STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ JAKO SOUČÁST PROJEKTOVÉ KULTURY OBCÍ ČR

Libor Lněnička

Abstract

Strategic management is possible to understand as the most important activities influencing the success and existence of all enterprises and institutions in the future. There are including marketing, but it is a much more complex ceiling on the functioning of the organization. From the business sector is gradually moving into the public sector, where the municipality / city, but also microregions in terms of basic setting strategic goals. This main aim of this article is to present the aspects of a multi-criteria analysis research, strategic planning at the level of municipalities in relation to the activities / projects financed from public sources. The article brings an analysis of the most important aspects of preparing strategic plans and projects at the municipal level in the Czech Republic.

Keywords: strategic management, strategic development plan, Czech Republic, grant, European Union

Úvod

Strategické řízení je úzce propojeno s endogenním regionálním rozvojem na místní úrovni, kdy veřejnoprávní subjekty se snaží najít správný koncept pro prostorové (regionální) plánování. Nicméně zde působí i opačný princip tzv. „button down“, který na centrální úrovni stanovuje základní metodické postupy a procesy používané při zpracování strategických plánů. Tento postup představuje soubor určitých kroků vedoucích k formulaci vize, poslání a cílů organizace a následnému hledání nejvhodnějšího způsobu jejich naplnění prostřednictvím výběru nejvhodnější varianty s ohledem na veškeré specifika vnějšího i vnitřního prostředí ovlivňující vývoj organizace. Nicméně z pohledu logiky musí být zachován postup od strategické analýzy (jací jsme?, jaké je naše okolí? – výchozí stav), přes strategickou volbu (jaké možnosti nám dává předpokládaný vývoj k dosažení cílů? – syntetická a návrhová část) až po realizaci strategie, tedy uvedení zvolené strategie do života.

Strategické plánování tedy můžeme chápat jako systematický způsob jak organizovat změny a vytvářet v celé společnosti široký konsenzus a společnou vizi pro lepší (socio)ekonomickou budoucnost. Výsledkem této činnosti je strategický plán, jako klíčový nástroj regionálního rozvoje území. Hlavním cílem zpracování strategického plánu rozvoje obce je navrhnout pro stanovené období promyšlenou množinu opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje obce, která bude

realizovatelná dostupnými finančními zdroji (včetně zdrojů EU) pro toto období (Lněnička, 2011). Strategický dokument představuje písemný souhrn stanovených cílů a návod k jejich dosažení. Jedná se o jakýsi komplexní socioekonomický plán rozvoje zahrnující směry a úkoly rozvoje finanční povahy, financované z předpokládaných dostupných finančních zdrojů, jakož i úkoly nefinanční povahy, jako jsou organizační úkoly, politická podpora, politiky, nástroje a rovněž doporučení pro vyšší orgány k podpoře regionu. (Lněnička, 2011). Zároveň je výchozím řídicím dokumentem určujícím následný přístup municipality a jeho partnerů k budoucímu vývoji vymezené oblasti nebo tématu.

Záměrem příspěvku je prezentovat výsledky výzkumné sondy, která proběhla v roce 2016 mezi obcemi ČR s počtem obyvatel nad 500. Cílem sondy bylo zjištění přípravy strategických dokumentů na úrovni obcí a jejich bezproblémová „adaptace“ na programovací období EU 2014–2020, tedy shoda realizace dokumentu s programovacím obdobím. Výsledky výzkumné sondy přinesly zajímavé postřehy v oblasti různorodého přístupu k metodice zpracování tak významným dokumentů, jakými jsou strategické a komunitní plány rozvoje.

Vědecké přístupy ke strategickému plánování v zahraničí s ČR

Rozvoj strategického řízení, respektive části strategického plánování, je dominantní v poměrně nedávné době. Od 80. let 20. století dochází k přijetí principů plánování v dlouhodobějším horizontu nejprve v Británii. O 10 let později v zemích západní Evropy (Nizozemsko, Francie, Německo). První studie v odborné literatuře se začínají objevovat v 90. letech a zaměřují se na analýzu spolupráce subjektů a aktérů do procesu plánování. Z významných autorů se problematikou ekonomického rozvoje a marketingu zabývali např. Blakely (1994), Hall (1992) nebo Chisholm (1997). Hlavní přístupy k metodice a postupů při zpracování strategického plánu definovali např. Anderson (1982), Mintzberg (1994), Heracleous, de Voge (1998) nebo Rabin, Miller, Hildreth (2000).

