

Projekt rozvoje a implementace regionální inovační strategie v trenčianskom regionu

Bc. Peter Širanec

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Peter ŠIRANEC**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt rozvoje a implementace regionální inovační strategie v trenčianskom regionu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část:

- Zpracujte teoretické poznatky o rozvoji a implementaci regionálních inovací v regionu a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav v oblasti rozvoje v trenčianskom regionu.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu v oblasti rozvoje v trenčianskom regionu.
- Zpracujte projekt rozvoje a implementace regionální inovační strategie v trenčianskom regionu.

Závěr


Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BERAN, V. DLASK, P. Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí. 1. vyd. Praha: Academia 2005. 320 s. ISBN 80-200-1201-X.
SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
BERNÁTOVÁ, M. VAŇOVÁ, A. Marketing pre samosprávy I. Marketing území. 1 vyd. Banská Bystrica: IROMAR Ekonomická fakulta UMB, 2000. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaromír Schneider**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 9. března 2007


doc. PhDr. Miroslav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práca je zameraná na problematiku rozvoja a implementácie inovačnej stratégie. Aplikácia tohto projektu je použitá pre Trenčiansky región – Trenčiansky samosprávny kraj. Práca sa skladá z troch častí. V prvej – teoretickej časti približuje teoretické poznatky rozvoja a inovačných stratégií. Praktická časť obsahuje analýzu rozvoja v regióne a samotný projekt rozvoja a implementácie regionálnej inovačnej stratégie.

Kľúčové slova:

udržateľný rozvoj, regionálna inovácia, projekt, projektový management, implementácia projektu

ABSTRACT

Diploma work is focused on problematic of developing and implementation of innovational strategy. The application of this project is used for Trenčín's region – Trenčín's selfgoverning region . This project composed of three parts. First part – theoretical part shows theoretical experiences of developing and innovational strategy. Practical part contains of developing analysis in the region and developing and implementation project of innovational strategy.

Keywords:

sustainable development, regional innovation, project, project management, project implementation

Pod'akovanie

Touto cestou chcem pod'akovať všetkým, ktorí mi pri tvorbe diplomovej práce pomáhali a venovali svoj čas, najmä vedúcemu diplomovej práce Ing. Jaromírovi Schneiderovi za jeho odbornú pomoc, neoceniteľné rady a usmerňovanie.

OBSAH

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 TEORETICKÉ POZNATKY O ROZVOJI A IMPLEMENTÁCII REGIONÁLNYCH INOVÁCIÍ	9
1.1 TRVALE UDRŽATELNÝ ROZVOJ.....	9
1.2 REGIONÁLNE INOVÁCIE.....	12
1.3 IMPLEMENTÁCIA INOVÁCIÍ.....	14
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRE SPRACOVANIE PROJEKTU	15
2.1 MARKETING ÚZEMIA – REGIÓNU.....	15
2.2 RIADENIE PROJEKTU.....	16
2.2.1 Projektový management.....	16
2.2.2 Základné definície projektu.....	18
2.3 IMPLEMENTÁCIA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY PROJEKTU.....	20
2.3.1 Záujmové skupiny a ich vzťahy.....	21
2.3.2 Organizačná štruktúra projektu.....	22
2.3.3 Autorita manažéra projektu.....	26
2.4 ŽIVOTNÝ CYKLUS PROJEKTU.....	27
2.4.1 Popis životného cyklu projektu.....	27
2.4.2 Fázy životného cyklu projektu.....	28
PRAKTICKÁ ČASŤ	29
3 ANALÝZA ROZVOJA V TRENČIANSKOM REGIÓNE	30
3.1 VŠEOBECNÁ ANALÝZA REGIÓNU.....	31
3.1.1 Geografická poloha.....	31
3.1.2 Popis sídelnej situácie.....	32
3.1.3 Obyvateľstvo.....	34
3.1.4 Dopravná infraštruktúra.....	35
3.1.5 Hospodársky potenciál.....	36
3.1.6 Zamestnanosť.....	36
3.1.7 Lokálna občianska infraštruktúra.....	37
3.1.8 Cestovný ruch a kúpeľníctvo.....	38
3.1.9 Potenciál rozvoja vidieka.....	38
3.1.10 Životné prostredie.....	38
3.2 POPIS RELEVANTNÝCH SEKTOROV HOSPODÁRSTVA.....	39
3.3 SWOT ANALÝZA REGIÓNU.....	42
4 PROJEKT ROZVOJA A IMPLEMENTÁCIE REGIONÁLNEJ INOVAČNEJ STRATÉGIE V TRENČIANSKOM REGIÓNE	46
4.1 CIELE PROJEKTU.....	46
4.1.1 Základné ciele.....	47
4.1.2 Špecifické ciele.....	47

4.2	STRATÉGIA REGIONÁLNEHO ROZVOJA	48
4.3	ÚČASTNÍCI PROJEKTU	49
4.4	POTENCIÁLNY DOPAD PROJEKTU	50
4.5	PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	52
4.5.1	Projektový tím	52
4.5.2	Zodpovednosť každého účastníka	53
4.5.3	Oblasť managementu – štruktúra	54
4.5.4	Riadiaci výbor	55
4.5.5	Štruktúry rozhodovacieho procesu a komunikačný tok	56
4.5.6	Priebeh monitorovacieho systému	58
4.6	PLÁN PRÁCE PRE PRIEBEH PROJEKTU	59
4.6.1	Etapa 0 – Definícia	59
4.6.2	Etapa 1 – Analýza	60
4.6.3	Etapa 2 – Vyhodnotenie, monitoring	60
4.6.4	Míľniky	61
5	PROJEKTOVÉ ZDROJE A PREHĽAD ROZPOČTU	63
5.1	CELKOVÝ ROZPOČET PRE PROJEKT	63
5.2	ROZPIS ZDROJOV A ROZPOČET PRE MANAŽMENT	65
	ZÁVER.....	67
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	68
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	69
	ZOZNAM OBRÁZKOV	70
	ZOZNAM TABULIEK	71
	ZOZNAM PRÍLOH.....	72

ÚVOD

Trenčiansky kraj patrí k najsilnejším a perspektívnym regiónom na Slovensku. Trenčiansky samosprávny kraj hraničí s Českou republikou, čo dáva kraju veľké možnosti na rozvoj cezhraničnej spolupráce vo všetkých oblastiach hospodárskeho, kultúrneho a spoločenského života. Zároveň existuje veľký potenciál na rozvoj vo vnútri kraja v oblasti priemyslu, infraštruktúry, školstva, sociálnych služieb a pod.

Trenčiansky región sa nachádza v procese ekonomickej a sociálnej transformácie od roku 1990. Hlavným medzníkom transformácie bolo vytvorenie nového samosprávneho regionálneho úradu pokrývajúceho celý Trenčiansky región. Nové hranice regiónu nekopírujú iba historické územie, ale tiež vytvárajú prirodzený ekonomický celok, ktorý je schopný samostatného vývoja smerom k prosperujúcemu regiónu v Slovenskej republike a Európskej únii.

Cieľom môjho projektu je spracovanie regionálnej inovačnej stratégie, realizáciou ktorej sa využije inovačný potenciál trenčianskeho regiónu. Výsledky projektu môžu prispieť k ekonomickému rozvoju kraja, k zdokonaleniu formálnej a neformálnej spolupráce medzi podnikmi, najmä malými a strednými, vzdelávacími a výskumnými inštitúciami a ostatnými inštitúciami kraja.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 TEORETICKÉ POZNATKY O ROZVOJI A IMPLEMENTÁCI REGIONÁLNÝCH INOVÁCI

Európske i svetové hospodárstvo prechádza dlhodobým, niekoľko storočí trvajúcim cyklom materiálneho rozvoja. Podľa autorov knihy Management udržateľného rozvoje regionů, sídel a obcí, Václava Berana a Petra Dlaska môžeme pojem rozvoj definovať ako zlepšovanie pomocou rozširovania, zväčšovania a zdokonaľovania.

Jednotlivé zmeny sú podmienené rôznymi zložkami hospodárstva a prebiehajú v rôzne dlhých a rôzne intenzívnych cykloch. Rozvoj je podmienený skutočnosťami, ktoré môžeme tiež nazvať technické schopnosti. Dlhodobo je rozvoj spojený s uplatňovaním technických vynálezov a technických inovácií a zlepšení. Mimo technických schopností je rozvoj podmienený aj ekonomickými, marketingovými a manažérskymi schopnosťami.

V teoretických poznatkoch o rozvoji a implementácii regionálnych inovácií sa zameriavam na oblasť trvale udržateľného rozvoja, regionálnych inovácií a implementáciu týchto regionálnych inovácií.

1.1 Trvale udržateľný rozvoj

Zaistiť udržateľné správanie spotreby pri konzume spotrebných artiklov a objeme výroby pri obstarávaní komerčných komodít je pre vytvorenie udržateľného správania spoločnosti nevyhnutným predpokladom dlhodobej prosperity spoločnosti. Predstava nutnosti vytvorenia rovnováhy preniká teoretickými prácami a ovplyvňuje správanie ekonomických subjektov v dlhej modernej histórii ekonomiky. Ide o názor, ktorý predpokladá, že je možné dlhodobo ovplyvniť dopyt a ponuku tak, aby nedochádzalo k nerovnovážnym stavom.

