



Pilot outcomes of municipal and regional development strategic plans' quality assesment

Pilotní výstupy hodnocení kvality strategických plánů rozvoje obcí a regionů

David W. NOVÁK

Ostravská univerzita v Ostravě, david.novak@osu.cz

Abstract

Strategic management of territorial units' development is in the Czech Republic introduced into practice since the nineties of the last century. Many municipalities and regions have their own strategic plans, but nevertheless strategic dimension of management falls behind its potential dramatically. There is a significant gap between expectations couched in strategic goals and real performance. Causes of this situation can be found on the one hand in the quality of strategic plans, on the other in the quality of their management. Assessment of both these components of quality is subject of current research. This article is focused on presentation of outcomes of pilot phase of assessment of the first of them: quality of strategic plans.

Keywords: strategic plan, strategic management, quality assesment, territorial development

Klíčová slova: strategický plán, strategické řízení, hodnocení kvality, územní rozvoj

1. Úvod

Strategické řízení je v České republice intenzivně zaváděno od druhé poloviny devadesátých let minulého století. Od této doby byly pro potřeby rozvoje obcí a regionů zpracovány stovky strategických plánů (nejrůznějšího zaměření), jejichž výsledná kvalita je silně variabilní, což se projevuje i v rozdílné míře naplnění stanovených strategických cílů. Vzhledem ke skutečnosti, že řada strategických plánů by se měla nacházet v současnosti v pokročilém stádiu realizace, považují za vhodné posoudit, do jaké míry se podařilo místním aktérům dosáhnout stanovených cílů a přispět tak k rozvoji „svých“ území.

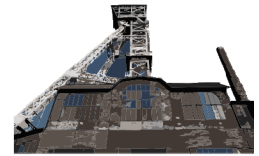
Ukazuje se, že existuje značný nesoulad mezi záměry uvedenými ve strategických plánech a jejich skutečnou realizací. Příčin, které k těmto disproporcím vedly, je celá řada, souhrnně jsou však příznakem manažerského selhání samospráv, jak ve fázi přípravy strategického plánu, tak ve fázi jeho realizace. Do značné míry lze projevy tohoto selhání identifikovat v samotných strategických plánech, které jsou výsledkem zkrácených představ jejich tvůrců a spolutvůrců o potřebách a možnostech rozvoje i o procesu strategického řízení.

Z výše uvedeného konceptuálně vychází probíhající výzkum, který se zaměřuje na praktickou aplikaci strategického řízení v obcích a regionech. Jeho základní hypotézou je, že rozdíl mezi „dobrým“ a „špatným“ strategickým plánem není v míře, do jaké dodrží doporučenou metodiku, ale v tom, jaké přináší výsledky. Výsledkem se pro účely tohoto výzkumu rozumí stupeň naplnění formulovaných strategických (i dílčích) cílů.

Dosažení takto specifikovaných výsledků je podmíněno vzájemným spolupůsobením dvou klíčových faktorů: kvalitou strategického plánu a kvalitou jeho managementu. Kvalita managementu se v procesu zpracování strategického plánu spolupodílí na jeho výsledné podobě (kvalitě). Pro vlastní realizaci je však kromě kvalitně zpracovaného dokumentu kriticky důležitá také manažerská kapacita garantů jeho realizace (samospráv v případě strategických plánů rozvoje obcí a regionů), jejich ochota postupovat podle navrženého plánu a převzetí plné odpovědnosti za tento proces.

Tento příspěvek se zaměřuje na první z výše uvedených faktorů: na kvalitu zpracování strategických plánů. Jeho cílem je prezentovat výstupy pilotní fáze hodnocení a nastínit základní kritické body, které limitují praktické využití těchto dokumentů pro rozvoj obcí a regionů. Tyto (a další) výstupy mohou sloužit jako podklad k diskusi o podobě a funkcích strategického řízení v procesech lokálního a regionálního rozvoje.