V ČR se problematikou strategického řízení a plánování zabývají i geografové, přestože je to doména spíše regionální ekonomie, managementu a částečně také marketingu. Na přelomu století se začínají objevovat první publikace o strategickém plánování i v České republice. Metodické texty pro rozvoj měst zpracovali např. Rektořík (1999), Rektořík, Šelešovský (1999) nebo Vozáb (1999). Metodikou zpracování mikroregionálních studií se věnoval také Ústav územního rozvoje pod vedením Labounkové (2004). Pozdější přístupy k metodice tvorby strategického plánu stanovili např. Bičík, Perlín (2006), Ježek (2006, 2008a, 2008b, 2013), Wokoun, Malinovský (2008) nebo Kutscherauer (2008) nebo Lněnička (2011, 2012).

Strategické plánování na úrovni obcí ČR se začalo projevovat v 90. letech minulého století. Nejprve začala „strategicky“ uvažovat velká města, která měla dostatečné množství prostředků (finančních i materiálních) a také lidských zdrojů.

Plánování dlouhodobých cílů rozvoje obcí v ČR je mj. spojeno s územním, strategickým a komunitním plánováním. Územní plánování je v ČR pro obce obtížně ovlivnitelné, jelikož je legislativně podchyceno v zákoně č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů a obsah územního plánu dán vyhláškou č. 500/2006, ve znění vyhlášky 458/2012 Sb. Na druhé straně strategické a komunitní plánování je v ČR pouze doporučující, nemá oporu v legislativě, a tudíž pro veřejnoprávní subjekty je dobrovolné. Jediným zákonem, který částečně ovlivňuje proces strategického řízení ve veřejné správě je zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Dle tohoto zákona můžeme říci, že strategické řízení je složitý interaktivní proces, kladoucí velké odborné i lidské nároky na všechny jeho aktéry. Legislativní předpisy pro strategické řízení ve veřejné správě neexistují a metodika pro zpracování strategického plánu byla zpracována pouze 3x (Kolektiv autorů, 2006, Holeček a kol., 2012 a Lněnička, 2012) na lokální úrovni a 3x na mikroregionální úrovni (DHV, 2000, Labounková, 2004, Bičík, Perlín, 2006).

Hlavní výzkumná východiska

Hlavní cíl výzkumné sondy byl zaměřen na zjištění stavu zpracování strategických plánů na úrovni obcí ČR s adaptací na programovací období EU 2014–2020. Jak již bylo řečeno výše, jedním z předpokladů úspěšného řízení obcí je jejich rozvoj řízený jak endogenním, tak i exogenním způsobem. Bez dostatečných finančních prostředků by celý mechanismus těžko fungoval. Proto i obce se snaží získávat finanční prostředky na svůj rozvoj z různých zdrojů. Jedním z předpokladů, jak efektivně hospodařit s finančními prostředky je právě existence střednědobých až dlouhodobých strategických dokumentů, kde je jasné deklarováno, jakým způsobem se obce budou rozvíjet.

Prvním krokem v logické posloupnosti výzkumné sondy byla přípravná fáze. Z časového hlediska se jednalo o relativně náročnou fázi. Podle Robsona (1993) a Maxwella (1996) byly nastaveny základní prvky plánu výzkumu: účel výzkumu, teoretický a konceptuální rámec, výzkumná otázka, metody, validita a výběr. Za hlavní oblast výzkumu bylo zvoleno *strategické řízení obcí pomocí strategických plánů s aplikací na programovací období EU 2014–2020*. V dalším kroku byl formulován výzkumný problém:

⇒ VP1 Obce v ČR nad 500 obyvatel mají zpracovaný strategický plán rozvoje obce, který jasně vymezuje rozvoj ze střednědobého hlediska, tj. v časovém horizontu 5–10 let.