Zaisťovanie úplnej rovnováhy krátkodobo nie je požadované za žiaduce a pri dobrých dlhodobých koncepciách rozvoja ani nie je nutné. Zaistenie elementárnymi ekonomickými pravidlami dopytu a ponuky je dostačujúce k tomu, aby v priebehu strednodobého alebo dlhodobého vývoja bola dosiahnutá vývojová stabilita.

Základom v celom procese je však dopyt. Z dopytu je potrebné eliminovať dlhodobé či strednodobé nebezpečenstvo pre udržateľný rozvoj. Je to dopyt orientovaný z najrôznejších dôvodov na komodity alebo ich vlastnosti, ktoré ohrozujú dlhodobý dynamický vývoj obce, mesta alebo územia. Kde neexistuje dopyt, nevznikne ani ponuka. Aby bolo možné zaistiť udržateľný rozvoj regiónov a ich miest a obcí, je nutné poznať pravidlá vytvárania dopytu v hlavných kľúčových oblastiach, ktoré dlhodobo ovplyvňujú ekonomický rast.

„Medzi nástroje ovplyvňujúce tvorbu dopytu patria:

- Ekonomické nástroje, ako je cena, poplatky za spotrebu a kompenzačné poplatky, dane uvalené na energetickú spotrebu, odstránenie rôznych foriem subvencií na vstupné zdroje, zavedenie platieb z titulu zodpovednosti za škody, odškodnenie subjektov, ktoré sa stávajú cieľom poškodenia a pod.
- Regulačné nástroje, ako sú zásady pre používanie ekologických označení pre výrobky a polotovary, dopravu, energiu, vodu, hospodárenie s pôdou, ďalej energetickú účinnosť, rozšírenie zodpovednosti vytvárať vnútorné štandardy u výrobcov a regulácie alebo limity pre používanie rôznych typov substrátov, regulácia limitov emisií, zákaz používania niektorých technológií pre krízové výrobné spôsoby a pod.
- Nástroje managementu, ako sú cieľavedomé pripravené zmeny parametrov jednotlivých existujúcich procesov vytvárajúcich výrobné a spotrebné mechanizmy. Sú to zmeny v tempách výroby, odbytu, zmeny štruktúry výroby, organizácie, stanovení cieľov pre inovácie a zmeny, rekonštrukcie a modernizácie výroby, zameranie odbytových cieľov a ich parametrov.
- Sociálne nástroje, kam patria napríklad informovanie verejnosti o škodlivých účinkoch, energetickej náročnosti, dopravy, poškodenia vodných zdrojov, vzdelávania, verejnej

debaty a účasť na rozhodovaní o záležitostiach, dotýkajúcich sa záujmov udržateľného rozvoja.

- Ostatné nástroje, medzi ktoré patrí stav ohodnocovania a stanovovania investičných cieľov a verejných investícií, spôsob ohodnocovania a tvorba indikátorov pre dominujúce technológie a inovácie a ich šírenie, poplatky za používanie infraštruktúry, vytváranie ochranných zón, využitie pôdy, urbanistické plánovanie a pod.“ (Václav Beran, Petr Dlask, 2005)

Vo svojom dôsledku je každý čiastkový odbor, ktorý sa podieľa na vytváraní produktívneho prostredia, ovplyvňovaný charakteristickými nástrojmi svojho odboru. Ich prepojenie a účinné využitie je stále aktuálne. Existujú najrôznejšie prístupy a návody, ktorých cieľom býva zvýšenie komplexnosti pohľadu. Každý metodologický prístup nesie so sebou i snahu použiť osvedčiť účinnosť svojich špecifických nástrojov a metód riešenia. Väčšinou sa jedná o metódy a nástroje úspešne aplikované v súvislostiach jedného odboru a ich možnosti prenesenia na úplne iný odbor a iné vecné problémy alebo podmienky. Úspešnosť takýchto aplikácií je vo väčšine prípadov rovnako náhodná rovnako ako je sporná.

Diferencovanie tempa zmien ekonomických procesov na rýchle a pomalé vedie k deleniu interaktívnych čiastkových častí modelov a spresnenie ich správania. Ekonomické situácie, ktoré by boli inak nepriehľadné a ich správanie by sme inak považovali za chaotické, získavajú možnosť vytvárania predikcií. Predikcia je základným predpokladom pre racionálne riadenie. Ukazuje sa, že iba menší, úzky výber premenných a parametrov a orientácia na určité premenné v popise modelou je vhodný pre účinné riadenie.

Požiadavka udržateľnosti je náročná požiadavka, pokiaľ je spojovaná s ekonomickými racionálnymi výstupmi. Uvedená situácia je závažná najmä pri formulácií požiadaviek na rozvoj regiónov, miest a obcí, t. j. ekonomických statkov s dlhodobou životnosťou. Je skutočnosťou, že iba v menšine prípadov dochádza skutočne k realizácii ambiciózných stratégií v takej forme, v akej boli na začiatku vyslovené. Doposiaľ málo prepracované nástroje diferencovanej interakcie ekonomických procesov a ich integrácie do ucelených modelov sú jednou z príčin, prečo dosiaľ dochádza ku krízovým situáciám v celom rade inak dobre pripravených a náročnejších projektov rozvoja.

1.2 Regionálne inovácie

Európska únia označuje inovácie a mobilitu za dva hlavné rastové stimuly hospodárstva. Technicko-hospodársky rozvoj v celej zjednocujúcej sa Európe vykazuje dlhodobý rys spomaľovania hospodárskeho rozvoja. Tézy o udržateľnom rozvoji, nielen v ekologickom zmysle slova, sa pokúšajú už mnoho rokov preklenúť rozpor medzi jednostranne rastovou ekonomikou a komplexne zdravo sa vyvíjajúcou ekonomikou.

Pomaly zavádzané inovácie v priemysle a službách sú už dlho považované za hlavnú príčinu stagnácie v rozvoji regiónov. Odborná verejnosť k nej v súčasnosti pripája i mobilitu. Hľadajú sa nové výkonné technické riešenia pre významný ekonomický problém – nízka výkonnosť hospodárstva.

Pokiaľ chceme označiť správny smer budúcej stratégie rozvoja, nebude to vytváranie nových možností spotreby ako bytová výstavba, nové typy osobných automobilov a pod. Naopak, každé odbočenie spomínaným smerom je z hľadiska dlhodobého rozvoja pre hospodárstvo Slovenska svojim spôsobom škodlivé. Odvádza pozornosť od hlavného problému – vytvárať nové radovo výkonnejšie technicko-ekonomické riešenia.

Z vypisovaných podmienok výberových riadení rozvojových programov priemyselných ministerstiev krajín EU a Európskej komisie samotnej je zrejmé, že EU vsadila v podpore výskumu a vývoja na nosnú schopnosť inovácií a mobility. Ide najmä o:

- technické inovácie,
- inovácie dopravných systémov,
- inovácie konceptov výstavby miest,
- využitie informačných systémov pre znižovanie potreby dopravy.

Schopnosť mobility je v rozvojových programoch EU chápaná ako pohyblivosť, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, schopnosť meniť a nahradiť existujúci zavedený produkt

novou výrobkovou generáciou alebo úplne novou komoditou. Vo svojej podstate je mobilitou pomenovaná schopnosť pridať určité nové hodnoty, ktoré nové riešenia majú priniesť.

Prínosy z mobility vznikajú vtedy, ak človek, materiál energie a informácie dosiahnu miesto svojho určenia včas, hospodárne a ekologicky šetrne. Očakáva sa, že výkonnosť dopravy vzrastie v EU v nasledujúcich rokoch o 20 – 40 %. Predpokladaný nárast dopravy je v dopravnej prognóze rozvrhnutý takto:

- železničná doprava o 71,6 %
- cestná doprava o 33,2 %
- letecká doprava o 101,6 %
- autobusová doprava o 3,8 %.

Obdobný vývoj je možné predpokladať aj na Slovensku.

„Akokoľvek dobrá stratégia obnovy alebo dokonca modernizácie nemôžu zaistiť hospodársky rozvoj. Opak môže byť pravdou v niektorých odboroch. Existuje celý rad, empirickými faktami doloženými situácií, kedy násilné odstránenie výrobných základov celých odborov mala za následok prudký hospodársky rast týchto odborov a regiónov. Inovácia ako taká nemôže byť iba obnovou existujúcich stavieb, konštrukcií alebo výrobných zariadení v technickom zmysle slova. Musí platiť:

$$\text{Inovácia} = \text{Obnova} + \text{Modernizácia} + \text{Pridaná hodnota úžitkových vlastností}$$

Nové inovačné riešenia v podmienkach Slovenska sú vytvárané takmer vždy na základe starých komponentov, určených pre obnovu a modernizáciu. Úspešné uvedenie inovácie do života znamená iba také riešenie, ktoré je na úrovni existujúcich štandardov a existujúcich technicko-ekonomických vedomostí.“ (Václav Beran, Petr Dlask, 2005)

1.3 Implementácia inovácií

Slovo inovácia pochádza z latinčiny a znamená „obnovenie“. Vo väčšine vedeckých disciplín sa týmto pojmom rozumie plánovaná a riadená zmena systému k novému, lepšiemu stavu. V oblasti regionálnych inovácií teda ide obyčajne o plánovanie, vytváranie a realizáciu nových projektov rozvoja.