Probíhající výzkum nemůže z praktických důvodů plně postihnout „vhodnost“ navržených a následně implementovaných opatření pro rozvoj daného území. Nezpochybňuji, že z hlediska reálných dopadů je tato „vhodnost“ velmi důležitou složkou kvality, nechci ovšem hodnotit kvalitu politických rozhodnutí místních aktérů. Ve svém výzkumu kladu důraz na manažerskou dimenzi procesu strategického řízení – do jaké míry jsou strategické plány použitelnými nástroji řízení a jak aktéři rozvoje daného území postupují při jejich naplňování (bez ohledu na to, zda se osobně ztotožňují s tím, čeho chtějí místní aktéři dosáhnout).



2. Východiska hodnocení

Metodika hodnocení je popsána v příspěvku „Strategické plány rozvoje obcí a regionů a hodnocení jejich kvality“ (Novák 2010). Tato metodika (postup a definovaný soubor otázek) byla aplikována na hodnocení následujících šesti strategických plánů obcí a regionů Moravskoslezského kraje:

- Integrovaná rozvojová strategie Mikroregionu Matice Slezská,
- Strategický plán rozvoje města Bohumína pro období 2007–2017,
- Strategický plán rozvoje města Horní Benešov 2008–15,
- Strategický plán rozvoje města Nový Jičín pro období 2007–2013,
- Strategický plán rozvoje mikroregionu Odersko a
- Strategický plán rozvoje obce Vřesina pro období 2008–2018.

Při výběru těchto strategických plánů byly vzaty v úvahu druh a velikost území, pro která byly dané strategické plány zpracovány,ⁱ účast externích poradenských organizacíⁱⁱ a dostupnost kompletní dokumentace strategického řízení. Následný výběr dokumentů pro hodnocení byl náhodný.

Aktuální seznam hodnocených strategických plánů je velmi stručný (ve vztahu k velikosti a variabilitě základního souboru) a zjištěné výsledky tudíž nelze nekriticky zobecnit. Jedná se o dokumenty, které byly důkladně hodnoceny prostřednictvím uvedené metodiky a jejichž okruh bude průběžně rozšiřován, získané poznatky budou tudíž doplňovány a upřesňovány. Zdroji podpůrných informací byly kromě výše uvedených dokumentů také další desítky (méně důkladně) prostudovaných strategických plánů a vlastní dlouholeté zkušenosti s řízením rozvoje obcí a regionů.

3. Základní údaje a postup zpracování

Všechny hodnocené strategické plány vznikly v letech 2007 a 2008, což je řadí ke generaci strategických plánů, které byly zpracovány (kromě jiného) z důvodu sladění potřeb rozvoje obcí a regionů s plánovacím obdobím Evropské unie 2007–13. Období, pro která byly zpracovány,ⁱⁱⁱ se s tímto plánovacím obdobím buď kryjí, nebo jej přesahují. V pěti případech bylo při plánování prokazatelně využito služeb externí poradenské organizace, šestý strategický plán byl zpracován

ⁱ Vybrány byly strategické plány dvou venkovských obcí (méně než 3.000 obyvatel), dvou měst (3.000 a více obyvatel) a dvou mikroregionů.

ⁱⁱ Důraz byl kladen na rozmanitost těchto organizací (a jimi použitých metod) ve vzorku hodnocených strategických plánů.

ⁱⁱⁱ V jednom případě toto období není nijak vymezeno („strategický plán na neurčito“).

vlastními silami samosprávy a obecního úřadu. Různorodost zpracovatelů^{iv} se v jednotlivých hodnocených dokumentech odráží v použité metodologii a struktuře (včetně nedostatků identifikovaných tímto hodnocením). V pěti případech byli do přípravy strategických plánů zapojeni významní aktéři působící v daných územích, případně širší veřejnost.^v

4. Analytická část

Účelem analytické části strategického plánu je získat jasnou a kompletní představu o výchozí situaci (ve vztahu k předmětu strategického plánu), klasifikovat a hierarchizovat a utřídit hlavní informace a vytvořit informační základ pro pozdější koncepční část.

