

PLÁNOVANIE ROZVOJA REGIÓNOV NA LOKÁLNEJ ÚROVNI V NOVÝCH PODMIENKACH DEMOKRACIE (NA PRÍKLADE VIDIECKEHO MIKROREGIÓNU)

Radoslav KLAMÁR

Abstract: The contribution outlines the issue of regional development from the perspective of local level planning in the context of new conditions of democracy. New democratic elements such as the decentralization of decision-making, public participation and the abandonment of directive way of development control are coming to the fore. The emphasis is placed on the process of planning development consisting of seven basic steps the result of which is a (strategic) development plan.

Key words: strategy planning, microregion, priorities, citizen's participation

1 Úvod

S rozvojom ľudskej spoločnosti a zvyšovaním zložitosti jej organizácie sa objavila potreba ovplyvňovať rozvoj ľudských aktivít v priestore. Praktické uplatnenie našli najprv snahy o územnú koordináciu rôznych činností v regiónoch s vyššou koncentráciou obyvateľstva, kde začalo dochádzať k stretom rôznych záujmov. Vzťah človek – krajina sa začal prehĺbovať, pričom ťažisko tohto vzťahu sa postupne začalo presúvať smerom k človeku. Ten začína krajinu výraznejšie ovplyvňovať a pretvárať, čoho výsledkom bolo neskôr jej čo najefektívnejšie využívanie pre maximálny socioekonomický rozvoj.

No podobne ako väčšinu ľudských aktivít je potrebné plánovať a určitým spôsobom aj riadiť, tak je tomu aj pri problematike regionálneho rozvoja, ktorý predstavuje zložitý, vzájomne sa ovplyvňujúci a interagujúci súbor ľudských aktivít, ktoré je potrebné určitým spôsobom usmerňovať v súlade s podmienkami prostredia (regiónu), v ktorom sa realizujú a ktorým sú formované.

V tomto kontexte sú ponímané aj hlavné ciele príspevku, ktoré približujú problematiku plánovania rozvoja regiónu na najnižšej lokálnej úrovni s aplikáciou na podmienky vidieckeho mikroregiónu a návrh metodiky spracovania rozvojového plánu mikroregiónu. Plánovanie rozvoja v takomto ponímaní dáva do popredia nové demokratické nástroje plánovania ako napr. decentralizáciu rozhodovania a participáciu obyvateľstva, ktorých cieľom je priniesť do rozhodovania v rámci rozvoja regiónu tzv. „vnútorné know-how“, teda

implementovať do plánovacieho procesu aj názory a predstavy miestneho obyvateľstva, ktorého sa plánovanie bezprostredne dotýka.

Keďže v ďalšom texte príspevku sú mnohokrát využívané pojmy ako región a regionálny rozvoj, sú im venované aj dve kapitoly pojednávajúca o týchto základných termínoch.

2 Región ako základný pojem

Pojem región je podobne ako termín „bod“ v matematike bežne používaný, ale s jeho definovaním sú problémy. Na jeho definíciu je toľko názorov, z koľkých pohľadov je skúmaný a hodnotený.

V. Lauko, O. Bašovský (1990) považujú región za zložitý dynamický priestorový systém, ktorý vznikol na zemskom povrchu na základe interakcie prírodných a socioekonomických javov.

Iná definícia považuje región za územie so špecifickou polohou, ktoré sa istým spôsobom odlišuje od iných území a ktoré sa rozprestiera tak ďaleko, ako sa rozprestiera, vyčleňujúca ho črta (Hartshorne, 1959 In Bašovský, Lauko, 1990). Kým Laukova a Bašovského definícia zdôrazňuje komplexnosť a syntetickosť, definícia regiónu Hartshornom zdôrazňuje individualitu a špecifickosť.

J. Demek (1987) definuje región ako územie (časť krajinnej sféry), ktoré sa súborom vlastností, stavov a javov odlišuje od susedných (prípadne) ďalších oblastí, pričom táto jednota je objektívnou podmienkou a zákonným výsledkom vývoja daného územia.

Na základe súboru predchádzajúcich definícií regiónu môžeme vo všeobecnej rovine vnímať región ako zložitý dynamický priestorový systém, ktorý vznikol na zemskom povrchu na základe interakcie prírodných a socioekonomických javov. Voči okoliu je otvorený, ale zároveň aj vnútorne spätý a interagujúci.

Rada Európy v návrhu charty o regionalizácii (Draft Community Charter of Regionalisation, 1988 In Plai, 1994) preferuje definíciu, ktorá v sebe zahŕňa dnes tak preferovaný ľudský rozmer a definuje región ako územie, ktoré z geografického hľadiska vytvára výraznú entitu alebo zoskupenie podobných území na báze historickej kontinuity a ktorého obyvateľstvo spájajú určité spoločné črty a pranie udržať a ďalej rozvíjať svoju identitu s cieľom podnecovať kultúrny, sociálny a hospodársky rozvoj.

V odbornej literatúre je všeobecná zhoda v tom, že základnou jednotkou, na ktorú možno členiť priestor, je región (Tvrdoň, Hamalová, Žárska, 1995). Spomínaní autori charakterizujú región z ekonomického hľadiska ako dynamický prvok väčšieho celku (národného

hospodárstva), ktorého skutočné rozmery nie sú navždy dané a skutočná veľkosť je daná intenzitou pôsobenia ekonomických síl. Región je priestorovo zviazaný systém, pričom systém znamená množstvo premenných, ktoré sú medzi sebou v silnejšej interdependencii ako iné premenné. Ako premenné vystupujú množstvá výrobkov a služieb a ich ceny a interdependencia znamená meniaci sa účinok premenných navzájom.

Takýto ekonomický pohľad na definovanie regiónu je v určitom rozpore s jeho geografickým chápaním, nakoľko výrazne nad ostatné vzťahy vyzdvihuje interakcie prevažne ekonomické.

Pre úplnosť je vhodné ešte uviesť definíciu pojmu región ako ho definuje zákon 503/2001 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja: región je územne vymedzený priestor na tvorbu a uskutočňovanie regionálnej a štrukturálnej politiky na úrovni druhého stupňa alebo tretieho stupňa podľa klasifikácie štatistických územných jednotiek.

Z uvedeného spektra názorov na pojem región vyplýva, že pri jeho vymedzení je potrebné uplatniť interdisciplinárny prístup nakoľko región možno charakterizovať ako bohato štruktúrovaný celok, ktorý sa vyznačuje geografickými, ekonomickými, sociálnymi, kultúrnymi, historickými, národnostnými a ďalšími znakmi. Pritom sa možno na región pozeráť z každého uvedeného hľadiska, ktoré pri svojej dominantnosti len do určitej miery rešpektuje i ostatné znaky charakterizujúce región.

3 Definícia regionálneho rozvoja

Aj pri objasňovaní pojmu regionálny rozvoj resp. rozvoj v širšom zmysle narazíme na podobné problémy, ktoré sa vyskytli pri definovaní pojmu región.

Podľa Sachsa (Sachs, 1989 In Maier, Tödtling, 1998) sa „rozvoj“ stal „ťažkopádnym“, améby pripomínajúcim slovom. Nič neobsahuje, pretože jeho kontúry sa rozplývajú ... Kto ho vysloví, nič nepomenuje, ale si prisvojuje všetky dobré predsavzatia tohto sveta. Rozvoj sa stal podľa neho prázdny pojmom.

Pojem „rozvoj“ je používaný v rôznych súvislostiach, najčastejšie však pojem rozvoj resp. regionálny rozvoj býva chápaný ako hospodársky rozvoj regiónu, predovšetkým ako hospodársky rast. Treba však podotknúť, že by malo ísť hlavne o taký rozvoj, ktorý „neničí vlastnú zdrojovú základňu“, teda môže byť udržiavaný dlhší čas (Maier, Tödtling, 1998).

J. Tvrdoň, M. Hamalová, E. Žárska (1995) upozorňujú, že termíny ako „rozvoj“ a „rast“ je potrebné odlišovať. Pod rozvojom v najširšom zmysle slova chápu rozšírenie ekonomického systému pri zmenených a progresívnych parametroch rastových faktorov. Naproti tomu pod

rastom chápu rozšírenie ekonomických systémov bez zmeny kvality parametrov základných rastových faktorov. To znamená, že rozvoj zahŕňa v sebe aj inovácie, ktoré spôsobujú kvalitatívne zmeny ekonomického systému, ktorý má v sebe zabudovaný mechanizmus nepretržite vytvárať zmeny a prispôsobovať sa inovačným zmenám.

V zhode s názorom Nohlena a Nuschelera (Nohlen, Nuscheler, 1992 In Maier, Tödtling, 1998) je potrebné konštatovať, že radikálne odmietnutie pojmu rozvoj nemá zmysel, lebo žiadna lepšia alternatíva neexistuje. Títo autori navrhujú pre charakteristiku rozvoja tzv. „magický päťuholník rozvoja“, ktorý obsahuje nasledujúce prvky:

rast – práca – rovnosť/spravodlivosť – participácia – nezávislosť/samostatnosť

- **rast** – vidia v tom predpoklad boja proti chudobe a hladu. Spájajú s ním otázku rozdelenia a dlhodobej trvácnosti. Zásadná otázka znie, komu rast prospieva a akým spôsobom.
- **práca** – v zmysle produktívneho, úmerne zaplateného zamestnania spĺňa v rozvojovom procese niekoľko kľúčových funkcií. Na jednej strane dovoľuje zapojiť inak nevyužiteľné zdroje, čo je žiadúce už z hľadiska efektívnosti, na strane druhej dostatočný príjem umožňuje aj prekonanie individuálnej chudoby a v zmysle určitej pomoci k samorozvoju generuje aj národnohospodársky dopyt pre iné sektory a podniky. Popri uspokojovaní materiálnych potrieb práca zlepšuje aj šance na sebauplatnenie.
- **rovnosť/spravodlivosť** – toto kritérium rozvoja cieli na rozdelenie dôchodkov a bohatstva, pričom však názory na to, ako má vyzeráť takéto „spravodlivé“ rozdelenie, sa značne rozchádzajú. Hoci rozdelenie dôchodkov v tejto súvislosti predstavuje dôležité meradlo, kritérium „rovnosť/spravodlivosť“ je zamerané na rozdelenie iných hospodárskych a sociálnych veličín, ako je napr. prístup k vzdelaniu, k zdravotníckym zariadeniam, k infraštruktúre a pod.
- **participácia** – znamená, že rozvoj neplynie *pre* zúčastnených, ale iba *s ich pomocou*. Len ak sa potreby a predstavy jednotlivca môžu vyjadriť v politických a sociálnych rozhodovacích procesoch možno podľa tejto predstavy hovoriť o rozvoji.
- **nezávislosť/samostatnosť** – toto kritérium sa obracia proti politickému mentorovaniu a poručenstvu silnejších slabším. Na regionálnej úrovni sa môže stať, že obyvateľstvo slabo rozvinutých regiónov bude pasívne očakávať pomoc zvonka. Táto situácia môže nastať práve vzhľadom na regionálne rozvojové projekty a je dôležitým východiskovým bodom pri formulácii regionálnopolitickej stratégie „rozvoja zdola“.