Na základě definování výzkumného problému byl zvolen hlavní účel – pomocí analytické metody ex-ante evaluace zhodnotit stav zpracování strategických plánů v obcích ČR nad 500 obyvatel. Následná výzkumná otázka

splňuje podmínku relevantnosti, testovatelnosti, originality, motivace a jednoduchosti. Pro účely výzkumu byla zvolena následující otázka:

Jsou aktivity obsažené ve strategických plánech v obcích ČR s počtem obyvatel nad 500 v realizační fázi strategie použitelné pro čerpání prostředků z politiky hospodářské, sociální a územní soudržnosti EU v období 2014–2020?

Poslední část této fáze byla věnována stanovení hypotéz. Hypotéza je svým způsobem tvrzení, které určitému objektu přiřazujeme proměnné. S ohledem na zaměření výzkumné sondy byly zformulovány následující hypotézy:

- ⇒ H1: Podíl obcí ČR nad 500 obyvatel se zpracovaným strategickým plánem je 30 %.
- ⇒ H2: Pro následující období 2014–2020 je podíl aktuálně platných strategických plánů u obcí nad 500 obyvatel 60 %.

Během let 2012–2014 mnohé obce připravovaly střednědobé strategické dokumenty s vidinou externího financování rozvojových aktivit, v plánu obsažených, prostřednictvím strukturálních a investičních fondů EU. Pro některé je to již běžná praxe, jelikož již v minulosti strategický plán měly, pro některé však je strategické plánování novinkou. Jelikož je soubor všech 6 253 obcí v ČR značně obsáhlý a pro obce neexistuje žádný legislativní předpis, který by obce zavazoval ke zpracování strategického plánu, bylo provedeno omezení. Toto omezení značně zredukovalo výzkumný soubor. Kritériem pro omezení byla velikostní kategorie obcí. Pro provedení dalších prací byly vybrány obce s počtem obyvatel nad 500 k 1. lednu 2016. Základní výzkumný soubor se tímto administrativním krokem zúžil na 2 799 obcí. Dalším krokem byla zjišťována existence strategického dokumentu, který by řešil střednědobý rozvoj obce. Pomocí webových stránek jednotlivých obcí, nepřímého dotazování (telefon a email) bylo postupně prověřeno všech 2 799 obcí. Velkým úspěchem je, že se podařilo takto dohledat všechny potřebné informace pro další vyvozování závěrů. Úspěšnost získání dat tedy byla 100 %. Jako doplňkové kritérium pro ověření hypotéz byla zjišťována aktuálnost dokumentu, doba platnosti a rozsah nastavených strategických cílů.

Pro vlastní hodnocení dat byla zvolena jednoduchá stupnice, která je založena na bipolaritě kladného či záporného vlivu existence strategického dokumentu na socioekonomický rozvoj příslušné obce. Inspiraci v této metodě hodnocení lze nalézt ve výzkumu např. Kutschenauera (2010), kdy používá metodu semaforu (barevně odlišné škály pro různé hodnoty). Mimo slovního popisu má každý hodnocený prvek (existence dokumentu a čas platnosti) vysoký (> 100,00 %), střední (90,01–99,99 %) a nízký (< 90,00 %) vliv na budoucí socioekonomický rozvoj obce. Určení kategorie je závislé na míře naplnění hypotézy stanovené v úvodu výzkumné sondy.

První krok výzkumné sondy byl zaměřen na zjištění existence strategického dokumentu na úrovni obce. Z celkového počtu 2 799 obcí mělo strategický dokument zpracováno „pouze“ 32 %, tj. 895 obcí. Ve větší míře se jedná o velká města, která strategickým plánem mohou efektivněji a účelněji ovlivňovat svůj rozvoj na místní úrovni. Z provedené analýzy dat má dlouhodobý charakter pouze 17,4 % strategických dokumentů. Nejdelší časový horizont je rok 2030 (např. v případě statutárního města Hradec Králové nebo měst Orlová, Litoměřice, Čelákovice, Lanškroun, Česká Skalice, Chrast, Rokytnice nad Jizerou nebo obce Okříšky). Běžně se vyskytují strategie do roku 2020, či 2025. Největší počet strategií (58,2 %) mají střednědobý horizont (5–10 let) (graf 1). Pouze 10,8 % strategií je krátkodobých. Jedná se často o akční, či operativní plány menších obcí. Také je zde zahrnutý program obnovy vesnice realizovaný Ministerstvem pro místní rozvoj u malých obcí zkoumaného vzorku. V souboru je zastoupeno 13,5 % strategií, které nemají jasně definováno časové období platnosti. Dochází tak k průběžné aktualizaci dokumentů.