Všech šest hodnocených strategických plánů obsahuje analytické části, které sestávají z profilů (situačních analýz) a SWOT analýz. Jejich kvalita a praktická využitelnost pro potřeby strategického řízení jsou silně variabilní, což se projevuje především slabými vazbami mezi analytickými a koncepčními částmi strategických plánů.

Profily jsou strukturovány do kapitol dle jednotlivých tematických oblastí, které zpracovatelé považovali za podstatné pro potřeby strategického řízení. Závažným nedostatkem většiny hodnocených profilů je absence analýzy vnějšího prostředí, která by umožňovala posoudit externí vlivy (příležitosti a ohrožení), které na rozvoj území působí (nebo mohou působit). Pouze v jednom případě zpracovatelé přijatelně integrovali tyto informace do textu profilu.

Z obsahového hlediska lze hodnocené profily považovat ve většině případů spíše za popisné, než za problémově orientované. Skutečnost, že tyto profily neidentifikují závažné problémy daných území, se následně projevuje v koncepčních částech strategických plánů, kterým na jedné straně profily nejsou dostatečnými oporami, na druhé straně tyto koncepční části neřeší tematické oblasti, kterým byl v profilech věnován značný prostor a které lze tedy považovat v kontextu celého strategického plánu za irelevantní. Pochopitelné (v žádném případě však optimální) by bylo, pokud by zpracovatelé zpětně (sekundárně) doplnili profil tak, aby odůvodnil stanovené cíle nebo navržená opatření. Tuto potřebu provázanosti jednotlivých částí strategických plánů však zpracovatelé ve všech případech (zcela nebo částečně) ignorovali.

^{iv} Pro účely tohoto hodnocení se pod pojmem „zpracovatel“ rozumí organizační struktura skládající se ze zástupců zadavatele a případně externí poradenské organizace. Důvodem pro toto formální zjednodušení je fakt, že míru skutečné účasti zadavatele a externí poradenské organizace na procesu zpracování strategického plánu nelze výzkumem věrohodně doložit (dodávky „na klíč“ v případě celých strategických plánů, případně jejich dílčích částí, místní aktéři obvykle dobrovolně nesdělují).

^v Nebo je to alespoň deklarováno.



Ve dvou případech byly SWOT analýzy strategických plánů zpracovány jako souhrnné, ve čtyřech byly zpracovány dílčí SWOT analýzy pro předem definované problémové okruhy. Volba právě těchto problémových okruhů nemá žádné opodstatnění v profilu; účelové rozdělení SWOT analýz na několik dílčích má své důsledky i v jejich kvalitě, a to zvláště tehdy, pokud každou dílčí analýzu zpracovávala jiná pracovní skupina a nebyla věnována dostatečná pozornost metodické a obsahové konzistenci.

Mezi profilem a SWOT analýzami byl zaznamenán v pěti případech (menší či větší, v některých případech zásadní) nesoulad. Logickým důsledkem nezařazení analýz vnějšího prostředí do profilů jsou „nově se objevující“ příležitosti a ohrožení, o kterých nebyly v profilech žádné zmínky, podobnou disharmonii však lze nalézt i v případě silných a slabých stránek. Vzhledem k tomu, že řádově menší nesoulad (než mezi profily a SWOT analýzami) lze nalézt mezi SWOT analýzami a koncepčními částmi hodnocených strategických plánů, vzniká dojem, že většina zpracovatelů považuje teprve SWOT analýzu za „správnou vědeckou metodu“ popisu daného území, zatímco profily za „nutné zlo“ bez praktického významu.

Jednotlivé body SWOT analýz jsou často špatně klasifikovány. Na jedné straně se jedná o párové zaměňování některých silných stránek za příležitosti a slabých stránek za ohrožení (a opačně), na druhé straně o formulování konkrétních opatření (řešení problémů) v kategorii příležitostí. Všechny tyto nedostatky lze přičíst (alespoň částečně) absenci analýz vnějšího prostředí v profilech, které by identifikovaly a jednoznačně od sebe oddělily vnitřní a vnější faktory působící na rozvoj daných území.