Definíciu rozvoja môžeme teda otáčať ako chceme, žiadna cesta nevedie mimo hodnotového postoja. Rozvoj je hodnotovo orientovaný pojem, o ktorom síce jestvujú určité

predstavy, ale ktorého exaktný obsah si v princípe musí každý definovať sám. Ako problematické sa javia agregované rozvojové indikátory, ktorých hodnotová základňa nie je transparentná. Predstierajú bezchybnú schopnosť merania, hoci sú iba hodnotovými predstavami vyjadrenými v číslach (Maier, Tödtling, 1998).

Podobne ako pri definovaní pojmu región aj pri definícii regionálneho rozvoja sa môžeme oprieť o jeho interpretáciu v rámci zákona 503/2001 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja ako „o trvalý rast hospodárskeho potenciálu a sociálneho potenciálu regiónu, čo zvyšuje jeho hospodársku úroveň, výkonnosť, konkurencieschopnosť a životnú úroveň jeho obyvateľov“.

Všeobecne možno povedať, že regionálny rozvoj je súbor predovšetkým sociálnych a hospodárskych procesov a vzťahov prebiehajúcich v regióne (podľa Rajčáka, Rajčákovej, 1999). Tieto procesy a vzťahy ovplyvňujú všetky zložky regiónu i keď možno nie všetky naraz, ale formou postupnej reťazovej reakcie. Naopak jednotlivé zložky regiónu (ako aj ich priestorová štruktúra) majú vplyv na priebeh regionálneho rozvoja (Hajasová, 2000).

Z geografického uhla pohľadu môžeme teda pojem regionálny rozvoj chápať ako predovšetkým ekonomicko-sociálne procesy prebiehajúce v prírodno-spoločenskom prostredí regiónu, ktoré by mali využívať, ale i rešpektovať podmienky a zvláštnosti tohto prostredia.

4 Plánovanie regionálneho rozvoja

4.1 Plánovanie a jeho druhy

Plánovať je pre vyspelú spoločnosť prirodzené a nevyhnutné. Plánovanie je jedným zo základných civilizačných znakov a je preto potrebné, aby sa pojem „plánovanie“ stal po určitom období zakríknutia opäť normálnou súčasťou života našej spoločnosti. Plány sú koncepčnými materiálmi zaoberajúcimi sa rozvojom spoločnosti ako aj jej priestorovým kontextom. Žiaľ vinou reideologizácie sme sa dostali do situácie, v ktorej je potrebné pripomínať, že organizované úvahy o rozvoji treba opäť nazývať týmto pojmom (Kusý, 2000).

Ako uvádza v tomto kontexte B. Kováč (2000), pojem „plánovanie“ predstavuje organizáciu procesu na dosiahnutie určitého cieľa. Rôzne formy plánovania sú vlastné ľudskej spoločnosti. Plánovanie obsahuje v sebe stanovenie cieľov, analýzu východísk, určenie prostriedkov, koncepcie postupu a vlastnú realizáciu plánu. Plánovanie pracuje s faktorom času a v rámci plánovacieho procesu sa vytvára systém spätných väzieb. V tomto zmysle potom pojem „plán“ je definovaný ako zámer, predstava, vopred stanovený rozvrh a program činností, ale aj ako „náčrt stavebného diela a krajiny“.

Plánovaním môžeme označiť aj činnosť smerujúcu k ovplyvňovaniu budúcich dejov tak, aby sme dosiahli vopred stanovených cieľov. Každé plánovanie postupuje od stanovenia cieľov (čo chceme) cez analýzu stavu, možností a prostriedkov ako budúcnosť ovplyvniť (ako sme na tom), koncepciu - "projekt" vlastného aktívneho chovania, ktoré by malo za daných podmienok viesť k dosiahnutiu cieľov (ako na to) až k realizácii zámerov. Každé plánovanie by malo v sebe taktiež obsahovať zabudovaný systém spätných väzieb, ktoré korigujú celý proces tak, aby odpovedal stále sa meniacim podmienkam prostredia, v ktorom sa odohráva (Maier, 2000).

Problematika plánovania je veľmi širokou a rozsiahlou problematikou, čomu nasvedčuje aj množstvo druhov plánovania a prístupov. V teórii, ale aj v praxi sa stretávame s rôznymi druhmi plánovania ako územné plánovanie, strategické plánovanie, regionálne plánovanie, priestorové plánovanie a pod. Vzájomná prepojenosť jednotlivých druhov plánovania je značná a v mnohých prípadoch sa hľadajú naopak odlišnosti, ktorými sa tieto jednotlivé druhy plánovania navzájom odlišujú.

Obsahové odtiene medzi jednotlivými druhmi plánovania vznikajú okrem iného aj na základe odlišných prístupov a chápania jednotlivých pojmov plánovania v rôznych krajinách a regiónoch.

Koncepcná neujasnenosť pojmov v plánovaní je dobre badateľná v spomínanom termíne „priestorové plánovanie“. EÚ zaviedla pojem „priestorové plánovanie“ ako pojem neutrálny, ktorý sa nezhoduje so žiadnym pojmom priradeným k činnostiam zaoberajúcim sa plánovaním rozvoja spoločnosti na danom území. Jednotlivé krajiny by preto mali pri aplikovaní tohto pojmu vychádzať jednoznačne z jeho obsahu – tak ako je vyjadrený v „Európskej charte regionálneho/priestorového plánovania“. Z porovnania tohto obsahu vyplýva, že u nás sa mu najviac približuje obsah pojmu regionálne plánovanie (Kusý, 2000).

Ako spomínaný autor (Kusý, 2000) ďalej uvádza, doterajšie skúsenosti z používania pojmu „priestorové plánovanie“ vedú k určitým obavám, aby sa vlastne na škodu vecí – nezaužívalo jeho stotožnenie s obsahom pojmu „územné plánovanie“. Veď úlohou územného plánovania nemôže byť napríklad bezprostredne vnímať, akceptovať a riešiť sociálne problémy, akými je sociálna súdržnosť, nezamestnanosť alebo zaostalosť regiónov.

D. Borecký (2002) v súlade s Weihrichom, Koontzom (Weihrich, Koontz, 1993 In Borecký, 2002) uvádza, že ak platí, že plánovanie stavia mosty medzi tým, kde sme a tým, kam chceme ísť a to spôsobom zaisťujúcim efektívnosť určitého skupinového úsilia, potom priestorové resp. strategické plánovanie je taký druh plánovania, pri ktorom ide o určenie dlhodobých základných cieľov a stanovenie nevyhnutných činností a zdrojov pre dosiahnutie

týchto cieľov. Častou príčinou neefektívneho plánovania býva práve neschopnosť niektorých manažérov pripustiť existenciu niekoľkých druhov plánov.

V problematike plánovania regionálneho rozvoja je dôležité zaoberať sa týmito druhmi plánovania a poukazovať na ich opodstatnenosť, pričom ďalšia pozornosť bude zameraná najmä na otázku územného plánovania a strategického plánovania a ich vzájomným vzťahom.

4.2 Územné plánovanie

V zmysle zákona č.50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku a v znení neskorších noviel (najmä č.237/2000 Z.z.) územné plánovanie sústavne a komplexne rieši funkčné využitie územia, ustanovuje zásady jeho organizácie a vecne a časovo koordinuje výstavbu a iné činnosti ovplyvňujúce rozvoj územia. Územne plánovanie utvára predpoklady na zabezpečenie trvalého súladu všetkých prírodných, civilizačných a kultúrnych hodnôt v území, najmä so zreteľom na starostlivosť o životné prostredie a ochranu jeho hlavných zložiek – pôdy, vody a ovzdušia.

Zákonný charakter územného plánovania kladie väčší dôraz na poriadok v území ako na plánovanie v území, to ale neznamená, že by sa bránil plánovacím aktivitám štátnych orgánov, korporácií, občianskych združení alebo jednotlivcov (Komrska, 2000).

Územné plánovanie je komplexné (fyzické) plánovanie, ktorého úlohou je koordinovať v danom území a čase všetky zámery vyjadrené v rezortných plánovacích nástrojoch – ekonomických, ekologických, sociálnych, kultúrnych a ďalších – jeho nástrojom je územný plán regulačného charakteru, ktorý v záväznej časti vyjadruje regulatívy využitia územia, prírodných zdrojov a energií, usporiadania územia a regulatívy investičnej i neinvestičnej činnosti a má byť účinným nástrojom ochrany vlastníckeho práva k nehnuteľnostiam. Súčasne sa územné plánovanie zaoberá aj priestorom vo význame priestorového usporiadania urbanistických prvkov sídla a urbanistickou a krajinárskou kompozíciou hmotných i nehmotných prvkov (Pašková, 2000).

P. Kováčik (2000) uvádza, že územným plánovaním sa sústavne a komplexne rieši priestorové usporiadanie a funkčné využívanie územia, určujú sa jeho zásady, navrhuje sa vecná a časová koordinácia činností ovplyvňujúcich životné prostredie, ekologickú stabilitu, územný rozvoj a tvorbu krajiny v súlade s princípmi trvalo udržateľného rozvoja. Územné plánovanie utvára predpoklady pre šetrné využívanie prírodných zdrojov, zachovanie prírodných, civilizačných a kultúrnych hodnôt a súlad všetkých činností v území, najmä so zreteľom na starostlivosť o životné prostredie, dosiahnutie ekologickej rovnováhy a zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja.

