkem	
Počet měst ve výběru										9					4						5			2	20	
Problémová oblast	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C			
Podnikání		1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1		3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	18
Doprava, místní infrastruktura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9			1	1	2	1	1	1	1	1	1	5		1	1	17
Rozvoj lidských zdrojů	1	1	1	1	1	1	1			7	1	1		1	3	1	1		1		3	1	1	2	15	
Podpora investic		1	1	1	1	1			1	6	1	1	1	1	4				1	1	2	1	1	2	14	
Malé a střední podniky			1	1		1	1	1	1	6	1	1		1	3	1	1	1			3	1	1	2	14	
Kvalita života	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1			2			1			1			0	12	
Cestovní ruch	1	1			1		1	1	1	6	1		1	2	1	1	1				3			0	11	
Trvale udržitelný rozvoj a životní prostředí						1	1		1	3				0							0			0	3	

Vysvětlivky:

J Jičín
 KH Kutná Hora
 L Liberec
 MB Mladá Boleslav
 T Trutnov
 OT Orlicko-Třebovsko
 ŽH Železné hory
 LB Lázně Bohdaneč
 P Pardubice
 Tr Trnava

Pr Prešov
 H Humenné
 Š Šala
 I-F Ivano-Frankivsk
 Pry Pryluky
 CH Chortkiv
 Pa Pavlohrad
 K Kaluš
 M Mioveni
 C Caracal

Příloha E: Konkrétní problémy v rámci kritických oblastí a jejich četnosti podle měst a zemí

	ČR										SR					UKR						RUM			Celkem
Počet měst ve výběru										9					4						5			2	20
Charakteristika konkrétního problému																									
PODNIKÁNÍ	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
vážnoucí komunikace města s podnikateli			1	1	1			1		4	1	1	1	3				1	1	1	3		1	1	11
špatná dostupnost informací		1			1	1	1	1		5		1	1	2					1	1	2		1	1	11
chybí asistence podnikatelům ze strany města				1						1	1	1	1	3				1	1		2	1	1	2	8
neexistuje seznam pozemků či objektů vhodných k podnikání				1			1	1		3		1	1	2							0			0	5
vážnoucí spolupráce mezi podniky navzájem										0		1	1	2				1	1	1	3			0	5
město neposkytuje pomoc při získávání veřejných zakázek						1				1		1		1							0			0	2
netransparentní systém veřejných zakázek										0				0							0	1	1	2	2
DOPRAVA	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
vnější dopravní napojení města	1	1	1	1	1	1		1	1	8			1	1	2						0			0	10
vnitřní doprava kromě parkování	1	1	1	1	1			1	1	7			1	1	2						0			0	9
stav parkování	1		1	1	1			1	1	6			1	1	2						0			0	8
stav a údržba komunikací	1		1				1		1	4			1	1	1	1	1	1	1	1	4			0	9
cyklo doprava	1	1	1	1	1	1			1	7				0							0			0	7
průjezdnost centra města	1		1						1	3			1	1	2	1					1			0	6
MHD			1						1	2				0	1			1			2			0	4
dopravní spojení mezi městy						1	1			2				0							0			0	2

MÍSTNÍ INFRASTRUKTURA	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
odpadové hospodářství	1	1		1		1				4					0	1	1	1	1		4		1	1	9
stav vodovodních a kanalizačních sítí	1	1		1		1		1		5					0			1			1		1	1	7
zajištění základních služeb							1			1					0	1	1	1	1		4		1	1	6
ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
špatná komunikace mezi městem, podniky a školami	1	1	1	1			1			5	1	1			2		1		1		2	1	1	2	11
dlouhodobá nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva	1	1	1				1			4	1	1		1	3		1		1		2	1		1	10
spolupráce podniků se školami		1					1			2	1	1		1	3	1			1		2	1	1	2	9
nedostatek kvalifikované pracovní síly v určitých oborech	1			1	1	1	1			5		1			1				1		1			0	7
uplatnění absolventů na trhu práce		1	1							2	1	1			2				1		1	1		1	6
odchod absolventů vysokých škol	1									1					0	1	1		1		3			0	4
PODPORA INVESTIC	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
nedostatečná propagace města jako vhodné lokality pro investice		1		1		1			1	4	1	1	1	1	4				1	1	2	1	1	2	12
investičně nepřipravené pozemky		1		1	1	1			1	5	1	1	1	1	4				1	1	2	1		1	12
neexistuje instituce zajišťující asistenci investorům		1				1			1	3		1	1	1	3				1	1	2	1	1	2	10
není seznam vhodných pozemků a objektů k podnikání				1	1	1				3	1			1	2				1	1	2		1	1	8
existence brownfields			1		1	1			1	4			1		1				1		1			0	6