5. Koncepční část

Účelem koncepční části strategického plánu je definovat vizi rozvoje obce nebo regionu a navrhnout a rozpracovat základní prostředky jejího dosažení, včetně mechanismů monitoringu a hodnocení. Dostupné metodiky a většina existujících strategických plánů staví na vertikální logice koncepční části, která postupuje od obecně formulované vize na vrcholu hierarchie až ke konkrétním opatřením (a projektům) na jejím dolním konci.

V případě všech hodnocených strategických plánů byly zjištěny větší či menší odchylky od vertikální logiky popsané v předchozím odstavci.ⁱ Za podmínky, že její základní principy (postup od obecně formulované vize ke

konkrétním opatřením) zůstanou zachovány, by tento fakt nemusel nutně znamenat kritickou překážku praktického využití strategického plánu jako koncepčního nástroje řízení. V případě hodnocených dokumentů však zjištěné nedostatky jejich praktickou využitelnost omezují, nebo zcela znemožňují.

Pět ze šesti hodnocených strategických plánů obsahuje vizi. Tyto vize lze považovat za obecné (zaměřují se na „komplexní rozvoj“ daných území) a univerzální (zaměnitelné).ⁱⁱ Vzhledem ke komplexnímu zaměření formulovaných vizí lze konstatovat, že tyto jsou v souladu s analýzami strategických plánů, je však třeba dodat, že obecné a univerzální vize mohou být (pro svou nekonkrétnost) v souladu s analýzami prakticky za jakýchkoli okolností.

Ačkoli většina hodnocených strategických plánů obsahuje formulace označené jako „cíle“,ⁱⁱⁱ nelze tyto formulace považovat za cíle v obvyklém slova smyslu, a to především z důvodu naprosté absence respektu k pravidlům SMART. „Cíle“ nejsou specifické (není zřejmé, čeho konkrétně má být dosaženo), kvantifikované a měřitelné, jejich dosažitelnost nelze posoudit (neboť nejsou jasně specifikovány), o jejich souladu se zájmy dané obce nebo regionu lze pochybovat (neboť se často zaměřují na řešení problémů, o kterých nebyly v analýzách strategických plánů žádné zmínky^{iv}) a nejsou zasazeny v konkrétním čase (lze předpokládat, že se vztahují k době, pro kterou je strategický plán zpracován^v). Značně rozšířená je praxe označovat za cíle formulace, které spíše odpovídají definici problémových okruhů nebo opatření.

Podobně závažným problémem (zvláště s ohledem na enormní rozsah formulovaných opatření a limitované zdroje samospráv) je absence jasně definovaných priorit u většiny strategických plánů. Z šesti hodnocených dokumentů byly priority definovány pouze ve dvou případech, a to na úrovni konkrétních opatření. V dalších dvou případech byly za prioritní označeny všechny problémové okruhy, tzn. řešení všech problémů identifikovaných ve strategických plánech a realizace

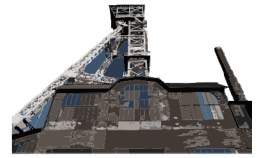
ⁱⁱ Podstatou univerzální vize je konstatování, že obec nebo region budou ve střednědobém až dlouhodobém časovém horizontu atraktivní (bez bližšího upřesnění) pro všechny relevantní cílové skupiny (obyvatele, podnikatelské, případně neziskové subjekty, návštěvníky a turisty). V tomto smyslu lze vize obsažené v hodnocených strategických plánech označit za nezávazná slohová cvičení na téma ideální obce nebo regionu.

ⁱⁱⁱ Vztahené ve všech těchto případech k jednotlivým problémovým okruhům, případně opatřením (nikoli tedy ke strategickému plánu jako celku).