Každá inovácia je zmena, ktorá začína zadaním. Čím lepšie je zadanie prepracované, tým lepšie a rýchlejšie je možné danú zmenu pripraviť a realizovať. Metodika inovácií má postup:

1. Definovanie cieľov projektu, školenie členov tímu, určenie strategického rámca projektu.
2. Analýza – analýza makroekonomického prostredia, SWOT analýza.
3. Definovanie a konkretizácia cieľov pre vybraný typ projektu.
4. Návrh - generovanie alternatívnych konceptov projektu, hodnotenie a výber vhodných konceptov.
5. Prezentácia výsledkov projektu.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRE SPRACOVANIE PROJEKTU

Pre spracovanie projektu je potrebné spoznať východiská tak z oblasti marketingu ako aj z oblasti managementu. Potrebné je spoznať najmä marketing územia – regiónu, pre ktorý sa bude projekt spracovávať. Z oblasti managementu je dôležité riadenie projektu, implementácia organizačnej štruktúry projektu. Pre riadenie a spracovanie projektu je potrebné poznať aj životné cykly projektu.

2.1 Marketing územia – regiónu

Pod pojmom územie rozumieme oblasť špecifickú svojimi prírodnými, ekologickými, demografickými, kultúrnymi, historickými, ekonomickými, sociálnymi, inštitucionálnymi a spotrebiteľskými charakteristikami.

Pri marketingovom riadení územia väčšieho rozmeru a pri tvorbe štruktúr je možné uplatniť viaceré stratégie. Voľba, ktorejkoľvek z nich by mala zaisťovať tvorbu a predaj koordinovaných ponúk a reťazcov služieb vybraným cieľovým skupinám, najmenej jednu značku územia, maximálnu možnosť nezávislosti na politických hraniciach územia, kompetentný a kvalitný management, systém riadenia a zaisťovania kvality a dostatočné prostriedky predovšetkým pre profilovanie značky územia.

Medzi nositeľov marketingu územia, teda tých, ktorí ho môžu aplikovať v praxi, zaradujeme: orgány verejnej správy (samospráva, VUC, štátna správa na miestnej, regionálnej i národnej úrovni), združenie obcí (mikroregióny, makroregióny, regióny), partnerstvá založené s cieľom rozvíjať ponuku územia (verejné, súkromné alebo kombinované), agentúry so špeciálnym poslaním prezentovať produkt územia (agentúra pre cestovný ruch, agentúra pre zahraničné investície a pod.), mimovládne organizácie, prípadne jednotlivci orientujúci sa na produkt územia, managementy špeciálne zameraných území (múzeá v prírode,

priemyselné parky, obchodno-administratívne centrá, chránené krajinné oblasti, prírodné parky a pod.).

Cieľom marketingu územia je, aby si bol potenciálny užívateľ plne vedomý konkrétnych výhod potenciálu územia, ktoré ponúka a poskytuje a pozitívne sa rozhodol pre svoju aktivitu práve v tomto území.

2.2 Riadenie projektu

Pre získanie teoretických poznatkov riadenia projektu je potrebné poznať nielen definíciu projektu, ale aj projektového okolia. K tomu nám slúžia nasledovné definície projektového managementu a základné definície projektu.

2.2.1 Projektový management

Pre objasnenie pojmu projektový management som zvolil nasledovné definície:

„Projektový management je súhrn aktivít spočívajúcich v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený pre realizáciu špecifických cieľov a zámerov.“ (Kerzner, 1998)

„Projektový management je aplikácia vedomostí, schopností, nástrojov a technológií na aktivity projektu tak, aby tieto splnili požiadavky projektu.“ (Kerzner, 1998)

Napriek tomu, že sa tieto definície vo svojom doslovnom znení odlišujú, ich podstata je podobná. Projekt, je určité krátkodobé vynaložené úsilie sprevádzané aplikáciou vedomos-

tí a metód, ktorého účelom je premena materiálnych a nemateriálnych zdrojov na súbor predmetov, služieb alebo ich kombinácií tak, aby sa dosiahli vytýčené ciele.

S pojmom projektový management sú späté aj pojmy projektová komunikácia a tímová spolupráca:

Projektová komunikácia je prostredie, ktoré slúži k efektívnemu dorozumievaniu všetkých účastníkov projektu.

Tímová spolupráca – princípy pozitívnej kooperácie a dôvery v zmysle dosiahnutia zdieľaných cieľov.

„Vlastnou súčasťou projektového managementu je 10 kategórií techník a nástrojov riadenia projektov aplikovaných v priebehu ich životného cyklu, ktoré sú:

- požiadavky projektu, koncepty, predpisy a obmedzenia zadania,
- varianty organizačnej štruktúry – kombinácie, možnosti a spojenie organizačných štruktúr,
- projektový tím – komunikácia a spolupráca členov projektového tímu,
- metodiky pre plánovanie projektu a ich aplikácia,
- príležitosti a riziká, štatistiky a vyhodnotenia vplyvov a dopadov, podklady pre preventívne opatrenia,
- projektová kontrola – proaktívne a reaktívne kontrolné systémy, metódy riadenia zmien, aplikácie opravných opatrení,
- projektová prehľadnosť – priebežná kontrola a informovanosť, včasná iniciácia rokovani o potrebe nasedenia opatrení
- okamžitý stav projektu – komplex metód a postupov pre meranie a kontrolu stavu projektu, hodnotenie odchýlok, meranie stavu rozpracovanosti projektu,
- opravné opatrenia, ktoré systémovo opravujú zistené odchýlky spolu s odstránením možností ich opätovného výskytu,

- manažérske štýly riadenia projektu a motivácia členov projektového tímu.“

(Svozilová, 2006)

2.2.2 Základné definície projektu

Pre určenie základných definícií projektu je potrebné poznať nielen definíciu samotného projektu. S týmto pojmom sú úzko späté pojmy dočasnosť, produkt projektu, projekt ako proces, rozpočet projektu a okolie projektu.

Projekt

„Projekt je akýkoľvek jedinečný vývoj aktivít a úloh, ktorý má:

- daný špecifický cieľ, ktorý má byť jeho realizáciou splnený,
- definovaný dátum začiatku a konca uskutočnenia,
- stanovený rámec pre čerpanie zdrojov potrebných pre jeho realizáciu.“

(Kerzner, 1998)

Dočasnosť

„Dočasnosť tu znamená, že každý projekt má určitý časový rámec – má určený začiatok a koniec a to formou:

- dátumu začiatku a dátumu ukončenia,
- dátumu začiatku a stavom naplnenia cieľov projektu,
- dátumu začiatku a konštatovaním, že z nejakých dôvodov nie je možné dosiahnuť ciele, lebo došlo ku zmene podmienok alebo potrieb realizácie projektu.“

(Svozilová, 2006)

Produkt projektu

„Produkt projektu je cieľ, výsledok alebo iný výstup projektu, ktorý má byť realizáciou projektu vytvorený. Pre produkt projektu potom platí jedna z možností alebo tiež ich vzájomné kombinácie:

- je kvantifikovateľný a môže predstavovať ucelený fyzický objekt alebo jeho časť,
- generuje určitú službu, napríklad zlepšenie výkonnosti podnikového procesu,
- vytvára výsledok, ktorý sa stáva vstupom pre iné interné alebo externé procesy, napríklad dokument ako výsledok výskumného projektu.“

(Svozilová, 2006)

Projekt ako proces

Postupný vývoj je ďalším charakteristickým prvkom projektu, ktorý usádza jednotlivé aktivity i kompletný proces do jeho časového rámca. Každý projekt je realizovaný v postupných, na seba nadväzujúcich krokoch. Spojujúcim prvkom medzi potrebou zadávateľa projektu definovanou v zadaní projektu a jeho realizovaným výstupom podľa špecifických cieľov projektu je tak projektový plán.

Rozpočet projektu

Dôležitou charakteristikou projektu je rámec pre čerpanie zdrojov pre jeho realizáciu. Každý projekt musí mať stanovený limit čerpania nákladov, ktoré vychádzajú z predpokladaného rozsahu využitia materiálu a technológií a oceneného rozpisu potrebných prác v členení umožňujúcom kontrolu skutočného postupu projektu.

Okolie projektu

„Ako dočasné sústredenie aktivít a zdrojov je každý projekt realizovaný v určitom prostredí – okolí projektu. Medzi projektom a okolím existujú určité vzájomné zámerné, viac alebo menej žiaduce väzby, ktoré môžu byť negatívne alebo pozitívne. Projekt existuje a je realizovaný v:

- určitom kultúrnom a sociálnom prostredí, ktoré ovplyvňuje najmä chovanie, zvyky a rozhodovanie osôb, účastníkov projektu,
- konkrétnou medzinárodnou a politickou situáciou, ktorá odráža celý rad aspektov od zákonného prostredia až po režim a komunikáciu v určitých časových pásmach, obvyklé obdobia pre dovolenku alebo náboženské sviatky,
- určitom hospodárskom a tržnom prostredí, ktoré môže generovať celý rad impulzov v širokom spektre od neočakávaných konkurenčných útokov po vstup nových technológií na trh,
- špecifickom fyzickom okolí, kde určité obmedzenia môžu vyplývať z geografických alebo geologických podmienok, ochrany životného prostredia, výkyvov počasia a podobne.“

(Svozilová, 2006)

2.3 Implementácia organizačnej štruktúry projektu

Kvalita projektového manažmentu je pri využívaní rozsiahlych metodológiách a pravidlách plne závislá od ľudí, ktorý sú jeho nositeľom, nie výhradne iba na ich individuálnych výkonoch, ale na aktivitách celého projektového tímu a jeho snahe dosiahnuť vytýčený cieľ. Aby bolo riadenie projektu maximálne efektívnym procesom, je potrebné vytvoriť prechodnú štruktúru rolí, popísať vzťahy medzi týmito roľami, rozdeliť rozhodovaciu autoritu tak, aby úkony riadenia mali svoje oporné body – riadiace a výkonné zložky – a aby bolo jasné rozdelenie zodpovedností za splnenie čiastočných úloh a za ich syntézu a splnenie celkového cieľu projektu.