MALE A STREDNI PODNIKY	J	KH	L	MB	T	OT	ZH	LB	P		Tr	Pr	H	S		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
chybí asistence malým a začínajícím podnikatelům ze strany města						1	1	1		3	1			1	2	1	1	1			3	1	1	2	10
vážnoucí komunikace mezi podniky navzájem				1				1		2	1	1		1	3			1	1		2	1	1	2	9
špatná dostupnost informací								1	1	2	1	1		1	3						0	1		1	6
neexistuje seznam pozemků či objektů vhodných k podnikání							1		1	2	1	1		1	3						0			0	5
finanční podpora ze strany města				1						1		1		1	2						0			0	3
KVALITA ŽIVOTA	J	KH	L	MB	T	OT	ZH	LB	P		Tr	Pr	H	S		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
není nabídka dostupného a kvalitního bydlení	1	1	1	1	1	1	1		1	8	1	1			2						0			0	10
nedostatečná nabídka sportovního vyžití	1		1	1	1			1	1	6	1	1			2			1			1			0	9
nedostatky v oblasti sociálních služeb a zdraví	1		1	1	1	1				5		1			1						0			0	6
nedostatečná nabídka kulturního vyžití	1		1	1	1			1	1	6					0						0			0	6
nabídka vzdělávání			1		1	1			1	4					0						0			0	4
fyzický vzhled města, zeleň										0	1				1			1	1		2			0	3
CESTOVNÍ RUCH	J	KH	L	MB	T	OT	ZH	LB	P		Tr	Pr	H	S		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
propagace produktů CR	1	1			1		1	1		5					0	1		1			2			0	7
spolupráce v CR	1	1			1					3	1		1		2		1	1			2			0	7
neexistuje koncepce rozvoje a propagace cestovního ruchu					1				1	2			1		1		1	1			2			0	5
neexistuje informační centrum	1	1						1		3	1				1						0			0	4
není zpracována databáze služeb, produktů a zázemí							1	1		2	1				1	1					1			0	4

TUR A ŽP	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
znečištěné ovzduší						1			1	2					0						0		0		2
hrozba povodní a neinformovanost obyvatelstva						1			1	2					0						0		0		2
obavy mikroregionu z vyliďnění						1	1			2					0						0		0		2
chybí služby občanské vybavenosti						1	1			2					0						0		0		2
není zajištěna čistota a úklid obce						1			1	2					0						0		0		2

Zdroj: vlastní výpočty

Vysvětlivky:

J Jičín
KH Kutná Hora
L Liberec
MB Mladá Boleslav
T Trutnov
OT Orlicko-Třebovsko
ŽH Železné hory
LB Lázně Bohdaneč
P Pardubice
Tr Trnava

Pr Prešov
H Humenné
Š Šála
I-F Ivano-Frankivsk
Pry Pryluky
CH Chortkiv
Pa Pavlohrad
K Kaluš
M Mioveni
C Caracal

Příloha F: Konkrétní opatření a jejich četnosti podle měst a zemí

	ČR										SR				UKR					RUM		Celkem			
Počet měst ve výběru											9				4					5		2		20	
Charakteristika konkrétního opatření																									
PODNIKÁNÍ	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
pravidelné návštěvy v podnicích				1						1	1			1							0			0	2
pravidelná setkání města a podniků		1	1		1	1		1		5				0					1	1	2		1	1	8
klub podnikatelů										0		1	1	2				1	1	1	3			0	5
manažer/odbor ekonomického rozvoje				1						1	1			1				1	1	1	3	1	1	2	7
asistenční služba					1	1	1	1		4				0				1			1			0	5
internetový portál		1			1	1	1	1		5				0					1	1	2			0	7
databáze pozemků a objektů				1			1	1		3		1	1	2						1	1			0	6
společná propagace					1	1	1	1		4			1	1	1						1			0	6
DOPRAVA	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
obchvat	1	1				1		1	1	5			1	1	2						0			0	7
vazba na rychlostní komunikaci	1		1		1	1			1	5				0							0			0	5
vazba na dálnici					1				1	2			1	1							0			0	3
program rozvoje letiště	1		1	1					1	4			1	1							0			0	5
železniční doprava		1	1							2			1	1							0			0	3
rekonstrukce autobusového nádraží	1				1					2			1	1							0			0	3
instalace dopravního značení	1								1	2			1	1							0			0	3
rekonstrukce křižovatek, kruhové objezdy		1			1					2				0							0			0	2
údržba komunikací			1				1		1	3			1	1			1	1	1	1	4			0	8
nová parkoviště	1	1	1		1			1	1	6			1	1	2						0			0	8
organizace parkování ve městě	1		1							2				0							0			0	2
koncepce rozvoje cyklostezek	1	1	1		1	1	1	1	1	8				0							0			0	8
koncepce rozvoje MHD			1	1	1				1	4				0				1			1			0	5