^{iv} Rozpor mezi stanovenými „cíli“ a analytickými částmi strategických plánů lze považovat za doklad toho, že koncepční a analytické části jsou do značné míry nezávislými dokumenty, jejichž konzistenci (byť sekundárně vytvořenou) zpracovatelé nepovažovali za důležitou.

^v Pokud má strategický plán tuto dobu vymezenou.

ⁱ V některých případech bylo nutno při hodnocení opustit konvenční terminologii a metodologii, aby bylo možné posoudit, čeho a jak chtějí místní aktéři dosáhnout.



všech formulovaných opatření, což je v důsledku totéž, jako kdyby priority nebyly stanoveny vůbec.

Všechny hodnocené dokumenty ústí ve formulovaná opatření (až 129 v jednom strategickém plánu!), řada z nich je však formulována zcela neurčitě a postrádá kompletní realizační rámce, které by poskytovaly jasný obraz o tom, co má být realizováno, kým a kdy, s jakými náklady a z jakých zdrojů.ⁱ Vzhledem k absenci problémové orientace profilů a značnému nesouladu analytických a koncepčních částí hodnocených strategických plánů není u řady opatření zřejmé, proč by měla být realizována (řeší problémy, o kterých se analýzy vůbec nezmiňují). Vzhledem k tomu, jak jsou (resp. nejsou) formulovány strategické cíle, postrádá smysl hodnocení toho, zda navržená opatření mohou přispět k jejich dosažení.

Předmětem hodnocení byl také charakter jednotlivých opatření. Ačkoli ve většině případů jsou navržená opatření beze zbytku dekomponovatelná na konkrétní projekty, ve čtyřech hodnocených strategických plánech jsou uvedena také opatření, která mají kontinuální charakter (např. běžná údržba a opravy infrastruktury) nebo dokonce spadají do oblasti rutinního operativního řízení (byla, jsou a pravděpodobně budou v daných obcích a regionech realizována i bez strategického plánu). Ve všech hodnocených dokumentech jsou zahrnuta jak inovativní opatření, tak opatření směřovaná do odstraňování skrytých dluhů ve vybavenosti daných území, případně do módních odvětví, která jsou-li podložena příslušnými analýzami (což není pravidlem), mohou mít v těchto územích svá opodstatnění.

Souhrnné odhady spotřeby zdrojů v důsledku realizace strategických plánů nejsou v žádném z nich uvedeny. Prostým součtem finanční náročnosti jednotlivých opatřeníⁱⁱ byly získány hodnoty očekávaných výdajů,ⁱⁱⁱ které ve všech případech značně (často mnohonásobně) převyšují předpokládané možnosti^{iv} daných obcí nebo regionů. Z orientačního srovnání disponibilních zdrojů a jejich spotřeby lze vyvodit závěr, že strategické plány jsou kriticky závislé na vnějších zdrojích (což žádný

ⁱ Toto konstatování neznamená, že by dílčí odpovědi na některé z těchto otázek nebyly v jednotlivých strategických plánech u konkrétních opatření uvedeny; např. souhrnná odpovědnost za realizaci všech opatření je uvedena ve čtyřech ze šesti hodnocených strategických plánů, termíny realizace ve dvou (nikoli však u všech opatření) atp. Jednoznačné odpovědi na všechny uvedené otázky u všech definovaných opatření nelze nalézt v žádném z hodnocených dokumentů.

ⁱⁱ V žádném z hodnocených strategických plánů, ve kterých jsou výdaje spojené s realizací opatření vyčísleny, nelze tyto považovat za konečné. U některých opatření vyčíslení chybí, řada dalších je podmíněna blíže neurčenou finanční účastí investorů.

ⁱⁱⁱ Až 2,066 miliardy Kč během sedmi let v případě jednoho ze strategických plánů!