Územné plánovanie podľa zákona č.50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku a v znení neskorších noviel zahŕňa tieto úlohy a činnosti:

- určuje limity využitia územia
- reguluje funkčné a priestorové usporiadanie územia
- určuje potrebné asanačné, rekonštrukčné alebo rekultivačné zásahy do územia a určuje spôsob jeho ďalšieho využitia
- vymedzuje chránené územia, chránené objekty, oblasti pokoja a ochranné pásma, pokiaľ nevznikajú podľa osobitných predpisov inak, a zabezpečuje ochranu všetkých chránených území, chránených objektov, oblastí pokoja a ochranných pásiem
- určuje zásady a podmienky vecnej a časovej koordinácie miestnej sústredenej výstavby jedného alebo viacerých stavebníkov
- posudzuje a hodnotí územno-technické dôsledky pripravovaných stavieb a iných opatrení v území a navrhuje nevyhnutný rozsah stavieb a opatrení, ktoré podmieňujú ich plné využitie
- rieši umiestnenie stavieb, určuje územno-technické, urbanistické a architektonické zásady ich projektového riešenia a realizácie
- navrhuje využitie zdrojov a rezerv územia na jeho spoločensky najefektívnejší urbanistický rozvoj
- utvára predpoklady pre tvorbu koncepcií výstavby a technického vybavenia územia
- navrhuje poradie výstavby a využitia územia
- navrhuje územno-technické a organizačné opatrenia nevyhnutné na dosiahnutie optimálneho usporiadania a využitia územia

Význam územného plánovania, ktoré bezprostredne pracuje s využitím prostredia, rastie, čo je spojené najmä s rozvojom spoločnosti a narastaním jej potrieb z hľadiska priestoru pre svoje činnosti (produkčné i neprodukčné). Následkom toho je rast priestorových nárokov spoločnosti na jednej strane a konštantnosť rozlohy využívaných území na strane druhej. Výsledkom je nárast ceny a hodnoty územia.

4.3 Strategické plánovanie

Stratégia, strategické myslenie, strategické rozhodovanie, strategické rozhodnutie, strategický prístup k riešeniu problému, všetko sú to pojmy, ktoré sa používajú v hojnej miere. Pojmom strategický sa často vyjadruje vysoká úroveň dôležitosti a nahrádza sa ním zrejme presnejší výraz rozhodujúci. Už pri tomto fakte stojí za pozornosť podobnosť tohto

výrazu (hoci len sémantická) s dejom, ktorý je pri stratégii či strategickom plánovaní dominantný – rozhodovaním (Kling, 1999).

Vlastný pojem stratégia pochádza z gréckeho slova „strategos“, t.j. všeobecný, ale býva používaný rôznym spôsobom. Najčastejšie sa ním rozumie určenie celkového účelu či poslania subjektu, jeho dlhodobých cieľov alebo zameraní činností, ale taktiež alokácia zdrojov potrebných pre dosiahnutie stanovených zámerov. Strategické plánovanie je taktiež chápané ako moderný spôsob, ako definovať koncepcie rozvoja a ciele určitej entity (mesto, región, firma, atď.). Prvýkrát sa táto metóda objavila v armáde USA počas druhej svetovej vojny. Začiatkom 70-tych rokov myšlienku strategického plánovania aplikovala Harvard Business School pre potreby súkromných spoločností (Moss, 1996 In Borecký, 2000).

Pôvodné miesto strategického plánovania v oblasti podnikania (najmä vo sfére organizácie a riadenia) predurčilo jeho uplatnenie aj v ďalších veľkých socio-ekonomických systémoch – mestách a regiónoch. Potreba strategického prístupu vzniká od určitej miery zložitosti a dynamiky systému (Dyson, 1991 In Blažek, 1996).

Problematickou takto ponímaného strategického plánovania v ekonomických subjektoch a rôznych organizáciách sa zaoberá M. Töröková (1997). V kontexte jej práce môžeme nájsť pri určitom zjednodušení paralelu medzi strategickým plánovaním organizácie a strategickým plánovaním regiónu, pričom z geografického hľadiska môžeme povedať, že región predstavuje v širšom slova zmysle zložito fungujúcu organizáciu.

M. Töröková (1997) definuje niektoré významné pojmy v strategickom plánovaní:

Strategický plán – písomný dokument, ktorý určuje dlhodobé smerovanie organizácie (regiónu). Je výsledkom procesu plánovania, ktorého úlohou je odpovedať na tieto základné otázky – prečo organizácia existuje, čo organizácia robí, kam by mala smerovať a ako sa tam dostane. Úspešný strategický plán obyčajne obsahuje tieto prvky:

- víziu, poslanie a hodnoty organizácie (regiónu)
- analýzu organizácie (regiónu), v ktorej sa identifikuje zainteresovaná verejnosť, silné a slabé stránky organizácie (regiónu) a jej výsledky
- ciele a úlohy, ktoré by organizácia (región) chcela dosiahnuť v nasledujúcom období
- časový rozvrh na dosiahnutie týchto cieľov a úloh
- vyhodnotenie výsledkov

Vízia - sformulovanie vízie organizácie (regiónu) je prvým krokom k vypracovaniu úspešného strategického plánu. V niektorých organizáciách je ľahké sformulovať víziu, na ktorej sa

všetci zhodnú. V iných (väčšinou aj u regiónov) si formulácia vízie môže zasa vyžadovať viac času. Charakteristika formulácie vízie organizácie (regiónu):

- zameriava sa na dlhodobú perspektívu
- je veľmi stručná
- je zrozumiteľná pre všetkých
- popisuje statické štádium
- môže ju zdieľať viacero organizácií (regiónov)

Na základe aj týchto dvoch definovaných pojmov (strategický plán a vízia) je badateľné, že problematika strategického plánovania má svoje opodstatnenie tak v oblasti podnikania a manažmentu ako aj v oblasti plánovania regionálneho rozvoja. Na potvrdenie týchto úvah poslúži návrh „potrebných krokov“ v procese strategického plánovania podľa M. Törökovej (1997):

- dohoda o jednotlivých krokoch plánovania
- distribuovať informácie o plánovaní
- zrevidovanie vízie a poslania
- analýza SWOT
- rozhodnutie o strategických zámeroch a cieľoch
- finančné plánovanie
- vypracovanie prvého návrhu plánu
- zrevidovanie a finalizácia návrhu
- realizácia plánu a vyhodnotenie každého roka

Okrem pojmov ako strategický plán alebo strategická vízia sa v problematike strategického plánovania používa aj termín stratégia.

Stratégia je také rozkrokovanie ďalšieho postupu, ktoré v sebe zahŕňa všetky možné varianty vývoja. Zahŕňa v sebe riešenia všetkých možných konfliktných situácií, ktoré môžu hoci len úplne teoreticky nastať. Stratégia zahŕňa aj utopické alebo opačný extrém – katastrofické varianty. Veľmi významnou vlastnosťou stratégie je jej široká použiteľnosť. Môže sa použiť pri riešení ktoréhokoľvek problému nie len čo sa týka jeho obsahu, ale aj rozsahu (Kling, 1999).

V našich podmienkach najčastejšie používaný pojem – stratégia rozvoja mesta/obce – definuje Bass (1998) ako programový a koordinovaný prístup k rozvoju mesta/obce, v ktorom mesto/obec vypracuje a schváli rad cieľov, o ktoré sa bude snažiť a potom systematicky

stanoví, schváli a sleduje koncentrované a koordinované metódy a akcie na dosiahnutie týchto cieľov.

Každá spoločnosť si vyberá stratégie pre plánovanie do značnej miery podľa toho ako je organizovaná, ako sú rozdelené právomoci, aký je stupeň odhodlania vidieť plánovacie potreby, aký je stav poznatkov a ako je schopná zabezpečiť realizáciu procesov s uplatnením všetkých zdrojov (Wirén, 1995). Podľa tohto autora plánovať znamená voliť medzi rôznymi súbormi stratégií. Strategické plánovanie je potom skvalitnením operatívneho plánovania a je to spôsob, ktorým možno uľahčiť komunikáciu v záujme užitočnej zmeny.

Už v roku 1935 uviedol nemecký sociológ Mannheim (Mannheim, 1935 In Blažek, 1996), že plánovanie je vlastne stratégia a stratégia je postup, pri ktorom si akcia sama vytvára prostriedky potrebné k svojmu prevedeniu. Čiže akékoľvek skutočné plánovanie je strategické plánovanie. A „zdravým“ rysom plánovania je práve strategický element, ktorý dáva slobodu voľby oproti územnému plánovaniu z 50-tych a 60-tych rokov, keď bola snaha o totálne vyprojektovanie optimálnej podoby obce/regiónu do najmenších detailov.

Do 60-tych rokov možno pozorovať podobnosť v charaktere územného plánovania v krajinách Západnej a Východnej Európy, ale v západnej časti svetadielu sa asi o 20 rokov skôr územní plánovači „spamätali“ (vo východnej časti po roku 1989) a plánovanie sa stalo viac „podnikateľským“ ako „technickým“ a jasne sa definovalo ako občianske plánovanie vo verejnom i súkromnom sektore. Takže podľa skúseností zo západoeurópskych krajín je skutočné plánovanie v novodobom duchu vždy strategické, pričom ustupuje plánovací centralizmus štátu a rastie participácia ostatných účastníkov na výstavbe (Blažek, 1996).

Základnými črtami strategického plánu ako výsledku strategického plánovania sú všeobecná strategická úroveň, komplexnosť a dôraz na súvislosti, dlhší časový horizont (zvyčajne 15-20 rokov) a od územného plánu ho odlišuje najmä formálna stránka – ide prevažne o písaný dokument doplnený schémami a kartogramami (Turba, 1996).

V tomto zmysle strategický plán, ktorý je konsenzuálnym dokumentom – priesečníkom rôznych pohľadov a záujmov, vzniká na základe dialógu politikov, odborníkov a občianskej verejnosti, pričom silná občianska participácia na jeho príprave ho odlišuje od iných plánovacích dokumentov (územný plán). Tento plán formuluje ciele rozvoja územia, stanovuje čiastkové politiky, rozvojové programy a súbory opatrení potrebných na ich uskutočnenie.