Graf 1: Strategické dokumenty obcí ČR nad 500 obyvatel podle časové platnosti dokumentu

Graph 1: Strategic documents of settlements in the Czech Republic over 500 inhabitants via timing of documents

Zdroj: Vlastní šetření, 2016; Pozn. Stav k 30. 6. 2016.

V dalším kroku byly zjišťovány hlavní problémy, omezení, které brání obcím efektivněji přijímat rozhodnutí ve strategických oblastech. Zásadní premisou je, že strategické plánování není ze zákona povinné. Tedy neexistuje striktní legislativní předpis, který by obcím stanovoval povinnost zpracovat strategický plán. Obecným legislativním předpisem na úrovni obcí je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon však ukládá obci:

- pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů (§ 2 odst. 2),
- hospodařit účelně a hospodárně (§ 38 odst. 1),
- nebo dokonce účelně, efektivně a hospodárně (dle zákona č. 320/2001, o finanční kontrole).

Ze zákona o finanční kontrole (viz § 4 odst. 2) plyne pro starostu povinnost, stanovit kritéria pro účelnost, efektivnost a hospodárnost. Účelnost (dle definice uvedené v zákoně o finanční kontrole) se vztahuje k cílům. Proto i cíle nastavené ve strategických plánech by měly reálně odrážet možnosti obce. Různorodý přístup obcí ke strategickému plánování vychází i ze základních problémů, se kterými se obce v současné době potýkají. Zjištěná omezení vyjadřují problém, který je obecně spojen s financováním obcí na centrální úrovni (viz např. zákon č. 234/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům). V odborné literatuře se užívá termín fiskální federalismus (viz např. Šíroký, 2003, Peková, 2004, Jílek, 2008 apod.).

Mezi hlavní analyzované problémy tak patří:

- Krácení veřejných rozpočtů.
- Vysoké běžné výdaje a údržba investic a obecní infrastruktury.
- Vysoké kapitálové výdaje a nutnost spolufinancovat projekty z evropských dotací, které navíc mnohdy nevedou k dlouhodobé prosperitě obcí/měst.
- Problematika veřejných zakázek (viz zákon č.137/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).
- Absence plánovacích procesů.
- Rostoucí nároky na rozsah a kvalitu veřejných služeb.
- Složitá spolupráce obce, kraje a ministerstva nebo jiné složky státu (např. Ředitelství silnic a dálnic).
- Zvyšující se nároky a požadavky občanů, investorů i návštěvníků.
- Časté změny legislativy a omezení daná legislativou, která nezohledňují podmínky obce/města (např. zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, v platném znění).
- Omezení daná územním plánem (viz zákon č. 183/2006 Sb.).

Vytipované problémové okruhy vyplývají z analýzy „existujících“ strategických plánů u 895 obcí na úrovni strategických cílů a následných problémových okruhů byly zjišťovány oblasti, do kterých obce nejčastěji budou investovat. Bylo by velmi zajímavé ověřit tyto problémy v praxi pomocí např. dotazníkového šetření, což je námět pro další pokračování výzkumu v této oblasti.

Výsledky, získané poznatky

Výzkumná sonda přinesla celkem zajímavé závěry. Ve vztahu k výzkumným krokům nastaveným v přípravné fázi, lze konstatovat, že některé významné parametry byly potvrzeny. Základní výsledky ve vztahu k výzkumným hypotézám ukazuje tab. 1. Z celkového počtu 2 799 obcí ČR nad 500 obyvatel mělo strategický dokument zpracováno „pouze“ 32 %, tj. 895 obcí. Při střední formulaci hypotézy na začátku lze konstatovat, že hypotéza byla plně potvrzena. Druhá výzkumná hypotéza byla také téměř ze 100 % potvrzena. Obce vykazují 81 % připravenost na programovací období 2014–2020 v oblasti strategického řízení. Významným předpokladem je právě existence strategického plánu, který přináší v „soutěži“ o dotace značnou konkurenční výhodu.