^{iv} Pouze v jednom z hodnocených strategických plánů je uveden indikativní objem disponibilních zdrojů vyhrazených na realizaci formulovaných opatření (pouze však pro období tří let).

z hodnocených dokumentů koneckonců nezastírá). Jde o dotační zdroje (zvýšení šancí na jejich získání je jedním z hlavních deklarovaných důvodů pro zpracování strategických plánů), ale také o zdroje nejrůznějších (většinou nijak nespecifikovaných) investorů.

Kritická závislost na externích zdrojích by byla alespoň částečně odůvodnitelná, pokud by o ně samosprávy aktivně usilovaly v rozsahu, který by odpovídal jejich významu ve struktuře finančního (a jiného) krytí formulovaných opatření. Ani v případě dotačních zdrojů ani zdrojů investorů tomu tak pravděpodobně nebylo a není.^v

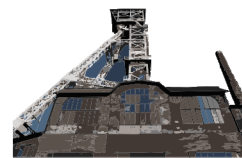
Plánům realizace (a formulaci specifických opatření a struktur) je v hodnocených dokumentech věnována malá (pokud vůbec nějaká) pozornost. V polovině hodnocených strategických plánů jsou stručně (až velmi stručně) nastíněny základní struktury a procesy implementace. Otázkou je, zda ve zbývajících případech zpracovatelé očekávají, že související agenda bude integrována do stávajících struktur samospráv, potřebné struktury vzniknou spontánně, nebo potřebu řízení strategického plánu prostě ignorují.

V polovině případů byly ve strategických plánech formulovány mechanismy monitoringu a hodnocení, jejich předmětem však nemůže být ani hodnocení strategických cílů (ty jsou pro tyto účely formulovány naprosto nevhodně), ani žádných specifických indikátorů (výsledků nebo dopadů – v hodnocených dokumentech nejsou takové indikátory uvedeny). V úvahu připadá hodnocení realizovaných opatření, které však naráží na fakt, že řada z nich postrádá kompletní realizační rámce, nemluvě o tom, že strategické řízení je nástrojem dosahování žádoucích výsledků prostřednictvím aktivit a ne opačně.

6. Závěr

Mozaika výše popsaných poznatků získaných zevrubnou analýzou vybraných strategických plánů nabízí jeden z dílčích pohledů, které mohou (doplněny o další pohledy) poskytnout východiska pro komplexnější zhodnocení funkcí strategických plánů v procesech řízení rozvoje obcí a regionů (v podmínkách současné České republiky). Toto komplexnější zhodnocení musí nutně zahrnovat také souvislosti mezi naplánovanými a

^v Řada opatření má být např. plně zajištěna a realizována subjekty, které jsou v dokumentech velmi vágně označeny a které se vlastní přípravy strategických plánů vůbec neúčastní (není tudíž jisté, zda jakýkoli zájem o investování v dané oblasti není pouze „zbožným přáním“ samospráv). Očekávání ve vztahu k možnostem příslušných dotačních titulů nelze označit dokonce ani za „troufalá“. Pokud by měly podobná očekávání všechny samosprávy v Moravskoslezském kraji, pak by pravděpodobně nestačily alokace příslušných dotačních titulů, ani pokud by byly navýšeny o dva řády.



skutečně realizovanými aktivitami a jejich pozadím, tzn. vazby formálních i neformálních procesů plánování a rozhodování na různých hierarchických úrovních a mezi různými strukturami aktérů s vlivem na rozvoj obcí a regionů.

Při letmém pohledu na jednotlivé strategické plány vzniká iluze, že tyto mohou sloužit jako nástroje koncepčního řízení územního rozvoje. Existující dokumenty splňují hrubá formální kritéria (obsahují kapitoly, jejichž názvy evokují klíčové části standardního procesu strategického plánování), při bližším pohledu jsou však vazby mezi jednotlivými kapitolami povrchní nebo zcela chybí, což je dáno způsobem, jakým strategické plány vznikaly (a který je v některých z nich bezelstně přiznán). Nelze přehlédnout, že klíčový důraz je v těchto dokumentech kladen na soupis opatření, z nichž nejvýznamnější byla naplánována dříve, než bylo započato s procesem přípravy strategického plánu. Z různých důvodů však bylo žádoucí označit tyto soupisy jako „strategické plány“ a doplnit je o další kapitoly (které strategické plány obvykle obsahují). Vzájemnému propojení soupisů opatření a ostatních částí plánů nebyla věnována patřičná pozornost, což se projevuje zejména nespojitostí analytických a koncepčních částí, ale i nedbalým zpracováním některých kapitol.