Pre vlastný výkon riadenia projektu a podporu jeho celkovej úspešnosti je veľmi dôležité rozloženie záujmov, autority a rozhodovacích schopností, ktoré je mapované prostredníctvom popisov:

- záujmových skupín projektu,
- organizačnej štruktúry projektu a

- autoritou manažéra projektu.

2.3.1 Zájmové skupiny a ich vzťahy

Zájmové skupiny projektu triedia jednotlivých interných účastníkov projektu alebo jednotlivcov a skupiny z vonkajšieho prostredia so vzťahom k projektu podľa rozloženia ich individuálnych alebo skupinových cieľov. Identifikácia zájmových skupín projektu je jedným z prvých úloh spojených s prípravou a plánovaním projektu.

Zájmové skupiny projektu sú jednotlivci a organizácie, ktoré sú aktívne zapojené do realizácie projektu alebo ich záujmy môžu ovplyvniť priebeh a výsledok projektu. Zájmové skupiny projektu predstavujú tak isto jednotlivé osoby alebo skupiny, ktoré majú rôznu úroveň zodpovednosti a rozhodovacej autority vzhľadom ku konkrétnemu projektu. Sú nimi zákazník projektu, dodávateľ projektu, kľúčové zájmové skupiny projektu.

Zákazník projektu

Každý projekt má svojho zákazníka, ktorý má záujem na realizácii projektu a je jeho investorom alebo zadávateľom. Ide spravidla o budúceho užívateľa výstupov produktu projektu alebo o investora, pre ktorého znamená realizácia projektu zvýšenie potenciálnej úspešnosti na trhu prostredníctvom nového produktu alebo služby, ktorá je predmetom projektu.

Dodávateľ – realizátor projektu

Dodávateľom je spoločnosť alebo jej časť, ktorá je priamym účastníkom kontraktu a z neho plynúcej zodpovednosti za vlastnú realizáciu projektu. Záujem dodávateľa projektu je naplnenie podmienok kontraktu a získanie s ním spojenej odmeny.

Dodávateľom projektu môže byť:

- externá spoločnosť
- iná organizačná jednotka zadávateľa projektu
- organizačná jednotka, ktorá je zároveň zadávateľom projektu

Kľúčové záujmové skupiny projektu

Kľúčové záujmové skupiny projektu sú:

- predstavitelia zákazníka projektu – sponzor projektu, investor alebo vlastník podniku, ktorý si realizáciu projektu objednáva, užívatelia budúceho produktu projektu, zamestnanci zákazníka projektu, ktorý pôsobia v bezprostrednom okolí projektu,
- predstavitelia dodávateľa projektu – manažéri podieľajúci sa na riadení projektu vo všetkých jeho riadiacich úrovniach, manažér projektu, členovia projektového tímu, subdodávatelia
- iné skupiny s vplyvom na projekt – zastupiteľské úrady, politická lobby, konkurencia a pod.
- verejnosť a masmediálne prostriedky

2.3.2 Organizačná štruktúra projektu

Pre dobré riadenie projektu je potrebné vypracovať organizačnú štruktúru projektu, ktorá jasne definuje a určuje postavenie nadradenosti a podriadenosti jednotlivých účastníkov projektu. Táto organizačná štruktúra môže byť rôzna, v závislosti od veľkosti projektu, počtu zúčastnených účastníkov, ale aj od geografického rozloženia projektu.

Projektový manažment je postavený na uplatňovaní vplyvov riadiacich subjektov na riadených. Základné a nedeliteľné princípy riadiacich vplyvov na:

- autoritu – moc, ktorá je pridelená jednotlivcovi tak, aby tento mohol uskutočňovať určité rozhodnutia, ktoré sú rešpektované ostatnými jedincami,
- zodpovednosť – morálna povinnosť prijatá jednotlivcom spočívajúca v efektívnom splnení uloženej úlohy,
- zodpovednosť – schopnosť plnenia poverenia – stav, keď jednotlivec dokáže naplniť očakávania a uspokojujúcim spôsobom zavŕšiť určité poverenie tým, že má súčasne dostatok autority i schopností a zodpovednosti k splneniu tohto očakávania.

Základnými subjektmi projektového managementu sú:

- manažér projektu,
- asistent manažéra projektu, pokiaľ to rozsah projektu vyžaduje,
- projektová kancelária, pokiaľ to rozsah projektu vyžaduje,
- projektový tím.

Manažér projektu

Kľúčovou osobou projektového managementu je manažér projektu, pod ktorého priamym vplyvom je všetko projektové dianie od tvorby projektového plánu, cez obsadenie jednotlivých odborných pozícií projektu, koordinácia úloh, finalizácia a odovzdanie výstupov projektu zákazníkovi, až po administratívne uzatvorenie projektu.

„Manažér projektu je osoba zodpovedná za splnenie cieľov projektu pri dodržaní všetkých stanovených charakteristík projektu.“ (Svozilová, 2006)

Komplexné poňatie výkonu role manažéra zahrňuje obchodno – ekonomický, odborný i metodicko – procesný pohľad na vytvorenie nového produktu alebo služby. Z týchto uhlov pohľadu patria medzi hlavné úlohy manažéra projektu najmä:

- zaistiť vytvorenie produktu projektu, služby, ich kombinácie alebo iného výstupu projektu s použitím dostupných zdrojov, v predkladanom čase, s daným limitom nákladov a za použitia dostupných technológií,
- dodržať stanovené limity spotreby zdrojov a dosiahnuť plánovaný profit projektu,
- nájsť alternatívy postupu a rozhodovať o nich v rozsahu poverenia,
- zastupovať záujmy zákazníka a to zároveň v súlade so záujmami spoločnosti, ktorá ho riadením projektu poverila.

Z týchto globálnych bodov, ktoré všeobecne pripomínajú zodpovednosti ktoréhokoľvek manažéra, môžeme odvodiť konkrétne zodpovednosti manažéra projektu:

- riadenie zdrojov projektu, a to najmä: času, pracovnej sily, finančných prostriedkov, hmotných prostriedkov, informačných technológií,
- plánovanie a kontrola postupu projektu v zmysle: efektívneho využitia zariadení a optimálneho výkonu subjektov zúčastnených v projekte, koordinácia a integrácia subdodávok, zníženie projektových rizík a optimalizácia riešenie problémových situácií,
- riadenie ostatných subjektov a procesov a to najmä: produktu, ktorý má byť vytvorených, vzťahov medzi projektom a jeho okolím a všetkých informačných tokov s väzbou na projekt.

Asistent manažéra projektu

Pokiaľ to rozsah projektu vyžaduje, je v organizačnej štruktúre projektu vytvorená pozícia asistenta manažéra projektu. Asistent manažéra projektu podľa svojich schopností a skúseností vykonáva niektoré úlohy manažéra projektu, a to pod jeho priamym vedením, alebo s definovanou obmedzenou samostatnosťou. Člen projektového tímu bude asistovať najmä v:

- plánovaní čiastkových aktivít s ohľadom na harmonogram a obsadenie projektu,
- koordinácia úloh medzi členmi projektového tímu,
- analyzovanie stavu čiastkových aktivít a podávanie hlásení manažérovi projektu.

Projektová kancelária

Projektová kancelária je podporný administratívny orgán riadenia projektu a je tvorená spravidla manažérom projektu a asistentom projektu. Úlohou projektovej kancelárie je:

- obslúžiť všetky administratívne a dokumentačné potreby projektu,
- zaistiť hladký chod všetkých informačných tokov projektu,
- podporiť kontrolné procesy projektu pod vedením a pre potreby manažéra projektu.

Projektová kancelária pracuje pod priamym vedením manažéra projektu.

Projektový tím

Projektový tím je hlavným výkonným článkom projektu. Jednou z prvých úloh plánovacej fázy projektu je ustanovenie organizačnej štruktúry projektu a nastavenia jej vzťahov k materskej organizácii. Projektový tím je skupina osôb, ktoré sa realizačne podieľajú na splnení cieľov projektu a po dobu projektu podliehajú riadeniu projektového manažéra.

Rozloženie zodpovednosti projektového tímu vychádza z nasledujúcich bodov:

- Projektový tím je zoskupenie jednotlivcov do pracovného tímu s platnosťou po dobu existencie projektu.
- Pracovný fond jednotlivca môže byť vyčlenený na prácu v projektovom tíme až do 100 % jeho kapacity.
- V rámci časového fondu vyhradeného pre realizáciu konkrétneho projektu podlieha tento jednotlivec riadeniu manažéra projektu.
- Za kvalitu a odbornosť pracovného výkonu jednotlivca v čase pridelenom na realizáciu určitej pracovnej úlohy zodpovedá jeho líniový manažér.

2.3.3 Autorita manažera projektu

Manažér projektu musí mať dostatok rozhodovacej autority k presadeniu všetkých predpokladaných požiadaviek projektu v súlade s plánom projektu, musí mať dostatočnú autoritu k riadeniu ľudí, koordináciu úloh a procesov, prijatie rozhodnutí v neočakávaných situáciách, a to takých rozhodnutí, ktoré nekoordinujú so záväzným časovým plánom a rozpočtom projektu a neodchýlia projekt od cesty k dosiahnutiu jeho cieľov.