MÍSTNÍ INFRASTRUKTURA	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
odpadové hospodářství	1	1		1		1				4					0	1	1	1	1		4		1	1	9
výstavba či modernizace vodovodních a kanalizačních sítí	1			1				1		3					0			1			1		1	1	5
optimalizovat systém zásobování vodou							1			1					0	1	1	1			3		1	1	5
zpracování energetického generelu	1	1	1							3					0				1		1		0		4
zajištění veřejného osvětlení										0					0	1		1	1		3		0		3
dodávky tepla a teplé vody										0					0	1	1		1		3		0		3
ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
pracovní skupina pro lidské zdroje	1	1	1	1			1			5	1	1			2		1		1		2	1	1	2	11
praxe studentů v podnicích		1			1		1			3	1	1		1	3				1		1	1	1	2	9
instituce pro terciální vzdělávání	1			1	1	1				4		1			1				1		1		0		6
veletrh škol a práce		1	1							2		1			1				1		1	1	1	1	5
motivační programy					1	1	1			3		1			1				1		1		0		5
rekvalifikační programy		1			1		1			3	1	1		1	3						0		0		6
vzdělávání zaměstnanců					1					1					0	1			1		2	1	1	2	5
PODPORA INVESTIC	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
aktivní marketing získávání investorů		1		1		1			1	4	1	1	1	1	4				1	1	2	1	1	2	12
příprava lokalit pro investice		1		1	1	1			1	5	1	1	1	1	4				1	1	2	1		1	12
databáze investičních příležitostí				1	1	1				3	1			1	2				1	1	2		1	1	8
odborné pracoviště ekonomického rozvoje		1				1			1	3		1	1	1	3				1	1	2	1	1	2	10
využití brownfields			1		1	1			1	4			1		1				1		1		0		6
informační databáze a propagační materiály						1				1			1	1	2				1	1	2	1		1	6
MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
asistenční služba						1	1	1		3	1			1	2	1	1	1			3	1	1	2	10
podnikatelský klub				1				1		2	1	1		1	3			1			1	1	1	2	8
informační systém								1	1	2	1	1		1	3						0	1		1	6
databáze pozemků a objektů							1		1	2	1	1		1	3						0		0		5
podnikatelský inkubátor										0		1			1	1	1				2	1		1	4
finanční nástroje podpory				1						1		1		1	2						0		0		3

KVALITA ŽIVOTA	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
příprava pozemků k výstavbě bytů	1	1				1	1			4					0						0		0		4
koncepce bydlení		1		1						2		1			1						0		0		3
bydlení pro seniory	1			1	1					3					0						0		0		3
inventarizace zařízení pro volný čas								1		1	1				1			1			1		0		3
informační systém o aktivitách volného času						1	1			2	1				1						0		0		3
CESTOVNÍ RUCH	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
partnerství pro cestovní ruch	1	1								2	1		1		2		1	1			2		0		6
koncepce cestovního ruchu					1				1	2			1		1		1	1			2		0		5
internetová prezentace města	1	1								2					0	1		1			2		0		4
společná propagace s jinými subjekty	1	1					1	1		4					0						0		0		4
vznik informačního centra	1	1						1		3	1				1						0		0		4
TUR A ŽP	J	KH	L	MB	T	OT	ŽH	LB	P		Tr	Pr	H	Š		I-F	Pry	CH	Pa	K		M	C		
zavést ekologičtější způsoby vytápění						1	1			2					0						0		0		2
vytvořit program protipovodňové ochrany						1			1	2					0						0		0		2
péče o čistotu obce						1			1	2					0						0		0		2