Vonkajšie väzby strategického plánu a jeho postavenie v systéme riadenia a správy je možné modelovať zatiaľ iba podľa zahraničných skúseností (upravené podľa Turba, 1996):

- *pre zložky samosprávy* – by sa strategický plán mal po prejednaní a schválení Zastupiteľstvom stať záväzným programovým dokumentom a akčnou smernicou politickej reprezentácie mesta resp. regiónu
- *pre miestne zložky samosprávy* – by mal byť základnou informáciou o zámeroch mesta resp. regiónu ako celku, rámcom pre vytváranie vlastných lokálnych stratégií a programov
- *politické strany* – môžu strategický plán využiť k príprave svojich volebných programov
- *vzťah strategického plánu k verejnosti je kľúčový* – z ich potrieb musí program vychádzať, s jeho koncepčnými víziami, cieľmi i akčným programom by mali byť občania zoznámení a mali by ho prijať za svoj
- *pre vyššie úrovne štátnej správy* – môže strategický plán slúžiť ako podklad pre prejednávanie o účasti štátu (širšieho regiónu) na rozvoji obce – o legislatívnych úpravách, finančnej účasti a iných formách účasti
- *voči podnikateľskej sfére* – plní strategický plán garančnú funkciu – poskytuje informácie o zámeroch a očakávanom budúcom správaní sa obce (regiónu) a tým aj do istej miery i o budúcich podmienkach podnikania v nej, dáva zároveň priestor na formovanie partnerstiev verejnej a súkromnej sféry a vznik rozvojových iniciatív
- *pre odvetvové koncepcie* – strategický plán určuje základné princípy rozvoja, vo všeobecnej úrovni zaisťuje medziodvetvovú koordináciu a naznačuje súvislosti
- *pre územný plán* – môže strategický plán slúžiť ako základný zadávací dokument (územné a hospodárske zásady), či ako podklad pre jeho prípravu

Podľa Denhardta (Denhardt, 1991 In Blažek, 1996) je strategické plánovanie vhodné pre dobu neistoty a rýchlych sociálnych a technologických zmien, teda pre dobu prechodu. Jeho významnou vlastnosťou je skutočnosť, že pre spoluúčasť vo verejnom sektore umožňuje získať nie len politickú reprezentáciu a vedúcich predstaviteľov obce, ale aj odbory, miestne organizácie obyvateľov, obchodné komory alebo občianske iniciatívy a kontaktovať rôzne skupiny, ktoré sa predtým nikdy nestretli.

Weihrich, Koontz (Weihrich, Koontz, 1993 In Borecký, 2000) uvádzajú tieto základné charakteristiky strategického plánovania:

- oproti tradičným formám plánovania je to veľmi efektívny, rýchly a lacný spôsob plánovania
- je relatívne komplexným pohľadom na danú entitu, pre ktorú definuje stratégiu a cieľ
- umožňuje kompromis o zámere, cieľi, ktorý je výsledkom náročného procesu konsenzu medzi jednotlivými subjektami a záujmovými skupinami

- kladie dôraz na participáciu, partnerstvo a konsenzus všetkých zainteresovaných účastníkov (často tak dochádza k dôležitému kontaktu verejnej sféry, súkromnej sféry, občianskych združení a pod.)
- nie je o tom, čo bude, ale čo by mohlo byť
- dbá na priebežnú aktualizáciu všetkých kľúčových faktorov v závislosti na procesoch zmien podmienok (procesualita), takže výsledný plán nie je statickým produktom
- ponúka často viac scenárov možnej budúcnosti a následne viac možných stratégií
- dôležitá je u neho úloha poznatkov, intuície a racionality

Vlastný pohľad na problematiku strategického plánovania ponúka Berman (1998), ktorého strategické plánovanie má výraznejší ekonomický podtón. Uvádza, že strategické plánovanie je systematický spôsob, ako organizovať zmeny a vytvárať v celej spoločnosti široký konsenzus a spoločnú víziu pre lepšiu ekonomickú budúcnosť. Jedná sa o tvorivý proces, ktorý určí kritické oblasti a nájde zhodu ohľadom dôveryhodných zámerov, cieľov a stratégií, ktoré, ak budú naplnené, pomôžu riešiť situáciu v týchto kritických oblastiach. Strategické plánovanie je zároveň mocný nástroj, ktorý spojí na ceste za spoločným cieľom rozhodujúcich predstaviteľov podnikov a obcí k vytvoreniu verejno-súkromného partnerstva, ktoré zlepši miestne podnikateľské prostredie a konkurencieschopnosť. Od iných foriem plánovania sa odlišuje v prvom rade proaktívnym programom práce, ktorý je integrálnou súčasťou procesu. Aj pri tomto pohľade na strategické plánovanie je kladený dôraz na fakt, že strategický plán, ktorý je výsledkom procesu strategického plánovania, musí patriť celej obci a byť podporovaný občanmi.

Konečným výsledkom procesu strategického plánovania sú plány, ktoré objednávateľov vedú k tomu, ako využívať vnútorné a vonkajšie zdroje pre dosiahnutie špecifických cieľov. To vyžaduje mať podklady k rozhodnutiu o výbere niektorého z alternatívnych možných budúcich spôsobov vykonávania činnosti. Preto sa ústrednou funkciou plánov stáva i odstránenie rozporov medzi jednotlivými prístupmi, rozporov v rôznom načasovaní, rozporov medzi rôznymi úsiliami a záujmami, či rozporov v harmonizovaní cieľov jednotlivcov a administratívno-správnych jednotiek. Realizácia plánov potom umožňuje kontrolné prostriedky zahrňujúce merania a korekciu realizácií tak individuálnych ako aj celkových činností s cieľom dosiahnuť istotu, že uvažované zdroje budú v súlade s plánom (Borecký, 2000).

4.4 Vzťah medzi územným a strategickým plánovaním

Podstata územného ako aj strategického plánovania bola načrtnutá v predchádzajúcich častiach, pričom je potrebné zdôrazniť, že v oboch prípadoch sa jedná o plánovanie, teda činnosť smerujúcu k ovplyvňovaniu budúcich dejov tak, aby sa dosiahli vopred stanovené ciele. Oba druhy plánovania majú mnoho spoločného, ale zároveň sa odlišujú vo svojom zábere, metódach i výstupoch.

Z hľadiska záberu resp. predmetu plánovania má územné plánovanie prevažne regulačný charakter a jeho „výstup“ – územný plán je komplexným dokumentom vzťahujúcim sa predovšetkým k územnému rozvoju. Nerieši teda napr. rozvoj inštitúcií a organizácií (poskytovateľov verejných služieb, bytových družstiev, podnikov a pod.), iba vymedzuje fyzický priestor v území pre ich činnosť.

Metodika územného plánovania nevyžaduje prepojenie zámerov územného plánu s ekonomickým potenciálom riešeného územia všeobecne, ani s finančnými možnosťami verejných rozpočtov realizovať verejné investície navrhované územno-plánovacou dokumentáciou.

Komplexná povaha dokumentov územného plánovania spočíva v tom, že sa zaoberajú všetkými faktormi a skutočnosťami, pokiaľ majú význam pre využitie územia a v tom, že pokrývajú celé riešené územie bezo zvyšku (Maier, 2000).

Naopak strategické plánovanie sústreďuje svoj záujem na celú šírku sociálnych a ekonomických aktivít pri rešpektovaní väzieb na životné prostredie a priestorové aspekty. Jeho úloha by mala byť proaktívna, teda iniciujúca potrebné a žiaduce zmeny, na rozdiel od územného plánu, ktorý má prevažne regulačný charakter, teda vymedzuje mantinely a hranice, ktoré majú byť v území rešpektované.

Záber strategického plánovania nie je nijako vymedzený – jeho podstatou by malo byť, že z veľkého množstva problémových okruhov sa v procese plánovania identifikujú tie, ktoré sú v danom prostredí kritické.

Akokoľvek je strategické plánovanie holistické, nie je a v reálnom svete rozhodne ani nemôže byť všezahrňujúce, celkom zastrešujúce a vyčerpávajúce všetky problémové oblasti a čiastkové problémy v nich. Jeho podstatou je teda hierarchizácia a selektívnosť - zameranie na „kľúčové“ resp. „kritické“ problémy a javy (Maier, 2000). V tomto kontexte sa riešením „kritických“ problémových okruhov vytvoria podmienky pre riešenie i ostatných problémov, inými slovami povedané, „ostatné“ problémy nie je možné úspešne zvládnuť, ak nebudú riešené problémy „kľúčové“. V tomto zmysle je „výstup“ strategického plánovania výberový

– nie je komplexný. Taktiež sa týmto strategické plánovanie zásadne odlišuje od územného plánovania.

Z hľadiska časového obdobia by malo územné i strategické plánovanie sledovať dva časové horizonty:

- strategický, t.j. dlhodobý, vo výhľade desiatich a viac rokov
- taktický, t.j. strednodobý, v praxi verejnej správy môže tento časový horizont odpovedať napr. štvorročnému volebnému obdobiu

Dlhodobá povaha cieľov sledovaných strategickým plánovaním znamená veľkú mieru neistôt a rizík, ktoré zaťažujú pravdepodobnosť úspešnosti realizácie plánov. Preto musí byť strategické plánovanie dostatočne flexibilné a adaptabilné na zmeny vstupných podmienok (napr. v súvislosti so zmenami politickej reprezentácie bude zrejmé potrebné podrobovať revízii aj pôvodné strategické ciele).

Rozdiel medzi územným a strategickým plánovaním je aj v zadaní, ktoré stanovuje rozvojové priority. Na rozdiel od územného plánovania, v ktorom je zadanie etapou, ktorá predchádza vlastnému spracovaniu územného plánu, je v strategickom plánovaní polemike o cieľoch a zámeroch venovaný podstatný podiel vlastného plánovacieho procesu. V strategickom plánovaní je dohoda o spoločných cieľoch a prioritách tým hlavným rozhodnutím, v ktorom sa syntetizuje subjektívna vôľa komunity o povahe žiaducich zmien.

B. Borecký (2000) zhrnul hlavné princípy strategického plánovania, ktorými sa odlišuje od územného plánovania a uvádza, že strategické plánovanie:

- okrem územných aspektov rozvoja sa v rovnakej miere zaoberá taktiež otázkami sociálnymi, kultúrnymi, ekonomickými, ekologickými a pod.
- je ideálnym doplnkom územného plánu
- je schopné stanovovať koncepčné, strategické ciele obce a reagovať na aktuálne problémy
- nepredpisuje detailné využitie plôch, ale stanovuje rámcové pravidlá rozvoja obce, vytyčuje hlavné ciele rozvoja a pripravuje realizáciu týchto cieľov
- je platformou pre toľko potrebné partnerstvo rozličných subjektov a miestnych skupín

Územné plánovanie kontrolované strategickým plánom dostáva novú, skromnejšiu úlohu: je to multidisciplinárna analýza minulosti a súčasného stavu územia a odhad jeho rozvojových potenciálov a hraníc. Mohli by sme ho prirovnať k röntgenu terénu. Iba strategické plánovanie je však schopné rozpoznať to, že najdôležitejším potenciálom územia sú jeho ľudia, ich tradície aj ich tvorivosť a ich schopnosť oboje vzťahnúť práve voči tomuto územiu v jeho jedinečnosti, tak povediac nanovo ho prečítať (Blažek, 1998).