Autorita je kľúčovým vzťahom medzi projektom a jeho manažérom a má tieto časti:

- zákonnú autoritu implicitne danú legislatívou a podnikovými metodikami a pravidlami,
- projektovú autoritu, výslovne danú iniciačnými dokumentmi projektu - zakladajúcou listinou projektu,
- neformálnu autoritu, danú úrovňou profesionality, znalosťami a kvalifikáciou, vybudovanými alianciami, osobným prístupom k členom projektového tímu, schopnosťou efektívne riadiť konflikty.

V praxi sa často stáva, že má manažér projektu delegované dostatok formálnej autority a zodpovednosti, ale jeho skutočná moc presadiť potreby projektu je malá. Pre úspešné riadenie projektu je v takomto prípade vhodné definovať alebo inak posilniť podporné zdroje autority, z ktorých menujem aspoň:

- schopnosť prideliť odmenu alebo trest
- kvalifikačné výhody
- zdôraznením osobnej hrdosti a patriotizmu v súvislosti s príslušnosťou k tímu.

2.4 Životný cyklus projektu

Projekt je prvok, ktorý má charakter procesu, v čase svojej existencie sa vyvíja a nachádza sa v rôznych fázach, ktoré nazývame životným cyklom projektu. Pre spoznanie životného cyklu projektu je potrebné oboznámiť sa s popisom životného cyklu projektu a fázami životného cyklu projektu.

2.4.1 Popis životného cyklu projektu

Projekt ako proces sa postupne vyvíja a prechádza jednotlivými fázami svojho vývoja od samotného vzniku projektu až po jeho finálnu realizáciu, čiže odovzdanie výsledkov projektu užívateľovi projektu.

Pokiaľ na projekt aplikujeme teóriu systému, ako ju opísali Cleland a King, tak existuje základné rozdelenie na nasledujúce fázy:

- Konceptuálny návrh – formulácia základných zámerov, hodnotenie prínosov a dopadov realizácie projektu, odhady nákladov a času potrebného na vlastnú realizáciu, predbežná analýza rizík.
- Definícia projektu – v podstate sa jedná o spresnenie výstupov prvej fázy - diverzifikácia cieľov, vytýčenie subsystemov a ich vnútorného rozhrania, príprava metódik a disponibilných znalostí a skúseností, identifikácia zdrojov, nastavenie realistického časového rámca a prepočet nákladov, definícia rizík a predpokladov obmedzení ich dopadov, príprava detailných plánov na realizáciu projektu.
- Produkcia – vlastná realizácia alebo zriadenie projektu – riadenie prác a subdodávok, kontrola postupov podľa časového plánu a rozpočtu, riadenie komunikácie a potrebné projektové dokumentácie, kontrola kvality a účinnosti dosiahnutia jednotlivých čiastočných cieľov, testovanie výstupov, obstaranie dokumentácie ako podklad pre užívanie predmetu projektu a tvorba plánu podpory v operačnom období.

- Operačné obdobie – vlastné užívanie predmetu projektu – integrácia predmetu projektu do existujúcich organizačných systémov spoločnosti užívateľa, hodnotenie technologických, sociálnych a ekonomických dopadov realizovaného projektu v rámci predpokladov daných v konceptuálnom období, spätná väzba pre plánovanie ďalších projektov a hodnotenie úrovne spolupracujúcich systémov.
- Vyradenie projektu – prevedenie predmetu projektu do štádia podpory a do prípadnej zodpovednosti organizácie, ktorá podporu poskytuje, prevedenie zdrojov na iné projekty, spracovanie poučenia a získaných skúseností z riadenia daného projektu.

2.4.2 Fázy životného cyklu projektu

Rozdelenie jednotlivých realizačných aktivít do logického časového sledu má za cieľ zlepšiť podmienky pre kontrolu jednotlivých procesov. Uľahčuje orientáciu všetkých účastníkov vo vývojových štádiách projektu a zvyšuje pravdepodobnosť celkového úspechu.

Všeobecne platí, že fázy životného cyklu projektu definujú:

- aký typ práce má byť vykonaný v príslušnom stupni rozvoja projektu,
- aké konkrétne výstupy sú v jednotlivých fázach generované, ako sú overované a hodnotené,
- kto sa zapojuje do aktivít v jeho jednotlivých úsekoch.

Fázy životného cyklu projektu sú teda sekvencie – stavy projektu a časové úseky im zodpovedajúce. Prechod z jednej fázy do druhej je uskutočnený pri dosiahnutí určitého skôr definovaného stavu projektu, prípadne súboru plánovaných čiastkových výsledkov. Prechod medzi fázami je uskutočnený spravidla na základe čiastkového schvaľovacieho procesu, ktorý konštatuje pripravenosť pre prechod do ďalšej fázy.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 ANALÝZA ROZVOJA V TRENČIANSKOM REGIÓNE

Zákonem NR SR 221/1996 Z.z. o územnom a správnom členení SR bolo zriadených osem krajov. Jedným z novo vznikajúcich bol aj Trenčiansky kraj. Zákonem NR SR 302/2001 Z.z. o samosprávnych krajoch bolo na území Slovenskej republiky zriadených osem samosprávnych krajov, ktoré sú zhodné s predchádzajúcim územno-správnym členením. Z pôvodného Trenčianskeho kraja vznikol k 1. 1. 2002 Trenčiansky samosprávny kraj, ktorého samosprávne orgány – predsedu a 45 poslancov volia občania v priamych voľbách.

Trenčiansky kraj zlučuje deväť okresov - Trenčín, Bánovce nad Bebravou, Ilavu, Myjavu, Nové Mesto nad Váhom, Partizánske, Považskú Bystricu, Prievidzu a Púchov. Kraj s rozlohou 4501 kilometrov štvorcových a počtom obyvateľov takmer 605 tisíc je prítiažlivý svojou históriou, tradíciou umeleckej a remeselnej zručnosti, možnosťami športového využitia, rekreácie a množstvom prírodných krás.

Územie kraja prešlo mnohými historickými etapami. Pamätá si príchod rímskych légii, vpády Tatarov i obdobie slávy počas vládnutia „Pána Váhu a Tatier“ – Matúša Čáka Trenčianskeho. Odrazom jedinečného kultúrneho dedičstva sú zachovalé majestátne stavby na historických miestach, staré kostoly či kaštiele.

Analýza rozvoja v Trenčianskom regiáne vychádza zo všeobecnej analýzy regiánu, popisu relevantných sektorov hospodárstva v regiáne. Súčasťou analýzy je aj SWOT analýza, ktorá skúma silné a slabé stránky regiánu a prináša príležitosti, ale aj ohrozenia v oblasti rozvoja.



Obrázok č. 1 Mapa Trenčianskeho kraja

3.1 Všeobecná analýza regiónu

Vo všeobecnej analýze regiónu sa zameriavam na skúmanie geografických, demografických, sociálnych a ekonomických podmienok v Trenčianskom regióne. Súčasťou všeobecnej analýzy je geografická poloha, popis sídelnej situácie, popis obyvateľstva, stav dopravnej situácie, hospodársky potenciál regiónu, vývoj zamestnanosti, lokálna občianska infraštruktúra, cestovný ruch a kúpeľníctvo, rozvoj vidieka a životné prostredie.

3.1.1 Geografická poloha

Trenčiansky samosprávny kraj sa rozprestiera v severozápadnej časti Slovenskej republiky, v údolí dvoch riek - stredného toku Váhu a horného toku Nitry. Celú dĺžku západnej časti kraja tvorí štátna hranica s Českou republikou, ktorá ponúka veľké možnosti pre rozvoj cezhraničnej spolupráce vo všetkých oblastiach hospodárskeho, kultúrneho a spoločenského

ho života. Na severovýchode kraj susedí s Žilinským samosprávnym krajom, na východe s Banskobystrickým a na juhu s Trnavským a Nitrianskym samosprávnym krajom.

Z geografického hľadiska patrí územie kraja do oblasti západných Karpát. Krajom preteká rieka Váh, pozdĺž ktorej sa tiahne Trenčianska kotlina. Túto na východe uzatvára masív Považského Inovca, Strážovské vrchy, Súľovské vrchy, na západe masív Bielych Karpát. Na juhovýchode je kraj ohraničený Kremnickými vrchmi a pohorím Vtáčnik. Z juhu do územia zasahujú Malé Karpaty, Myjavská pahorkatina a časť Podunajskej nížiny. Riečnu sieť kraja tvoria rieky Váh, Nitra a Myjava.

3.1.2 Popis sídelnej situácie

Trenčiansky samosprávny kraj tvorí 9 okresov: Trenčín, Bánovce nad Bebravou, Ilava, Myjava, Nové Mesto nad Váhom, Partizánske, Považská Bystrica, Prievidza, Púchov.

Svojou rozlohou 4 501 km² (9,2% z rozlohy SR) sa Trenčiansky samosprávny kraj radí na siedme miesto v rámci krajov SR. Najväčším okresom kraja je okres Prievidza s rozlohou 959 km², najmenším je okres Partizánske s rozlohou 301 km². Zostávajúce okresy sú o rozlohe: Trenčín - 675 km², Bánovce nad Bebravou - 462 km², Ilava - 358 km², Myjava - 327 km², Nové Mesto nad Váhom – 580 km², Považská Bystrica – 463 km² a Púchov 375 km².