Tab. 1: Verifikace výzkumných hypotéz výzkumné sondy

Table 1: Verification of research hypotheses

Číslo hypotézy	Popis hypotézy	Míra naplnění hypotézy (v %)	Připravenost obcí ČR nad 500 obyvatel
H1	Podíl obcí ČR nad 500 obyvatel se zpracovaným strategickým plánem je 30 %.	102	Vysoká
H2	Pro následující období 2014–2020 je podíl aktuálně platných strategických plánů u obcí nad 500 obyvatel 60 %.	91	Střední

Zdroj: vlastní šetření, 2016

Výsledky výzkumné sondy také potvrdily správné nastavení výzkumného problému v úvodní části výzkumu. 75,6 % obcí má zpracovanou strategii, která splňuje podmínku časového hlediska (střednědobého i dlouhodobého). Při podrobnější analýze ovšem převažují střednědobé strategie (58,2 %), což může být dáno také značnou nejistotou plánovat hluboko do budoucnosti účastníků při vytváření strategie. Střednědobý horizont, tj. 5–10 let, je přece jenom přijatelnější, než horizont dlouhodobý (nad 10 let). Dosažené hodnoty výsledných hypotéz a výzkumného problému ukazují na vysokou připravenost obcí ČR nad 500 obyvatel na další programovací období EU 2014–2020. Mnohé obce již mají zkušenosti s čerpáním finančních prostředků ze strukturálních a investičních fondů EU v minulém období 2007–2013, proto mohou plánovat svůj rozvoj dlouhodoběji do budoucnosti. Ostatní obce si uvědomují, že právě ona konkurenční výhoda v podobě bodového zvýhodnění při hodnocení projektů, jim přináší vyšší šance na

úspěch. A tím i na realizaci aktivit, které mohou být finančně náročné a obce si je ze svého vlastního rozpočtu nemohou dovolit financovat. Externí možnosti financování jim přináší mj. účelnější hospodaření a nakládání s majetkem a také hlavně efektivnější řízení obce. Po krajských volbách v roce 2016 v ČR bude možné zaznamenat možné drobné úpravy strategií ve vztahu ke krajským strategiím. Z tohoto pohledu je dobré se v následných výzkumných pracích zaměřit pokračování v podrobnější analýze porovnávání krajů ČR mezi sebou. Další část výzkumu bude podrobněji hodnotit obsahovou a věcnou část aktuálních zpracovaných strategických plánů (895) z pohledu nastavení globálních cílů a problémových okruhů.

Závěr

Strategické řízení je považované za jednu z nejdůležitějších činností ovlivňujících úspěšnost a vůbec existenci v budoucnu. Je nezbytnou a přirozenou komponentou práce všech vedoucích zaměstnanců, které jsou pod neustálým tlakem vnějších sil, makroekonomických ukazatelů, legislativních norem. Strategické řízení ve veřejné správě obsahuje mnoho dalších aspektů (např. městský a obecní marketing, public relations, rozpočtová skladba nebo organizačně-technické zdroje atd.). Úzce navazuje a spolupracuje s dalšími typy řízení – finanční, projektové a procesní. Výzkumná sonda se snažila podchytit pouze malou oblast strategického řízení. Nicméně z pohledu využití zdrojů a značného propojení s finanční oblastí se jedná o část podstatnou. Všechny kroky dalšího rozvoje, které obce budou v budoucnu realizovat, by měly být promyšlené, efektivní a hlavně účinné. Z tohoto pohledu právě záleží na připravenosti obcí. Ty obce, které mají platný a aktuální strategický plán, mají jistou konkurenční výhodu. Na druhou stranu některé obce si podstatu strategického plánování uvědomily později a své strategie nyní připravují, aby byly schopné následně realizovat aktivity pomocí externího financování.