Zdroj: vlastní výpočty

Vysvětlivky:

J Jičín
KH Kutná Hora
L Liberec
MB Mladá Boleslav
T Trutnov
OT Orlicko-Třebovsko
ŽH Železné hory
LB Lázně Bohdaneč
P Pardubice
Tr Trnava

Pr Prešov
H Humenné
Š Šala
I-F Ivano-Frankivsk
Pry Pryluky
CH Chortkiv
Pa Pavlohrad
K Kaluš
M Mioveni
C Caracal

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Srovnání strategických plánů ekonomického rozvoje ve městech České republiky, Slovenska, Rumunska a Ukrajiny.
Autor práce	Bc. Hana Myšková
Obor	Ekonomika veřejného sektoru
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Anotace	Diplomová práce se zaměřuje na objasnění pojmu strategického plánování ekonomického rozvoje, zejména jeho procesu. Praktická část se zabývá popisem dvaceti vybraných měst a mikroregionů, analýzou problémů označených ve strategických plánech a zejména komparací navrhovaných způsobů řešení těchto problémů. V závěru jsou označeny některé nedostatky a doporučení pro strategické plánování v budoucnosti.
Klíčová slova	strategické plánování, strategický plán, proces strategického plánování, ekonomický rozvoj, podnikání, doprava a infrastruktura, rozvoj lidských zdrojů, podpora investic, malé a střední podniky, kvalita života, cestovní ruch, životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj.

FORMULÁŘ PRO ZPŘÍSTUPNĚNÍ PRÁCE V ELEKTRONICKÉ FORMĚ – ČESKY

Typ dokumentu	<i>diplomová práce</i>		
Autor	Myšková, Hana		
E-mail adresa autora	MyškovaHana@seznam.cz		
URN			
Název závěrečné práce	<i>Srovnání strategických plánů ekonomického rozvoje ve městech České republiky, Slovenska, Rumunska a Ukrajiny</i>		
Stupeň studia	<i>magisterské</i>		
Katedra	Ústav ekonomiky a managementu		
Vedoucí práce, školitelé	doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc., vedoucí práce		
Klíčová slova	<i>strategické plánování, strategické plány, proces strategického plánování, ekonomický rozvoj, podnikání, doprava a infrastruktura, rozvoj lidských zdrojů, podpora investic, malé a střední podniky, kvalita života, cestovní ruch, životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj</i>		
Datum obhajoby			
Označení rozsahu zpřístupnění	<i>I/ souhlasím se zveřejněním celé práce</i>	Datum: 23.5.2006 Podpis autora:	
Abstrakt	<i>Diplomová práce se zaměřuje na objasnění pojmu strategického plánování ekonomického rozvoje, zejména jeho procesu. Praktická část se zabývá popisem dvaceti vybraných měst a mikroregionů, analýzou problémů označených ve strategických plánech a zejména komparací navrhovaných způsobů řešení těchto problémů. V závěru jsou označeny některé nedostatky a doporučení pro strategické plánování v budoucnosti.</i>		
Název souboru	<i>MyškovaHana.pdf</i>	Velikost souboru	<i>590 Kb</i>

FORMULÁŘ PRO ZPŘÍSTUPNĚNÍ PRÁCE V ELEKTRONICKÉ FORMĚ – ANGLICKY

Type of Document	<i>Thesis</i>		
Author	Myšková, Hana		
Author's E-mail Address	MyskovaHana@seznam.cz		
URN			
Title	<i>Comparison of strategic plans of economic development in the cities of the Czech Republic, Slovakia, Romania and Ukraine.</i>		
Degree	<i>Master</i>		
Department	Institute of Economy and Management		
Advisory Committee	doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc., supervisor		
Keywords	<i>strategic planning, strategic plans, process of strategic planning, economic development, business, transportation and local infrastructure, human resources development, foreign investment, small and medium enterprises, quality of life, tourist industry, environment and sustainable development.</i>		
Date of Defense			
Availability	<i>I/ Unrestricted</i>		
Abstract	<i>Diploma work concerns on the problem of strategic planning, especially on the process of strategic planning. The main part deals with description of twenty analyzed cities and microregions, characteristic of problems encountered in strategic plans, and comparison of proposed solutions. In conclusion some deficiencies and recommendations are mentioned for future strategic planning.</i>		
Filename	<i>MyskovaHana.pdf</i>	Size	<i>590Kb</i>