Z 276 obcí kraja má štatút mesta 18. Najväčší počet obcí je v okrese Prievidza (52, z toho 4 mestá), najmenej v okrese Myjava (17, z toho 2 mestá). Najvyšší podiel mestského osídlenia je v okrese Ilava a najnižší v okrese Púchov.

Tabuľka č. 1 Sídlná situácia za rok 2001

Okres	Počet obcí	Rozloha v km ²	Počet obyvateľov	Hustota obyvateľstva na km ²	Mesto	Počet obyvateľov miest
Trenčín	37	674,8	112 767	167,1	Nemšová	6 136
					Trenčianske Teplice	4 438
					Trenčín	57 854
Bánovce nad Bebravou	43	461,9	38 640	83,7	Bánovce nad Bebravou	20 901
Ilava	21	358,5	62 042	173,1	Dubnica nad Váhom	25 995
					Ilava	5 411
					Nová Dubnica	12 358
Myjava	17	327,4	29 243	89,3	Brezová pod Bradlom	5 567
					Myjava	13 142
Nové Mesto nad Váhom	34	580,0	63 530	109,5	Nové Mesto nad Váhom	21 327
					Stará Turá	10 291
Partizánske	23	301,2	48 005	159,4	Partizánske	24 907
Považská Bystrica	28	463,0	65 150	140,7	Považská Bystrica	42 773
Prievidza	52	959,8	140 444	146,3	Bojnice	5 006
					Handlová	18 018
					Nováky	4 402
					Prievidza	53 097

Púchov	21	375,3	45 761	121,9	Púchov	18 833
Spolu	276	4 501,9	605 582	134,5	18	350 456

Zdroj: ŠÚ SR, Krajská správa v Trenčíne: Sčítanie obyvateľstva, domov a bytov v r. 2001

Stupeň urbanizácie v rámci Trenčianskeho samosprávneho kraja:

Tabuľka č. 2 Stupeň urbanizácie Trenčianskeho samosprávneho kraja

Okres	percento urbanizácie
Ilava	70,5 %
Považská Bystrica	65,7 %
Myjava	64,0 %
Trenčín	60,7 %
Prievidza	57,3 %
Bánovce nad Bebravou	54,1 %
Partizánske	51,9 %
Nové Mesto nad Váhom	49,8 %
Púchov	41,2 %

Zdroj: ŠÚ SR, Krajská správa v Trenčíne

Hustotou obyvateľstva 134,5 obyvateľov na km² sa Trenčiansky samosprávny kraj zaraďuje na 2. miesto medzi kraji SR.

3.1.3 Obyvateľstvo

Na území Trenčianskeho samosprávneho kraja žilo k 31. 12. 2004 spolu 601 392 obyvateľov, z toho 307 635 žien (51,2 %). Najviac obyvateľov žilo v okrese Prievidza - 139 502, čo predstavuje 23,2 % z celkového počtu obyvateľov v kraji a najmenej v okrese Myjava - 28 527, čo predstavuje 4,7 %.

Podiel obyvateľov v predproduktívnom veku (0 - 14 roční) dosiahol 15,7 % z celkového počtu obyvateľov kraja. Podľa pohlavia v rámci 0 - 14 ročných dosiahol počet chlapcov 51,1 % - ný podiel. Najväčší podiel obyvateľov v predproduktívnom veku má okres Púchov (17,4 %), najmenší okres Myjava (14 %). Z hľadiska vekového zloženia najväčšou skupinou je obyvateľstvo v produktívnom veku (15 -59 M/54 Ž), ktoré tvorí 64,3 % z celkového počtu obyvateľov Trenčianskeho samosprávneho kraja. Počet žien v tejto vekovej skupine predstavuje 182 512 osôb, čo je 47,2 %. Najväčší podiel obyvateľstva v produktívnom veku zaznamenal okres Ilava (66,1 %), najmenší okres Nové Mesto nad Váhom (62,3 %).

Počet obyvateľov v poproduktívnom veku (60+ M/55+ Ž) predstavuje 120 592 osôb. Na tomto počte sa väčšou mierou podieľajú ženy, ktoré tvoria 65,6 % - ný podiel. Najväčší počet obyvateľov v poproduktívnom veku dosiahol okres Nové Mesto nad Váhom (22,7 %), najmenší okres Považská Bystrica (17,9 %).

Priemerný vek obyvateľov žijúcich v Trenčianskom samosprávnom kraji v roku 2004 dosiahol 38,02 rokov. Priemerný vek u žien je 39,43 rokov a u mužov 36,54 rokov. Najvyšší priemerný vek má okres Myjava (39,64 rokov), najnižší okres Považská Bystrica (36,64 rokov).

Vplyvom úbytku detskej zložky a rastom početnosti osôb v poproduktívnom veku sa v roku 2004 v Trenčianskom samosprávnom kraji oproti roku 2003 zvýšil index starnutia. V roku 2004 pripadlo na 1000 obyvateľov vo vekovej skupine 0 - 14 ročných 128,04 osôb v poproduktívnom veku, v roku 2003 to bolo 121,1 osôb. Najvyšší index starnutia má okres Myjava (161,67), najnižší okres Považská Bystrica (103,30).

3.1.4 Dopravná infraštruktúra

Územím Trenčianskeho samosprávneho kraja prechádzajú medzinárodné koridory cestnej a železničnej dopravy, ktoré vytvárajú optimálnu dopravnú dostupnosť regiónu. Jedná sa najmä o diaľnicu D1, ktorá je v plnom profile dobudovaná po mesto Považská Bystrica

a hlavnú železničnú trať Bratislava – Žilina – Košice. Dôležitým faktorom rozvoja regiónu je vybudovanie dlhodobu plánovanej rýchlostnej cesty (R2 - I./50) od hranice s Českou republikou do Prievidze s napojením na R1 v Žiari nad Hronom, čím sa zvýši potenciál pre rozvoj regiónov Bánovce nad Bebravou, Partizánske a Prievidza, v ktorých sú najväčšie regionálne disparity v regióne.

3.1.5 Hospodársky potenciál

Pre región ako celok je charakteristická tradičná mnohoovetvovosť priemyselnej základne, najmä priemysel: banský, strojársky, gumársky, elektrotechnický, textilný, odevný, sklársky, drevospracujúci, chemický, kožiarsky, potravinársky, výroba stavebných hmôt a výroba elektrickej energie. Útlmom je postihnuté najmä baníctvo, výroba špeciálnej (zbrojárskej) techniky, textilný a obuvnícky priemysel. Veľký potenciál má Trenčiansky samosprávny kraj aj v odvetví poľnohospodárstva, lesného a vodného hospodárstva, dopravy, vrátane dopravy vodnej a kombinovanej, stavebníctva a cestovného ruchu.

3.1.6 Zamestnanosť

V podnikoch Trenčianskeho samosprávneho kraja s 20 a viac zamestnancami (vrátane ostatných neziskových organizácií bez ohľadu na počet zamestnancov) predstavoval v roku 2005 priemerný evidenčný počet zamestnancov (fyzické osoby) 137 585 osôb. V porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka sa stav zvýšil o 0,3 %. Najväčší priemerný evidenčný počet zamestnancov bol v okrese Trenčín (34 123) a Prievidza (29 872), najmenší v okrese Myjava (4 882).

Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v Trenčianskom samosprávnom kraji v roku 2005 bola 16 003,- Sk, čo predstavuje v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka viac o 8 %. Najvyššia bola v okrese Púchov (18 592 Sk) a Nové Mesto nad Váhom (17 308 Sk), najnižšia v okrese Bánovce nad Bebravou (13 496 Sk) a Partizánske (13 087 Sk).

Najviac zamestnancov pracovalo v súkromnom sektore, kde priemerný evidenčný počet zamestnancov (fyzické osoby) bol 99 976.

3.1.7 Lokálna občianska infraštruktúra

Trenčiansky samosprávny kraj disponuje primeranou infraštruktúrou vzdelávacích, sociálnych, zdravotníckych a kultúrnych zariadení, vrátane kultúrnych zariadení a pamiatok, ktoré však potrebujú veľké zdroje na obnovu a modernizáciu.

V Trenčianskom samosprávnom kraji je spolu 59 stredných škôl a školských zariadení a dve vysoké školy - Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne a Vysoká škola manažmentu v Trenčíne. S vysokoškolským vzdelaním je 42 060 obyvateľov (8,6 %), 323 457 obyvateľov má stredné vzdelanie (66 %), základné vzdelanie má 114 341 obyvateľov (23,3 %).

V oblasti sociálnej pomoci Trenčiansky samosprávny kraj má 58 zariadení sociálnych služieb, z toho TSK 28, obce a mestá 19 a neziskové organizácie 21. V infraštruktúre zdravotníckych zariadení má Trenčiansky kraj 11 nemocníc s poliklinikou, Trenčiansky samosprávny kraj je zriaďovateľom troch z nich.

Celkom v Trenčianskom samosprávnom kraji je 403 kultúrno-osvetových inštitúcií. Z tohto počtu je 307 zriadených samosprávnymi orgánmi a 46 inými právnickými osobami. Z počtu 307 zariadení zriadených samosprávnymi orgánmi je Trenčiansky samosprávny kraj zriaďovateľom 4 inštitúcií a obecné samosprávy sú zriaďovateľmi 303 inštitúcií.