Medzi územným a strategickým plánovaním môžeme nájsť aj určité prepojenia. Príkladom môže byť spoločne akceptovaná hierarchická sústava priorít strategického plánovania, ktorá sa môže stať východiskom pre formuláciu priorít a cieľov v zadaní územno-plánovacej dokumentácie. Pokiaľ sa takto strategické plánovanie má využiť pre územný plán, je nutné počítať s dostatočným predstihom prác strategického plánu pred započatím spracovania územno-plánovacej dokumentácie resp. pred vypracovaním a schválením zásad.

Určité spoločné prvky je možné nájsť aj v samotnom procese tak územného ako aj strategického plánovania (upravené podľa Maier, 2000). Tento fakt sa prejavuje už vo fáze analýz. Vzájomná previazanosť stanovenia cieľov a analytickej fázy spôsobuje, že sa „definitívna“ formulácia cieľov a priorít predstavovaná v územnom plánovaní schválením zásad dostáva v časovom slede až za prieskumy a rozbor. Obdobne tomu je i u strategického plánovania, kde proces formulácie cieľov a priorít v podstate sleduje priebeh analytických prác, aktívne ho usmerňuje a reaguje na jeho jednotlivé výstupy.

Najčastejšie sa vyskytujúcimi analytickými podkladmi vypracovávanými účelovo pre strategické plánovanie sú Profil územia (obce alebo regiónu) alebo obdobné materiály spracovávajúce spravidla disponibilné dáta cenzu, štatistiky a situáciu miestnych ekonomických subjektov doplnenú lokálnym prieskumom. Je žiaduce, aby boli „tvrdé“ dáta doplnené prieskumom medzi občanmi a/alebo medzi vybranými skupinami populácie, ako sú napr. predstavitelia rozhodujúcich ekonomických subjektov, miestni podnikatelia a pod.

Taktiež územné plánovanie vychádza vo svojej progresívnej podobe z veľmi široko založenej analýzy, ktorá by mala ďaleko prekračovať úzky rámec tradičného „urbanistického prieskumu“. Tento trend sa už začína v poslednom období realizovať, keď rozsah prieskumov a rozborov pre územné plánovanie zachádza aj do sociálnovedných a ekologických disciplín a stále častejšie sa diskutuje aj o začlenení ekonomickej analýzy.

Je nutné rešpektovať, že vypracovanie územno-plánovacej dokumentácie prebieha „jednorázovo“ s periodicitou rádovo desaťročí, aby územné resp. regulačné plány poskytl investorom čo možno najstabilnejšie prostredie vymedzené príslušnými rámcami a regulatívami. Naproti tomu realizačné dokumenty strategického plánovania (akčné plány resp. projekty) môžu byť koncipované flexibilnejšie. Je možné ich vypracovávať postupne a sústavne ich taktiež revidovať, pokiaľ sa revízia ukáže potrebnou.

Na základe predchádzajúcich úvah a porovnaní je potrebné na záver dodať, že tak územné plánovanie ako aj strategické plánovanie majú svoje opodstatnenie a význam.

Mali by sme sa pritom vyhýbať extrémnym stanoviskám: na jednej strane asi nie je pravda, že strategické plánovanie je zbytočné a nadbytočné, pretože súčasná podoba územného

plánovania už v sebe obsahuje všetko, čo strategické plánovanie ponúka. Na druhej strane je treba odmietnuť napríklad aj názor, že územné plány budú zbytočné, pretože je možné ich nahradiť strategickými plánmi (Maier, 2000).

Ak si všetky tieto myšlienky zhrnieme, jasne nám vyplýva, že sila a účinnosť tak strategického ako aj územného plánovania je práve v ich vzájomnej spolupráci a koordinácii.

5 Metodický postup spracovania strategického plánu rozvoja na lokálnej úrovni

Príprava strategického plánu rozvoja je pomerne zložitá cesta a vyžaduje si určitú vopred stanovenú postupnosť krokov, ktoré na seba logicky nadväzujú. Cieľom programu nie je vyriešiť všetky problémy vyskytujúce sa v danej obci alebo mikroregióne ako lokálnej štruktúry, ale načrtnúť trajektóriu, ktorá umožní vytvoriť vhodné predpoklady na ich riešenie.

Strategický plán ako výsledný dokument strategického plánovania predstavuje konkrétnu uschovateľnú (spísanú) formu širokého konsenzu vízií pre zlepšenie socioekonomickej budúcnosti spoločnosti v konkrétnom území, dosiahnuteľnú iba systematickým spôsobom organizácie a riadenia dlhodobých zmien. V najvšeobecnejšej rovine strategický plán a v ňom načrtnutá stratégia je definovaný ako určenie dlhodobých základných cieľov a stanovenie nevyhnutných činností a zdrojov na dosiahnutie týchto cieľov. Strategický plán poskytuje organizovaný priestor k uvedomeniu si v akom stave sa dnes nachádza dané územie a v akom prostredí bude musieť v budúcnosti obstáť, ako by malo vyzerat' o niekoľko rokov a ako je to možné dosiahnuť.

Za základný dlhodobý cieľ strategického plánu je všeobecne považovaný celkový rozvoj regiónu v časovom horizonte najmenej desiatich a viac rokov. Podstatnou charakteristikou je aj jeho komplexnosť. Na rozdiel od odvetvových analýz sa strategické plány zaoberajú všetkými podstatnými oblasťami života územia a to vrátane prírodných i socioekonomických podmienok a ich vzájomnej previazanosti.

Pri spracovávaní takýchto plánov na lokálnej úrovni (obec, mikroregión) vzhľadom k výraznému zjednodušeniu objektívnej skutočnosti v rozsahu lokálnych systémov je takýto dokument štrukturálne i vecne jednoduchší ako dokument na regionálnej úrovni (Borecký, 2000).

A ešte jeden veľmi dôležitý moment hovoriaci v prospech vypracovania strategického plánu a stanovenia stratégie uvádza B. Borecký (2000). Je spojený s prijímaním konkrétnych rozhodnutí, ktoré sú mnohokrát záležitosťou okamžitej voľby (tzn. že sa jedná o rozhodnutia

z hľadiska dlhodobej stratégie de facto neuvedomelé) a je len otázkou náhody, či schválené rozhodnutie o rozvoji obce (mikroregiónu) odpovedá trajektórii skôr rozvojovej alebo naopak stagnačnej, či dokonca vedúcej až k celkovému úpadku socioekonomického rozvoja. Proti tomuto stojí uvedomelá rozhodovacia činnosť správy obce (mikroregiónu) a jej obyvateľov, ktorá sa opiera o spracovaný koncepčný materiál, v ktorom je okrem iného definovaný zrejmy zámer obce (mikroregiónu). V tomto prípade sa pravdepodobnosť, že rozvoj obce (mikroregiónu) odpovedá požadovanému smeru, pochopiteľne výrazne zvyšuje.

Veľmi dôležitým aspektom strategických programov je participácia tých, ktorých sa rozvoj bezprostredne dotýka. Ide z pohľadu vývoja plánovania regionálneho rozvoja v priestore bývalého východného bloku o nový prístup k rozvoju, ktorý zdôrazňuje význam tzv. „spätnej väzby“ ako aj variantného a nie iba presne vymedzeného a vopred určeného smerovania rozvoja.

Z tohto dôvodu plány strategického rozvoja pripravené iba odborníkmi najatými za týmto účelom zriedkakedy plne odrážajú skutočné problémy danej komunity a z tohto dôvodu sú tiež málokedy realizované (Kania, Vinohradník, 1996).

Pri plánovaní rozvoja na lokálnej úrovni je možné bezprostrednejšie využiť možnosti participácie obyvateľov, pretože vzťah medzi obyvateľmi resp. občanmi a nimi zvolenými zástupcami je oveľa bližší a ich rozhodnutia (rozhodnutia občanov) sa môžu jednoduchšie a rýchlejšie presadiť a implementovať do rozhodovacieho procesu.

Tieto predpoklady predstavujú dobré východisko pre dôležitú vlastnosť strategického plánovania a tou je interaktívnosť. Avšak takéto interaktívne strategické plánovanie prináša so sebou aj určité riziká (spracované podľa VOKA, ARVI, ENTERPLAN 2002):

- *Priveľké očakávania* – entuziazmus v prípade takéhoto plánovania rastie rýchlejšie ako pri iných metódach. Rizikom je ak očakávania miestnych obyvateľov vo fáze plánovania nie sú podporené vo fáze realizácie.
- *Dominancia vonkajších konzultantov* – ide o niektoré agentúry, ak sú zároveň aj donormi. Majú tendenciu dominovať v plánovacom procese. Tomuto sa dá vyhnúť, ak sú vonkajší konzultanti ochotní nechať rozhodovať miestnych predstaviteľov na základe vonkajších a vnútorných informácií.
- *Odhalenie chýb alebo potreby zmeny* – vtedy, ak sa plánuje v oblastiach, kde už boli predtým organizované rozvojové aktivity. Takto môže dôjsť k odhaleniu negatívnych dopadov, chýb alebo potreby zmeny, čo môže postaviť do ťažkej situácie niekoho, kto chce odstrániť rozhodnutia, ktoré v predchádzajúcom období urobil niekto iný. Otvorenosť a stála komunikácia s miestnymi predstaviteľmi je vtedy veľmi dôležitá.

- *Odhalenie ilegálnych aktivít* – napr. pálenie alkoholu, prenajímanie ubytovacích kapacít načierno a pod. V tomto prípade informácie nesmú byť zneužívané proti miestnym, ktorí spolupracujú a participujú na plánovaní rozvoja. Situáciu treba využiť a začať dialóg, ktorý bude smerovať k vyriešeniu problému – k jeho legalizácii.
- *Možnosť vzniku konfliktov* - niekedy sa namiesto konsenzu medzi zúčastnenými stranami objaví konflikt (silnejšia strana sa snaží potlačiť slabšiu). V tomto prípade treba pristúpiť k procesu vyjednávania a riešenia konfliktov.