Literatura

- ANDERSON, P. F. 1982. Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. In *Journal of Marketing*. vol. 46, no. 2, pp. 15-26.
- BIČÍK, I. – PERLÍN, R. 2006. *Strategický plán mikroregionu*. Metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích. Praha: Středočeský kraj, 2006.
- BLAKELY, E. J. 1994. *Planning Local Economic Development*. Sage Publications, Thousand Oaks, 1994. 343 p.
- HALL, S. 1992. The Question of Cultural Identity. In Hall, David Held, Anthony McGrew (eds), *Modernity and Its Futures*. Cambridge: Polity Press, pp. 274-316.

- HERACLEOUS, L. – DeVOGE, S. 1998. *Bridging the gap of relevance: Strategic management and organizational development*. In *Long Range Planning*. vol. 31, no. 5, pp. 732-744.
- HOLEČEK, J. – BINEK, J. – GALVASOVÁ, I. – CHABIČOVSKÁ, K. – SVOBODOVÁ, H. *Metodika RoIA – Nastavení implementačních procesů koncepčních dokumentů na krajské a obecní úrovni s cílem snížení implementačních deficitů s osvědčením č. 14-ÚÚR-200-2012/02-WD-39-07-1 o uznání uplatněné certifikované metodiky v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace*. Brno: GaREP, spol. s r.o. 2012. 28 s. ISBN 978-80-905139-3-8.
- CHISHOLM, M. 1997. *How useful are measures of economic potential?* In *Environment and Planning A*. vol. 28, pp. 1895-1899.
- JEŽEK, J. 2006. Strategické regionální plánování. In *Role regionálních rozvojových agentur, mikroregionů a vysokých škol v regionálním rozvoji*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. s. 81-85. ISBN 80-7073-516-X.
- JEŽEK, J. 2008a. Management v místním a regionálním rozvoji v podmínkách dynamických změn. In *Politika, právo, ekonomika a společnost - současnost a vize do roku 2025*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2008, s. 129-134. ISBN 978-80-7314-144-8.
- JEŽEK, J. 2008b. Strategické regionální plánování. *Regionální rozvoj*. Praha: Linde Praha, a.s., 2008. s. 39-43. ISBN 978-80-7201-699-0.
- JEŽEK, J. 2013. Strategické plánování obcí a měst: nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění. In *XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 372-376. ISBN 978-80-210-6257-3.
- JÍLEK, M. 2008. *Fiskální decentralizace, teorie a empirie*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2008. 428 s. ISBN 978-80-7357-355-3.
- KOLEKTIV AUTORŮ. 2006. *Příprava, tvorba a realizace strategického plánu obcí a mikroregionů*. Studijní opora. 1. vyd. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2006.
- KUTSCHERAUER, A. 2008. Disparity a jejich vliv na územní rozvoj země. In *Regionální disparity - jejich pojetí, klasifikace a měření : sborník přednášek: mezinárodní vědecký seminář: Šilheřovice, 13.-14.11.2008*, VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008, s. 1-10. ISBN 978-80-248-1890-0.
- KUTSCHERAUER, A. a kol. 2010. *Regionální disparity. Disparity v regionálním rozvoji země - pojetí, teorie, identifikace a hodnocení*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2010.
- LABOUNKOVÁ, V. a kol. 2004. *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů. Výzkumná zpráva*. Brno: Ústav územního rozvoje, 2004. 15 s.
- LNĚNIČKA, L. 2011. Projektový management versus strategické plánování. In *Aktuální praktický průvodce čerpáním finančních prostředků a podpurné pomoci z programů státní podpory a Evropské unie*. [on-line]. 1. vyd. Praha:

- Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o., 2011. 9 s. [cit. 15-06-2014]. ISSN 1214-9829. Dostupné na: <http://www.dashofer.cz/0/0/1/on-line-aktualni-prakticky-pruvodce-cerpanim-financnich-prostredku-a-podpurne-pomoci-z-programu-statni-podpory-a-evropske-unie-cid168069/>.
- LNĚNIČKA, L. 2012. *Strategické plánování ve veřejné správě*. E-learningový kurz [on-line]. 1. vyd. Brno: AQE advisors, a.s., 2012. 45 s. [cit. 15-06-2014]. Dostupné na: <http://academy.aqe.cz/e-learning/>.
- MAXWELL, J. A. 1996. *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage, 1996.
- MINTZBERG, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. In *Harvard Business Review*. pp. 107-114.
- PEKOVÁ, J. 2004. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1. vyd. Praha: Management press, NT Publishing, s.r.o., 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4.
- PROGRAM ROZVOJE KRAJE. 2000. Metodická příručka. Praha: DHV CR, 2000.
- RABIN, J. – MILLER, G. J. – HILDRETH, W. B. 2000. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, Inc., 2000. ISBN 0-8247-0339-1.
- REKTORÍK, J. 1999. Strategie rozvoje obce (včetně územního plánování). In *Příručka pro zastupitele měst a obcí (Územní samospráva v ČR, SR a Rakousku)*. 1. vyd. Brno: MU-PHARE, 1999. s. 19-27. ISBN 80-210-2254-X.
- REKTORÍK, J. – ŠELEŠOVSKÝ, J. 1999. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno: MU, 1999. 140 s. ISBN 80-210-2126-8.
- ROBSON, C. 1993. *Real world research*. Oxford: Blackwell, 1993.
- ŠIROKÝ, J. 2003. *Daňové teorie: s praktickou aplikací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 249 s. ISBN 80-7179-413-9.
- VOZÁB, J. 1999. *Strategické plánování rozvoje měst v České republice*. Praha: Přírodovědecká fakulta UK, 1999. 153 s.
- WOKOUN, R. – MALINOVSKÝ, J. a kol. 2008. Regionální rozvoj. 1. vyd. Praha. Linde Praha, a.s. 2008. 474 s. ISBN: 978-80-7201-699-0.
- ZÁKON č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. [on-line]. 2000, částka 73, s. 3549–3554 [cit. 18-06-2016]. Dostupný z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=8>. ISSN 1211–1244.
- ZÁKON č. 320/2001, o finanční kontrole a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. [on-line]. 2001, částka 122, s. 7264–7276 [cit. 18-06-2016]. Dostupný z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=320&r=2001>.
- ZÁKON č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. [on-line]. 2000, částka 38, s. 1737–1764 [cit. 18-06-2016]. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=2000&cz=128>.
- ZÁKON č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*. [on-line]. 2006, částka 63, s. 2226–2289 [cit. 18-06-2016]. Dostupný z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=2006&cz=183>.

STRATEGIC PLANNING AS A COMPONENT OF PROJECTS CULTURE IN CZECH MUNICIPALITIES

Summary

Strategic management in public administration includes many other aspects (eg. town and municipal marketing, public relations, budget structure or organizational and technical resources, etc.). This survey has brought quite interesting conclusions. In relation to the research steps set in the preparatory phase, it can be said that some important parameters were confirmed. Basic results in relation to the research hypotheses (table 2) shows the total number of 2 799 Municipalities of 500 inhabitants had Strategy Paper "only" 32%, ie. 895 municipalities. This two hypothesis has been confirmed. Legislative provisions exist in this field and methodology for the elaboration of the strategic plan was worked only 3 times (Group of Authors, 2006; GaREP, 2008 and Lněnička, 2012) at the local level and 3 at the micro level (DHV, 2000; Labounková, 2004; or Perlín, 2006). The second research hypothesis was fully confirmed. Municipalities have a 100% readiness for the new programming period in the field of strategic management. An important prerequisite is the existence of a strategic plan that brings in a "competition" for funding a significant competitive advantage. Share of municipalities where they have published a strategy, and is currently valid for the entire duration of the programming period 2014–2020, is 84%.

The results of the research probe also confirmed the correct setting of the research problem in the initial part of the research. 75.6% of municipalities have developed a strategy that satisfies the condition in terms of time (medium and long). In detail, however, outweigh the medium-term strategy (58.2%), which may also be due to considerable uncertainty to plan far into the future participants in creating strategies. Medium-term horizon, ie. 5-10 years, it is still only acceptable than the longer term (over 10 years).

Mgr. Ing. Libor Lněnička, Ph.D.

Katedra geografie

Pedagogická fakulta

Masarykova univerzita

Poříčí 7, 603 00 Brno

E-mail: lnenicka@ped.muni.cz