3.1.8 Cestovný ruch a kúpeľníctvo

Trenčiansky samosprávny kraj má široké možnosti pre rozvoj cestovného ruchu na svojom území. Významným faktorom je jeho výhodné geografické umiestnenie v rámci Slovenska, uprostred hospodársky silne rozvinutého územia Bratislava – Trnava – Trenčín – Žilina, ako aj strategická poloha v dopravnom prepojení východ–západ a sever–juh. K pozitívnym faktorom rozvoja cestovného ruchu v Trenčianskom samosprávnom kraji treba zaradiť i jeho potenciál pre rozvoj kúpeľníctva - Trenčianske Teplice, Bojnice a Nimnica, veľmi dobré prírodné podmienky, množstvo významných kultúrnych pamiatok a kultúrnych tradícií.

3.1.9 Potenciál rozvoja vidieka

Trenčiansky samosprávny kraj je charakteristický diverzitou vidieckej krajiny, zachovalým jedinečným ľudovým umením, zvykmi a folklórom, čo vytvára priaznivé predpoklady pre rozvoj vidieckeho turizmu, agroturistiky, poľovníctva a rybolovu.

3.1.10 Životné prostredie

Počet obyvateľov napojených na verejnú kanalizáciu dosiahol 418 512 osôb, čo predstavuje 69,2 %. V kraji je 32 čističiek odpadových vôd. Celkový počet skládok komunálneho odpadu, ktoré vyhovujú technickým a zákonným podmienkam je spolu 18 skládok, z toho 5 regionálnych, ďalej 17 dotried'ovacích zariadení a zberných dvorov. V kraji je 45 zariadení na zhodnocovanie odpadov a zneškodňovanie odpadov, 12 spaľovní ostatných a nebezpečných odpadov, z toho 8 spaľovní nemocničného odpadu. Z 276 obcí kraja 225 obcí vykonáva separovaný zber, čo predstavuje 89,81 %.

Kvalita ovzdušia je v súčasnosti ovplyvňovaná najmä výrobou energie, priemyslom a dopravou. Rovnako aj na celkovom znečistení ovzdušia Trenčianskeho kraja sa okrem

energetických zariadení (tepelná elektrárne, teplárne) a dopravy významne podieľajú priemyselné odvetvia ako metalurgia železných a neželezných kovov, výroba stavebných materiálov, chemický, sklársky priemysel a ďalšie.

Na celom území Trenčianskeho samosprávneho kraja je celkovo 132 chránených rezervácií, prírodných pamiatok a areálov.

3.2 Popis relevantných sektorov hospodárstva

V tejto časti analýzy Trenčianskeho regiónu som sa zamerlal na analýzu stavu hospodárstva ako celku ako aj na analýzu jednotlivých odvetví hospodárstva ako sú poľnohospodárstvo, priemysel, stavebná produkcia, predaj tovaru a služieb. Ďalej analyzujem výkonnosť ekonomiky regiónu v porovnaní s ostatnými regiónmi Slovenska ako aj priemeru Európskej únie a analyzujem tiež stav nezamestnanosti podľa jednotlivých okresov v Trenčianskom regióne.

V registri organizácií bolo k 31. 12. 2005 evidovaných 40 327 fyzických osôb - podnikateľov, čo predstavuje 11,0 % - ný podiel na SR. V porovnaní s rovnakým obdobím vlnajška počet fyzických osôb vzrástol o 0,7 %. Podnikov bolo zaregistrovaných 8 452, čo predstavuje 10,1 % - ný podiel na SR. V medziročnom porovnaní sa zvýšil počet podnikov o 9,2 %. Najviac, až 99,2 % z celkového počtu podnikov je v súkromnom sektore.

Poľnohospodárstvo

Tržby za predaj živočíšnych výrobkov za poľnohospodárske podniky zapísané v obchodnom registri a za vybraných samostatne hospodáriacich roľníkov so spravodajskou povinnosťou dosiahli 2 926 mil. Sk, čo predstavuje 12,6 % - ný podiel na SR.

Priemysel a stavebníctvo

Tržby za vlastné výkony a tovar v priemysle za hodnotené obdobie dosiahli spolu 159 763 mil. Sk a tvorili 10,0 % - ný podiel na SR. Tržby za vlastné výkony a tovar v stavebníctve za hodnotené obdobie dosiahli spolu 18 073 mil. Sk a tvorili 9,5 % - ný podiel na SR. Stavebná produkcia bez odhadu za stavebné závody nestavebných podnikov mala v roku 2005 hodnotu 11 936 mil. Sk, čo predstavuje 9,8 % - ný podiel na SR.

Obchod

Tržby za vlastné výkony a tovar za predaj a údržbu motorových vozidiel za rok 2005 dosiahli 6 883 mil. Sk, čo predstavuje 4,1 % - ný podiel na SR. Tržby za vlastné výkony a tovar v maloobchode dosiahli 26 134 mil. Sk, čo predstavuje 6,8 % - ný podiel na SR. Tržby za vlastné výkony a tovar vo veľkoobchode dosiahli za rok 2005 objem 55 074 mil. Sk, čo predstavuje 8,1 % - ný podiel na SR (s medziročným poklesom tržieb o 1,7 % v bežných cenách). Tržby za vlastné výkony a tovar v nehnuteľnostiach, prenájme a obchodných činnostiach za rok 2005 dosiahli 13 506 mil. Sk, čo predstavuje 6,7 % - ný podiel na SR.

Služby

V roku 2005 boli tržby za vlastné výkony a tovar v doprave a skladovaní okrem cestovných kancelárií v Trenčianskom samosprávnom kraji 5 155 mil. Sk, čo je 5,0 % - ný podiel na SR.

Výstavba

V bytovej výstavbe bolo ku koncu roka 2005 dokončených 1 575 bytov, čo predstavuje oproti rovnakému obdobiu minulého roka nárast o 6,7 %. Z celkového počtu dokončených bytov v SR je Trenčiansky kraj na piatom mieste s 10,6 % - ným podielom.

Tabuľka č. 3 HDP na obyvateľa podľa krajov a v % úrovne EÚ 15 a EÚ 25 (rok 2003)

Región	% EU15	% EU25
Bratislavský samosprávny kraj	109,4	119,7
Trnavský samosprávny kraj	49,6	54,2
Trenčiansky samosprávny kraj	43,1	47,2
Nitriansky samosprávny kraj	41,2	45,0
Žilinský samosprávny kraj	38,0	41,6
Banskobystrický samosprávny kraj	40,7	44,5
Prešovský samosprávny kraj	28,8	31,5
Košický samosprávny kraj	42,2	46,2
SR spolu	47,7	52,2
EÚ-15	100,0	91,4
EU-25	109,4	100,0

Zdroj: Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013

Nezamestnanosť

V roku 2005 bolo podľa štvrtročného štatistického výkazníctva v podnikoch hospodárstva Trenčianskeho samosprávneho kraja zamestnaných 239 224 zamestnancov (okrem žien na materskej dovolenke a ozbrojených zložiek), čo je 11,5 % zamestnancov v SR. V porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka sa priemerný evidenčný počet zamestnancov zvýšil o 1,6 %.

Podľa výberového zisťovania pracovných síl v roku 2005 pracovalo v hospodárstve Trenčianskeho samosprávneho kraja 271,1 tis. osôb, čo predstavuje 12,2 % - ný podiel na SR. V porovnaní s rovnakým obdobím roku 2004 zamestnanosť vzrástla o 0,7 %.

Tabuľka č. 4 Miera evidovanej nezamestnanosti k 31. 12. 2005

Okres	Miera evidovanej nezamestnanosti v %	Okres	Miera evidovanej nezamestnanosti v %
Trenčín	3,54	Považská Bystrica	8,47
Ilava	4,14	Prievidza	8,90
Púchov	5,03	Bánovce nad Bebravou	9,09
Nové Mesto nad Váhom	5,77	Partizánske	11,18
Myjava	6,30	Trenčiansky kraj	6,80

Zdroj: Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013

3.3 SWOT analýza regiónu

Silné stránky

Zo spracovanej SWOT analýzy silných a slabých stránok vyplýva, že Trenčiansky región má v rámci Slovenska, ale aj Strednej Európy (krajín V4) veľmi dobrú geografickú polohu. Cez región prechádza diaľnica spájajúca sever a juh Slovenska, čo je veľmi silná stránka z hľadiska rozvoja regiónu a príchodu nových investorov do regiónu. V Trenčianskom kraji existuje veľký potenciál pre rozvoj cestovného ruchu, najmä kúpeľníctva. Z množstva kúpeľov môžeme spomenúť kúpeľné mesto Trenčianske Teplice, z ktorého sa stáva v posledných rokoch aj centrum kultúry.

V trenčianskom kraji pôsobí Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, ktorá dáva garanciu zvyšovania kvalifikovanosti. Jej zameranie je na humanitné smery. V niektorých okresných mestách kraja majú však svoje detašované pracoviská aj iné univerzity Slovenska.

V kraji je dobre vybudovaná sieť materských, základných a stredných škôl, čo dáva tiež predpoklad pre rozvoj vzdelanosti mládeže. V oblasti zdravotníctva existuje dobré pokrytie a obslužnosť občanov zdravotníckou starostlivosťou.