Pre plánovanie rozvoja sú rozhodujúce štyri základné východiská:

- celý proces musí nevyhnutne postupovať zdola nahor
- do procesu musí byť v partnerskom vzťahu zapojených čo najviac dotknutých inštitúcií
- proces by mal byť v prvom rade založený na maximálnom využití vlastných zdrojov
- proces musí byť vedený interaktívnym spôsobom – experti s ľuďmi a nie experti pre ľudí

V prvom rade je potrebné v každom území aktivizovať ľudský potenciál. Obyvatelia sa musia zaujímať o vlastnú budúcnosť a o budúcnosť obce, v ktorej chcú žiť. Musia sa zaujímať a získať predstavu o kvalite svojho života, ktorú chcú dosiahnuť. Túto kvalitu im v opačnom prípade nanúti niekto zhora alebo táto kvalita bude klesať a upadať, lebo nikto nemá záujem ju zvyšovať. Pri aktivizácii obyvateľov resp. občanov je možné objaviť „lídrov“ – ľudí, ktorí dokážu presvedčiť ostatných, vedia niečo zorganizovať, zabezpečiť a pod. Niektorí lídri potom zakladajú organizácie, ktoré pomáhajú riešiť problémy, vytvárajú v komunite partnerstvá a spoluprácu. Takéto komunity následne aktívne hľadajú potrebný kapitál pre svoj rozvoj a disponujú informáciami, znalosťami a schopnosťami prilákať súkromné aj verejné domáce i zahraničné zdroje. Proces strategického plánovania v sebe zahŕňa nasledovné kroky:

- Analýza územia a prieskum názorov obyvateľstva
- SWOT analýza
- Problémová analýza
- Strategická vízia
- Stanovenie strategických a špecifických cieľov
- Určenie opatrení a priorít
- Realizácia a monitoring

5.1 Analýza územia a prieskum názorov obyvateľstva

Analýza územia a prieskum názorov obyvateľstva predstavujú prvý krok v procese tvorby strategického plánu za predpokladu, že bola splnená prvotná podmienka, ktorou je existencia oficiálneho združenia (najčastejšie v podobe mikroregiónu), ktoré predstavuje dobrovoľné spoločenstvo obcí založené za účelom spolupráce najmä v oblasti rozvoja.

Analýza územia a prieskum názorov obyvateľstva predstavujú dve navzájom sa doplňujúce časti prvého kroku strategického plánovania. Analýza územia vychádza z pravidelne publikovaných „objektívnych“ dát, ktoré sú uvádzané v rôznych štatistických prameňoch a literárnych zdrojoch. Tieto dáta sa niekedy označujú aj ako tzv. „tvrdé“ dáta. Skupina tzv. „mäkkých“ dát je súčasťou prieskumu názorov obyvateľstva, ktorý vychádza zo „subjektívnych“ postojov a názorov obyvateľstva (respondentov) k predostretému problému, ktorým je v tomto prípade problematika rozvoja vlastnej obce a mikroregiónu.

Analýza územia (humánnogeografická ako aj fyzickogeografická) by mala byť dostatočne vyčerpávajúca a výstižná, aby sa jej výsledky dali objektívne zhodnotiť v nasledujúcom kroku, ktorým bude SWOT analýza. Pri hodnotení sledovaného územia je potrebné sa zamerať nielen na jeho vnútornú analýzu (profil regiónu), ale aj na jeho postavenie v rámci širších regionálnych vzťahov. Teda z pohľadu sledovaného regiónu resp. územia pôjde o vonkajšie vzťahy (vonkajšiu analýzu).

Cieľom analýzy územia je posúdiť lokálne charakteristiky a trendy na pozadí regionálneho resp. národného vývoja (preto je potrebné údaje za sledované územie porovnávať s údajmi za vyššie hierarchické jednotky – kraj i SR) a určiť tak zhody alebo naopak zvláštnosti v miestnom vývoji a regionálnom príp. národnom vývoji, ktoré môžu slúžiť ako zdroj komparatívnych výhod (tie je potrebné čo najlepšie využiť) alebo naopak ako zdroj ohrozenia (tie bude potrebné eliminovať).

Prieskum názorov obyvateľstva je zameraný na získanie aktívnych postojov a názorov miestneho obyvateľstva na problematiku rozvoja ich územia. Pozostáva z dvoch samostatných prieskumov a to prieskumu založeného na metóde dotazníkového šetrenia (typ rozdáwanej ankety) a prieskumu s využitím mentálnych máp. Dôležitosť ľudského faktora, resp. jeho subjektívnej výpovede, je dnes akceptovaná v mnohých geograficky relevantných súvislostiach, kde subjektívne indikátory významne dopĺňajú tzv. charakteristiky objektívnej reality (Kollár, 1992).

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje ďalšiu analytickú etapu pri hodnotení územia, ktorá vychádza z predchádzajúceho kroku. Avšak oproti analýze územia je SWOT analýza jednoduchšia, výstižnejšia a zameriava sa na podstatné znaky územia. Metóda SWOT analýzy vychádza z hodnotenia silných stránok (S-Strengths) a slabých stránok (W-Weaknesses), ktoré predstavujú vnútornú analýzu a príležitostí (O-Opportunities) a ohrození (T-Threats), ktoré zastupujú vonkajšiu analýzu.

Vnútorná analýza hodnotí súčasný stav sledovaného územia najmä na základe jeho vnútornej charakteristiky. Poukazuje na to, čo má v území na rozvoj pozitívny vplyv (silné stránky) a čo negatívny (slabé stránky). Aby boli tieto slabé a silné stránky zhodnotené objektívne, je dobré ich porovnávať s inými podobne veľkými územiami (niekedy aj konkurenčnými). Pri tejto analýze niekedy chýba potrebná objektívnosť zo strany spracovateľa a do popredia sa zámerne dávajú silné stránky a slabé stránky sú naopak zatláčané do úzadia. Predstavitelia hodnoteného územia ich (silné a slabé stránky) môžu svojim aktívnym prístupom ovplyvňovať a meniť.

Vonkajšia analýza (príležitosti a ohrozenia) predstavuje hodnotenie regionálnych, národných i zahraničných vplyvov ekonomického, sociálneho, kultúrneho i politického charakteru, ktoré ovplyvňujú možnosti rozvoja územia. Niekedy sú podceňované, pretože predstavujú rozhodnutia (daňové reformy, prijímanie zákonov, objem prostriedkov určených na čerpanie z vonkajších zdrojov – grantov a pod.) prijaté na takej úrovni, ktorá je pomerne vzdialená lokálnej úrovni. Tento fakt ešte podporuje tá skutočnosť, že predstavitelia na lokálnej úrovni ich dokážu ovplyvňovať iba minimálne.

Prostredníctvom vnútornej analýzy a vonkajšej analýzy sa postupne hodnotia jednotlivé prioritné oblasti:

- *priemysel a služby* (nerastné suroviny, priemysel, stavebníctvo, obchod, cestovný ruch)
- *poľnohospodárstvo a vidiek* (vrátane lesného hospodárstva)
- *infraštruktúra a životné prostredie* (technická infraštruktúra - doprava, napojenosť na kanalizáciu, plyn, elektrické siete, telekomunikácie, sociálna infraštruktúra - školstvo, zdravotníctvo, kultúra a životné prostredie)
- *ľudské zdroje* (demografia, trh práce, zamestnanosť, nezamestnanosť, životná úroveň)

B. Borecký (2000) v súvislosti s metodikou SWOT uvádza aj kombinácie vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré vytvárajú sadu „rovníc“, ktoré predstavujú jednoduchú typológiu prevládajúcich zložiek SWOT analýzy:

- silná stránka + príležitosť = expanzia
- silná stránka + hrozba = aktívna obrana
- slabá stránka + príležitosť = adaptácia
- slabá stránka + hrozba = ústup (pasívna obrana)

5.3 Problémová analýza

Po spracovaní a zhodnotení informácií zozbieraných a analyzovaných v priebehu predchádzajúcich krokov je potrebné identifikovať hlavné problémy resp. hlavné problémové oblasti, ktoré sa stanú ústrednými bodmi ďalšieho zamerania procesu strategického plánovania. Neexistuje „najlepší spôsob“ ako dospieť k identifikácii hlavných problémov. Ich správna identifikácia vychádza tak zo spolupráce so zástupcami samospráv, miestnymi podnikateľmi a obyvateľmi ako aj z negatív uvedených v rámci slabých stránok a ohrození vo SWOT analýze.

Vzhľadom na obmedzené možnosti a schopnosti lokálnej úrovne (obec, mikroregión) riešiť problémy, ktoré sú buď v pôsobnosti vyšších územných správnych jednotiek alebo sú príliš rozsiahle a mimo kontroly obce alebo mikroregiónu, sa neodporúčajú definovať problémové oblasti ako: tempo privatizácie, kriminalita, drogy a pod. Je to dôležité aj preto, lebo z hlavných problémov sa v nasledujúcej časti naformulujú strategické a špecifické ciele. Inak povedané, je potrebné naformulovať a následne riešiť také problémy, ktoré je lokálna úroveň schopná zabezpečiť najmä vlastnými ľudskými a finančnými zdrojmi.

Pri tejto etape sa najprv pomenujú jednotlivé problémy, ktoré sa potom usporiadajú do skupín (v jednej skupine sa nachádzajú problémy, ktoré spolu súvisia) a jednotlivé skupiny sa označia príslušnými názvami, ktoré ich vystihujú. Takto označené skupiny potom predstavujú jednotlivé problémové oblasti z hľadiska rozvoja daného územia. Súbežne s tým sa hľadajú príčiny, ktoré tieto problémy spôsobujú. Je to dôležité z toho dôvodu, pretože v ďalších krokoch sa na tieto príčiny naformulujú jednotlivé opatrenia, ktoré majú za úlohu dané problémy riešiť alebo ich v čo najpriateľnejšej miere eliminovať.

5.4 Strategická vízia

Štandardnou súčasťou tvorby rozvojovej stratégie ako uvádza B. Borecký (2000), je formulácia základných smerov (trajektórií) rozvoja, ktoré sú východiskom pre stanovenie strategických cieľov, pretože vymedzujú celkový rámec ďalších krokov spracovania rozvojovej stratégie. Strategická vízia ako dôležitý krok od fázy analýz k samotnej stratégii

rozvoja vychádza práve z načrtnutia a špecifikácie tej z trajektórií, ktorá predstavuje najpravdepodobnejšie smerovanie rozvoja územia. Zmyslom strategickkej vízie je dosiahnuť presnejšiu predstavu o orientácii komunity obce (mikroregiónu) do budúcnosti. Môžeme tiež povedať, že strategická vízia popisuje ideálnu situáciu, ktorá nastane po zrealizovaní a naplnení strategických a špecifických cieľov v rámci strategického plánu.