Je zřejmé, že pro účely koncepčního dlouhodobého řízení jsou tyto dokumenty prakticky nepoužitelné. Není zřejmé, čeho má být dosaženo (absence cílů), proč (nedostatečné vazby koncepčních částí k analýzám) a jak (abstraktně formulovaná opatření, kritická závislost na externích zdrojích atp.). V souvislosti s tímto závěrem vyvstává řada otázek, mezi jinými:

- Pro jak velkou část existujících strategických plánů jsou zjištění uvedená v tomto příspěvku typická?
- Lze prostřednictvím strategických plánů tohoto typu (s uvedenými nedostatky) dosáhnout přijatelných výsledků?¹
- Jaké důvody (vnitřní a vnější) vedou samosprávy k formulování takových strategických plánů a jaké skutečné funkce tyto dokumenty mají (nebo mohou mít) v systémech řízení územního rozvoje?
- Jsou tyto důvody a funkce dostatečným ospravedlněním enormních veřejných výdajů spojených s pořízením strategických plánů?
- Jsou zjištěné závěry dokladem naprosté absence strategické dimenze řízení, nebo jsou „psané“ strategické plány účelovým a zjednodušeným průmětem „nepsaných“ (primárních) strategií, jejichž nositeli jsou místní aktéři?

¹ Zde záměrně ponechávám stranou to, že ze strategických plánů není zřejmé, co by tímto výsledkem mělo být (z důvodu absence zřetelně formulovaných cílů), a předpokládám, že primární motivací je dosahování žádoucího, vyváženého a dlouhodobě udržitelného rozvoje obcí a regionů.

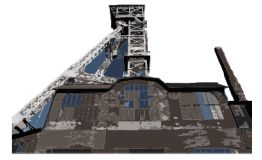
Hledání odpovědí na tyto otázky bude předmětem dalšího výzkumu.

Použité zdroje:

- MINTZBERG, H. (1987a): The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30, č. 1, s. 11–24.
- MINTZBERG, H. (1987b): The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30, č. 1, s. 25–32.
- MINTZBERG, H. (1993): The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*, 36, č. 1, s. 32–47.
- NOVÁK, D. W. (2010): Strategické plány rozvoje obcí a regionů a hodnocení jejich kvality. In Klímová, V. (Ed.): XIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Masarykova univerzita, Brno, s. 199–205.
- PERLÍN, R. (2006): Je strategický plán nástroj rozvoje venkovských mikroregionů? In Majerová, V. (Ed.): Venkov je náš svět. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE, Praha, s. 487–498.
- POTŮČEK, M. (2004): Deficity a možnosti strategického řízení v České republice. In Kabele, J. et al. (Eds.): Rozvoj české společnosti v Evropské unii, 1. díl: Sociologie, prognostika a správa. MATFYZPRESS, Praha, s. 307–321.
- POTŮČEK, M. (2006): Koncept strategického vládnutí a možnosti jeho uplatnění v analýze české veřejné politiky. In Němec, J. a Šustková, M. (Eds.): III. Kongres českých politologů. Česká společnost pro politické vědy, Praha, Olomouc, s. 516–533.



XXII SJEZD ČESKÉ GEOGRAFICKÉ SPOLEČNOSTI OSTRAVA 2010



Adresa autora:

David W. Novák
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje
Přírodovědecká fakulta Ostravské univerzity v Ostravě
710 00 Slezská Ostrava, Kranichova 8
david.novak@osu.cz