Vízia je potrebná, ale sama o sebe nepredstavuje skutočný nástroj rozvoja, lebo nie je podložená dostatočným množstvom nevyhnutných informácií a neobsahuje ani konkrétne kroky, či projekty (VOKA, ARVI, ENTERPLAN 2002). Úlohou vízie je:

- spojiť individuálne predstavy ľudí o tom ako bude dané územie vyzeráť o 10 a viac rokov
- priviesť inštitúcie a jednotlivcov z územia „za jeden stôl“ a začať proces programovania
- spoluvytvárať pocit vlastníctva a zodpovednosti za rozvojový proces
- naučiť jednotlivcov spoločne pracovať a formulovať myšlienky o spoločnom rozvoji

5.5 Stanovenie strategických a špecifických cieľov

Strategické a špecifické ciele úzko nadväzujú na predstavu o budúcnosti obce alebo mikroregiónu a sú podložené analýzami a informáciami z predchádzajúcich analytických krokov. Môžeme povedať, že ide o informovanú predstavu o rozvoji daného územia. V rámci strategického plánu je nevyhnutné stanoviť tieto ciele, do ktorých sa bude v budúcnosti koncentrovať lokálne úsilie zúčastnených strán (verejného, súkromného i tretieho sektora a pod.) v rámci rozvoja, ich čas ako aj prístup k finančným zdrojom. V tomto zmysle špecifické ciele bližšie charakterizujú a rozvíjajú strategické ciele a ich úlohou je načrtnúť predstavu o tom, čo chceme v rámci strategických cieľov dosiahnuť.

Pri stanovení strategických a špecifických cieľov sa vychádza predovšetkým z predchádzajúcich dvoch krokov - vízie budúcnosti a najmä problémovej analýzy. Z úrovne hlavných problémov (súčasť problémovej analýzy) sa naformulujú strategické ciele a z úrovne jednotlivých problémov sa určia špecifické ciele.

Pri procese identifikácie strategických a špecifických cieľov je možné využiť aj metódu tzv. brainstormingu (burzy nápadov). Brainstorming predstavuje špecifický spôsob uskutočnenia diskusie o presne vymedzenom probléme, ktorá potláča zábrany tvorivého myslenia a rozvíjajúcej sa asociatívnej schopnosti v procese myslenia. Podstata metódy spočíva v skúsenosti, že skupina je za určitých podmienok schopná v rovnakom čase vyprodukovať viac nápadov než jednotlivec a čím je v diskusii viac návrhov, tým vyššia je pravdepodobnosť, že sa získa to najlepšie riešenie. Pre brainstorming sú stanovené základné

pravidlá: pravidlo zákazu kritiky, pravidlo uvolnenia fantázie, pravidlo najväčšieho počtu nápadov, pravidlo vzájomnej inšpirácie a pravidlo úplnej rovnosti účastníkov. Dôležitou súčasťou brainstormingu je analýza a vyhodnotenie zaznamenaných nápadov (Kol., 2004).

5.6 Určenie opatrení a priorít

Stanovenie strategických a špecifických cieľov a určenie opatrení a priorít predstavujú v rámci strategického plánovania tzv. plánovaciu časť. Prepojenosť tejto časti strategického plánu s predchádzajúcimi krokmi (problémová analýza a stanovenie strategických a špecifických cieľov) je veľmi úzka, pretože opatrenia naplňujúce strategický plán vychádzajú prostredníctvom špecifických cieľov z problémovej analýzy a majú navrhnúť riešenia týchto problémov. Od stupňa úspešnosti ich riešenia závisí aj samotný rozvoj územia, ktorý je hlavným cieľom celého procesu strategického plánovania. Pri formulácii jednotlivých opatrení je dôležité ich zdôvodnenie, ktoré vychádza z dôslednej analýzy územia ako aj následnej SWOT analýzy, ktoré boli vykonané na začiatku procesu strategického plánovania.

Na to, aby sa určené opatrenia aj naplňali, je nevyhnutné určiť jednotlivé úlohy, ktoré popisujú akým spôsobom realizovať opatrenia v konkrétnej podobe. Úlohy predstavujú špecifické činnosti (programy, projekty), ktoré zároveň popisujú kto je zodpovedný za ich realizáciu ako aj termíny ich dokončenia. Týmto spôsobom sa „pestuje“ zodpovednosť zainteresovaných ako aj ich „vlastnícky“ záujem na samotnom pláne i na jeho realizácii.

Významnosť a dôležitosť jednotlivých cieľov a tým aj následovných opatrení je rôzna. Niektoré opatrenia je potrebné realizovať prednostne (majú prioritné postavenie), s realizáciou iných je možné počítať v blízkej budúcnosti. Určenie postupnosti dôležitosti jednotlivých opatrení má relatívne subjektívny charakter, preto pre jeho objektivizáciu je potrebné využiť čo možno najširší okruh názorov predstaviteľov a zástupcov dotknutého územia. Jednotlivé opatrenia je potrebné zhodnotiť z nasledujúcich hľadísk resp. kritérií (upravené podľa Berman, 1998):

- *vplyv na dosiahnutie strategického cieľa* - do akej miery prispeje splnený špecifický cieľ prostredníctvom príslušného opatrenia k dosiahnutiu strategického cieľa
- *realizovateľnosť* - do akej miery je isté, že budú k dispozícii finančné a ľudské zdroje potrebné na realizáciu opatrenia
- *načasovanie* - ako dlho bude trvať, než bude možné posúdiť výsledok opatrenia

- *vplyv na investície a tvorbu pracovných miest* - ako bude dané opatrenie i príslušný špecifický cieľ prospešné pre mikroregión z hľadiska vytvárania pracovných miest a prilákania investícií
- *účasť súkromného sektoru* - ako bude zapojený súkromný sektor do práce na realizácii príslušného opatrenia
- *nadväznosť na iné opatrenia* - ako prispeje dané opatrenie k dosiahnutiu aj iných špecifických cieľov strategického plánu

Kritérium pod názvom *realizovateľnosť* má dvojnásobnú bodovú hodnotu oproti ostatným kritériám z toho dôvodu, že ak je posudzované opatrenie realizovateľné resp. má vysoký stupeň realizovateľnosti, čo je v podstate jeho cieľom, musí to mať väčší význam na jeho celkové ohodnotenie a určenie dôležitosti v rámci rozvoja ako ostatné kritériá.

Na základe takéhoto ohodnotenia sa určí poradie jednotlivých opatrení v podobe priorít, ktoré sa rozdelia z hľadiska dôležitosti do troch skupín resp. úrovní s označením:

- *najvyššia priorita**** - opatrenia, ktoré je možné realizovať jednoducho a rýchlo, majú významný vplyv na dosiahnutie strategických cieľov plánu, sú previazané s inými opatreniami a zapájajú do realizácie aj súkromný sektor
- *stredná priorita*** - opatrenia, ktoré čiastočne naplňajú vyššie uvedené kritéria
- *štandardná priorita** - opatrenia, ktoré najmenej spĺňajú dané kritéria, ich realizácia je značne obtiažna alebo bude trvať veľmi dlho, prípadne nie celkom korešpondujú s pôvodnými strategickými cieľmi, sú solitérami a nie sú previazané s ostatnými opatreniami a cieľmi, sú realizované prevažne verejným sektorom alebo majú nízky potenciál genézy investícií a tvorby pracovných miest

Týmto krokom sa zavŕši proces vypracovania strategického plánu, ktorý by mal byť pred konečným prijatím prezentovaný na verejnosti z dôvodu možnosti pripomienkovania. Takto prijatý strategický plán by mal byť:

reálny – mal by obsahovať reálne naplánované projekty, pričom za každý projekt by mala byť určená osobná zodpovednosť, mal by mať reálne odhadnuté náklady a potrebný čas

flexibilný – plán nie je nemenný, musí byť možné ho dopĺňať, meniť niektoré časti v závislosti od dôležitostí okolností, ktoré sa počas jeho realizácie zmenili

transparentný – musí byť otvorený pre každého občana a nie iba pre úzku skupinu autorov, mal by byť umiestnený na verejne prístupnom mieste (ako aj na internete) s možnosťou nahliadnutia a vyjadrenia opodstatnených pripomienok a návrhov, ktoré môžu byť po náležitom zvážení zahrnuté do plánu

vyjadrovať spoločný postup – strategický plán má byť výsledkom spoločného úsilia zúčastnených strán, ktoré majú zároveň spoločne zdieľať zodpovednosť za jeho realizáciu *monitorovateľný a hodnotiteľný* – s odstupom času je potrebné merať a hodnotiť dopad plánu na dané územie so zameraním na jeho rozvoj, stagnáciu, či dokonca úpadok

5.7 Realizácia a monitoring

Zmyslom úspešného strategického plánovania podobne ako každého plánovania je jeho realizácia. Úspešná realizácia je závislá najmä na starostlivosti a relevantnej identifikácii a priradení potrebných zdrojov. Berman (1998) v zmysle úspešnej realizácie plánu uvádza, že podstatné je, aby si každý účastník strategického plánovania:

- bol vedomý svojej zodpovednosti za jemu určené úlohy a ich výsledky
- bol oboznámený s požadovanými výsledkami
- poznal časový rámec, v ktorom majú byť úlohy vykonané
- bol odhodlaný dosiahnuť požadované výsledky

V rámci realizácie strategického plánu je potrebné priebežne vyhodnocovať to, čo má byť dosiahnuté s tým, čo dosiahnuté skutočne je. Monitorovacia činnosť by sa mala sústrediť najmä na hodnotenie toho, či strategický plán naplnil zvolené ciele a či naplňované ciele sú stále aktuálne.

6 Záver

Problematika plánovania rozvoja regiónov je v súčasnosti po krátkom období instability a odporu k tomuto fenoménu ako prežitku predchádzajúceho obdobia (pred rokom 1989) opäť veľmi aktuálna a diskutovaná. Plánovanie a programovanie sa ukazuje byť veľmi potrebným a dôležitým nástrojom pri riadení a usmerňovaní rozvoja regiónov na národnej, regionálnej i lokálnej úrovni. Nanovo ponímané a prehodnotené plánovanie v sebe zahŕňa nové demokratické prvky ako decentralizáciu rozhodovania, participáciu verejnosti a upustenie od direktívneho spôsobu riadenia rozvoja pomocou presne stanovených regulatívov na vyprojektovanie optimálnej podoby rozvoja regiónu. Takýto prístup k plánovaniu má snahu predstaviť čo najobjektívnejšiu a najreálnejšiu alternatívu rozvoja územia ako aj do samotného procesu plánovania zapojiť čo možno najširší okruh obyvateľov, ktorých sa tento rozvoj bezprostredne dotýka, či už ide o predstaviteľov samosprávy, štátnej správy, podnikateľskej sféry, tretieho sektora ako aj samotných občanov. A práve lokálna úroveň poskytuje veľa možností pre takúto spoluprácu. Preto (strategický) plán rozvoja regiónu ako

výsledok celého procesu plánovania by mal byť priesečníkom rôznych názorov a postojov k rozvoju vlastného územia ako aj dokumentom, ku ktorému majú zúčastnené strany vlastnícky vzťah a prijímajú ho ako výsledok vlastného vkladu k problematike plánovania regionálneho rozvoja.

Príspevok vznikol aj v rámci riešenia vedeckého projektu KEGA číslo 3/2266/04 Koncepcia výuky a vypracovanie učebnice „Regionálny rozvoj a regionálna politika pre geografov“ pre kľúčovú jednotku nového študijného programu Geografia v regionálnom rozvoji za rok 2004 a 2005 na Katedre geografie a regionálneho rozvoja Fakulty humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity.

Literatúra

- Bass, P. L. (1998):** Plánovanie rozvoja miest a obcí v podmienkach trhovej ekonomiky. LSGAC, Bratislava, s.166
- Bašovský, O., Lauko, V. (1990):** Úvod do regionálnej geografie. SPN, Bratislava, s. 118
- Berman, N. L. (1998):** Průvodce strategickým plánováním. Berman Group, Praha, s.48
- Blažek, B. (1996):** Od vize ke startegiím. Metody pro strategické myšlení ve městech. Územní plánování a urbanizmus, č. 3, 145-154
- Blažek, B. (1998):** Venkov, města, média. SLON, Praha, s.364
- Borecký, D. (2000):** Program sociálního a ekonomického rozvoje obce (PSERO). Kandidátska dizertačná práca, PdF Masarykovy Univerzity, Brno, s.168
- Borecký, D. (2002):** Regionální plánování nebo regionální rozvoj? Geografické informace 7, II. díl., Přírodovědecká fakulta UKF, Nitra, 95-102
- Drgoňa, V. (2000):** Stratégia priestorového plánovania (na príklade Regionálneho operačného plánu Nitrianskeho kraja). Geografické štúdie 7, FPV UKF, Nitra, 63-69
- Hajasová, K. (2000):** Vybrané názory na pojem región a regionálny rozvoj. Geografické štúdie 7, Přírodovědecká fakulta UKF, Nitra, 89-97
- Kania, J., Vinohradník, K. (1996):** Strategické plánovanie rozvoja komunity (Prípadová štúdia z Poľska). Zborník referátov z vedeckej konferencie „Vidiek – šanca pre ekonomický rozvoj“. Vysoká škola poľnohospodárska, Nitra, 51-60
- Klamár, R. (2001):** Problematika územno-správneho členenia v regióne Horného Zemplínu. Rigorózna práca, Katedra regionálnej geografie a OaPK Přírodovědeckej fakulty UK, Bratislava, s.70

- Klamár, R. (2002):** Strategické plánovanie regionálneho hospodárskeho rozvoja (na príklade Humenného). Geografické informácie 7, II. diel., Nitra, 121-126
- Klamár, R. (2005):** Strategické plánovanie rozvoja regiónu (na príklade vidieckeho mikroregiónu Ptava). Dizertačná práca, PriF Univerzity Komenského, Bratislava, s.188
- Kling, J. (1999):** Strategické plánovanie a humánna geografia. In: Zborník referátov z konferencie „Teoreticko-metodologické problémy geografie, príbuzných disciplín a ich aplikácie“. KFG PrF UK, Bratislava, 202-205
- Kollár, D. (1992):** Sociálna geografia a problematika výskumu priestorového správania človeka. Geografický časopis, 2, 44, Bratislava, 149-161
- Kolektív (2004):** Metodická príručka pre spracovanie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce. Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR, Bratislava, s.68
- Komrska, J. (2000):** Metódy, techniky a nástroje priestorového plánovania na lokálnej úrovni. In: Belčáková, Gál (ed.) Nástroje priestorového plánovania v kontexte transformácie a európskej integrácie. Stredoeurópske školiace centrum v oblasti priestorového plánovania. Road, Bratislava, 144-155
- Kováč, B. (2000):** Vybrané problémy regulácie v územnom plánovaní. In: Kováč, Komrska (ed.) Aktuálny vývoj teórie urbanizmu a nové trendy v priestorovom plánovaní. Stredoeurópske školiace centrum v oblasti priestorového plánovania. Road, Bratislava, 187-202
- Kováčik, P. (2000):** Súčasný rozvoj, súčasná situácia a perspektíva SR v porovnaní s krajinami EÚ. In: Belčáková, Gál (ed.) Nástroje priestorového plánovania v kontexte transformácie a európskej integrácie. Stredoeurópske školiace centrum v oblasti priestorového plánovania. Road, Bratislava, 38-53
- Kowalak, A. (2003):** Sustainable development of Polish rural areas in commune development strategies. Zborník prác z vedeckej konferencie „Udržateľné poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka“. SPU, Nitra, 424-428
- Kusý, I. (2000):** Ekonomické a politické aspekty priestorového plánovania. In: Gindlová, Kusý (ed.) Sociálne a ekonomické aspekty priestorového rozvoja. Stredoeurópske školiace centrum v oblasti priestorového plánovania. Road, Bratislava, 58-77
- Lauko, V. (1991):** K niektorým teoretickým problémom hodnotenia krajiny. Geographica Nr.30, AFRNUC, Bratislava, 5-26
- Maier, K. (2000):** Paralely odlišností medzi územným a strategickým plánovaním. In: Belčáková, Gál (ed.) Nástroje priestorového plánovania v kontexte transformácie

- a európskej integrácie. Stredoeurópske školiace centrum v oblasti priestorového
- Michaeli, E., Kandráčová, V. (1997):** Mikrogeografia a rozvoj regiónov. In: Zborník z medzinárodnej konferencie „Aktuálne problémy regionálneho rozvoja“. IROMAR, EkF UMB Banská Bystrica, 68-76
- Pašková, M. (2000):** Územné plánovanie na miestnej úrovni v porovnaní SR a EÚ. In: Belčáková, Gál (ed.) Nástroje priestorového plánovania v kontexte transformácie a európskej integrácie. Stredoeurópske školiace centrum v oblasti priestorového plánovania. Road, Bratislava, 22-37
- Plai, L. (1994):** Európsky priestor - geopolitické vymedzenie a regióny. Katedra medzinárodného práva a politiky, Právnicka Fakulta UK, Bratislava, s.19
- Rajčák, M., Rajčáková, E. (1999):** Regionálny rozvoj a regionálna politika pre geografov. Vysokoškolské skriptá (rukopis), Bratislava
- Ruttan, V.W. (1984):** Integrated rural development programmes: a historical perspective.
- Spišiak, P. (1997):** Reštrukturalizácia rurálnych a suburbárnych regiónov (vybrané regióny Slovenska). In: Zborník z medzinárodnej konferencie „Aktuálne problémy regionálneho rozvoja“. IROMAR, EkF UMB Banská Bystrica, 109-114
- Spišiak, P. (2003):** Geografické aspekty súčasných vidieckych mikroregiónov na Slovensku. Zborník z vedeckej konferencie „vidiek – šanca pre rozvoj IV.: Súčasný problémy rozvoja vidieckeho priestoru“. Nitra, 53-57
- Spišiak, P., Klamár, R., Michaeli, E. (2004):** Udržateľnosť vybraného vidieckeho mikroregiónu (prípadová štúdia Mikroregiónu Ptava – južná časť okresu Humenné). Folia Geographica 7, AFSHN, Prešov, 104-126
- Tödtling, F., Maier, G. (1998):** Regionálna a urbanistická ekonomika – Regionálny rozvoj a regionálna politika. Elita, Bratislava s.320
- Töröková, M. (1997):** Strategické plánovanie. The J. Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore, Maryland, s.30
- Turba, M. (1996):** Strategický plán pro hlavní město Prahu. Územní plánování a urbanismus č.1, 65-67
- Turnock, D. (2000):** Globalisation: regional and rural development in Eastern Europe. In: Domański, B. (ed.) Studies in local and regional development. Prace geograficzne, zeszyt 106, Krakow, 7-34
- Tvrdoň, J., Hamalová, M., Žárska, E. (1995):** Regionálny rozvoj. Vysokoškolské skriptá. Národnohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita Bratislava, s.174

- Wirén, E.(1995):** Poslání pro budoucnost. Územní plánování a urbanismus. č.1, 65-67
- Žigrai, F. (1996):** Niekoľko poznámok k integračnému výskumu štúdie využitia zeme pri výskume miestnej krajiny (Teoreticko – metodické a didaktické aspekty). In: Krajina východného Slovenska v odborných a vedeckých prácach, Prešov, 155-159
- VOKA, ARVI, Enterplan (2002):** Príručka pre mikroregióny a obce na prípravu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Bratislava, s.35
- Zákon č.50/1976 Zb.** o územnom plánovaní a stavebnom poriadku
- Zákon č.503/2001 Z.z.** o podpore regionálneho rozvoja

PLÁNOVANIE ROZVOJA REGIÓNOV NA LOKÁLNEJ ÚROVNI V NOVÝCH PODMIENKACH DEMOKRACIE

Summary

The issue of regional development and its planning is a complex and in-depth topic. This fact stems from the definition of both terms „regional development“ and „region“ as such. In general, the region is termed as a complex dynamic spatial system that has been created on the Earth's surface as a result of the interaction of natural and socioeconomic phenomena. In this context the term regional development is predominantly viewed as economic-social processes running in natural-social environment of the region which would exploit as well as respect the conditions and peculiarities of the environment. When planning a region development at the local level, strategic planning appears to be the most perspective for it helps to create an overall social consensus and a common vision for region development by identifying the problem areas and concord concerning stated objectives and measures. Such planning needs to be related to the rules stated in the region-planning having a local law character. The strategic planning consists of seven steps beginning with analytical phase – the analysis of territory and the survey of citizens' opinions (1), SWOT analysis (2), and problem analysis (3). It continues with the strategic vision (4) and finishes with assignment of strategic and specific objectives (5), and assignment of measures and priorities (6) in the programming part. As the last step, it is necessary to realize and monitor the planning (7). The result of the planning process is a strategic plan that should add as well as respect the region plan, its rules and regulations.

RNDr. Radoslav Klamár

Katedra geografie a regionálneho rozvoja, Fakulta prírodných a humanitných vied, Prešovská univerzita, 17. novembra 1, 080 01 Prešov, klamar@unipo.sk