Trenčiansky kraj sa vyznačuje množstvo kultúrnych pamiatok, ktoré má z historického dedičstva. Medzi najvýznamnejšie môžeme zaradiť Hrad Matúša Čáka v Trenčíne, Bojnický zámok, zrúcaniny hradu Beckov. Okrem spomínaných hradov sa tu nachádza množstvo kultúrnych pamiatok a prírodných rezervácií.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky Trenčianskeho kraja môžeme zaradiť nerovnomerne rozvrhnutie priemyslu a investícií v kraji a to tým, že väčšina investorov buduje svoje závody v západnej časti kraja, ktorá má dobrú dopravnú infraštruktúru – cestnú aj železničnú. Pre rozvoj východnej časti kraja je potrebné dobudovať dopravné spojenie – rýchlostnú komunikáciu, ktorá by zlepšila dopravnú situáciu a tým zabezpečila väčšiu atraktivitu lokalít pre investorov.

So slabým rozvojom východnej časti regiónu (okresy Bánovce nad Bebravou, Prievidza, Partizánske) je spojená aj zvýšená nezamestnanosť v týchto okresoch. Ta vznikla útlmom ťažobného priemyslu, ktorý bol v minulosti charakteristický práve pre túto oblasť.

Príležitosti

Medzi príležitosti môžeme zaradiť najmä príchod nových investorov do regiónu, budovanie priemyselných parkov a vytváranie znalostnej ekonomiky – budovanie vedeckých a výskumných pracovísk vzhľadom na vysokú kvalifikáciu pracovnej sily v regióne.

Príležitosťou pre rozvoj infraštruktúry v regióne je aj pomoc Európskej únie v rámci štrukturálnych fondov určených na rozvoj regiónov. Z týchto fondov je možné budovať cestnú sieť, zdravotnícke, školské, sociálne a kultúrne zariadenia, ktoré skvalitňujú život občanov žijúcich v danom regióne.

Veľkú príležitosť predstavuje rozvoj cestovného ruchu, kde pri skvalitnení poskytovaných služieb je potenciál rozvoja nielen v rámci Slovenska, ale aj v rámci Strednej Európy, prí-

padne celej Európskej únie. Priestor na to vytvára aj plánované vytvorenie zóny voľného pohybu osôb, ktorej súčasťou by sa malo stať Slovensko od 1. 1. 2008.

Ohrozenia

Za najväčšie ohrozenia v oblasti rozvoja trencianskeho regiónu považujem prehlbovanie rozdielov medzi jednotlivými časťami regiónu. Významných ohrozením je aj útlm banského priemyslu, ktorý predstavuje zvyšovanie nezamestnanosti v regióne. Ohrozením je aj odliv kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia, najmä kvôli lepším platovým podmienkam.

Tabuľka č. 5 SWOT analýza regiónu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - výborná geografická poloha s dobrou dopravnou infraštruktúrou tvoriaca hlavné dopravné koridory SR - diverzifikovaná odvetvová infraštruktúra s vybudovanou energetickou sieťou - veľký potenciál pre rozvoj cestovného ruchu a kúpeľníctva - dostatok kvalifikovanej pracovnej sily - dobré pokrytie územia lokálnou občianskou infraštruktúrou v školstve, zdravotníctve, sociálnych službách a kultúre 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatočné využitie existujúcich výrobných kapacít, vrátane výskumu a vývoja - nepriaznivý populačný vývoj - absencia dlhodobo plánovanej rýchlostnej komunikácie R2 (I./50) - dlhodobo vysoká miera nezamestnanosti v niektorých regiónoch (BN, PE, MY a PB) - nedostatočné prepojenie vzdelávacieho systému s podnikateľskou sférou

Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> - budovanie priemyselných a vedecko-technologických parkov - zvýšenie konkurencieschopnosti tradičných odvetví priemyslu - posilnenie systému celoživotného vzdelávania a cielenej rekvalifikácie - využitie významnej geografickej polohy územia a významných dopravných koridorov pre rozvoj cestovného ruchu a kúpeľníctva - využitie zdrojov EÚ na budovanie lokálnej občianskej a dopravnej infraštruktúry a infraštruktúry životného prostredia 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatok investičného kapitálu na rozvoj konkurencieschopnosti podnikov, vrátane výskum a vývoj - úbytok vysokokvalifikovanej pracovnej sily do iných regiónov SR (Bratislava a Trnava) a do zahraničia - prehĺbovanie regionálnych rozdielov - nedostatočné väzby medzi vzdelávacou sústavou a potrebami hospodárstva regiónu - oneskorenie výstavby dlhodobo plánovanej rýchlostnej komunikácie R2 (I./50) - útlm banského priemyslu na Hornej Nitre

Zdroj: Vlastné spracovanie

4 PROJEKT ROZVOJA A IMPLEMENTÁCIE REGIONÁLNEJ INOVAČNEJ STRATÉGIE V TRENČIANSKOM REGIÓNE

Na základe získaných teoretických poznatkov a spracovanej analýzy rozvoja Trenčianskeho regiónu som spracoval Projekt rozvoja a implementácie regionálnej inovačnej stratégie v Trenčianskom regióne. Pri tvorbe projektu som sa opieral aj o podobné projekty, ktoré boli v minulosti realizované v oblasti rozvoja regiónov na Slovensku.

V Projekte rozvoja a implementácie regionálnej inovačnej stratégie v Trenčianskom regióne som definoval ciele projektu, stratégiu regionálneho rozvoja, účastníkov projektu, potenciálny dopad projektu, projektový management a vypracoval som plán práce pre priebeh projektu.

4.1 Ciele projektu

Pri formulovaní cieľov projektu som sa zameril na rozvoj Trenčianskeho regiónu v nasledujúcich oblastiach:

- ekonomická oblasť – rozvoj podnikania, zlepšovanie ekonomického prostredia pred podnikanie malých a stredných podnikov,
- vedecká a výskumná oblasť – rozšírenie spolupráce medzi vedeckými inštitúciami, vysokými a strednými školami a priemyselnými podnikmi v regióne,
- vzdelávacia oblasť – zvýšiť a skvalitniť dostupnosť vzdelávania pre všetky vekové kategórie obyvateľstva

Formulovanie cieľov som rozdelil na dve základné skupiny a to: základné ciele a špecifické ciele projektu.

4.1.1 Základné ciele

- Rozvoj regionálnej inovačnej stratégie, ktorá bude zo širokej strany podporovaná a akceptovaná regiónom. Najmä inštitúciami na regionálnej úrovni, vládna a hlavné zainteresované strany na inováciách (univerzity, obchodné komory a podnikateľské zväzy, výskumné a vývojové (R&D) inštitúcie, spoločnosti pracujúce s vyspelými technológiami). Zdokonalenie politík spojených s procesom inovácie v Trenčianskom regióne.
- Zúžitkovať zdroje Trenčianskeho regiónu s cieľom napomôcť ekonomickému rozvoju regiónu. Zdokonalenie formálnej a neformálnej spolupráce medzi univerzitami, R&D organizáciami, podnikmi, malými a strednými podnikmi, korporáciami vyspelých technológií, vzdelávacími ustanovizňami a finančnými spoločnosťami s cieľom zlepšiť podmienky pre inovácie a zainteresované strany na inováciách na základe vzájomnej spolupráce v Trenčianskom regióne.
- Zlepšenie schopnosti Trenčianskeho regiónu efektívne absorbovať prostriedky z európskych fondov. Najmä pre tie projekty, ktoré budú mať vplyv na zlepšenie inovácií v regióne.
- Zlepšenie podmienok pre proces celoživotného vzdelávania. Najmä vo vzťahu k podnikaniu, technologickým a netechnologickým inováciám, s cieľom zabezpečiť udržateľný inovačný rozvoj v regióne cez vytvorené vzdelané a zručné ľudské zdroje.

4.1.2 Špecifické ciele

- Vytvárať také podmienky, aby inovácia časom mohla byť jedným z kľúčových faktorov pre rozvíjanie malých a stredných podnikov - SME. Toto bude môcť viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a tvorbe nových pracovných miest. Charakter nových pracovných miest sa bude opierať o potrebu vysoko kvalitných ľudských zdrojov s vysokou úrovňou vzdelania.

- Flexibilne usporiadaná sieť inovácie bude umožňovať transfer know-how z univerzít a inštitúcií výskumu a vývoja, ktorá sa bude opierať o prúd nových vedomostí z akademických ustanovizní do podnikov, praktickej skúsenosti a naopak, od podnikov k univerzitám a inštitúciám výskumu a vývoja - ďalej len R&D.
- Projekt bude podporovať integráciu výstupov inovácie do stratégie celkového regionálneho sociálneho a ekonomického rozvoja. Výstupy z projektu sa môžu stať časťou novej regionálnej programovacej koncepcie.
- Zainteresovanosť veľkých podnikov na financovaní transferu know-how z R&D a pomoc regionálnym inováciám .
- Založené stabilné siete môžu byť katalyzátorom kontaktov a partnerstva s inými krajinami v EU. To môže viesť aj k zvýšeniu zmluvnej spolupráce medzi nositeľmi inovácií (univerzity, obchodná komora, R&D inštitúcie, high-tech podnikmi a iné)

4.2 Stratégia regionálneho rozvoja

Na základe predchádzajúcich častí je možné stanoviť nasledovný strategický cieľ, ako víziu TSK pre nastávajúce programovacie obdobie EU 2007 – 2013:

Zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj Trenčianskeho samosprávneho kraja tak, aby rast HDP do roku 2013 dosiahol úroveň 55 % priemeru HDP na obyvateľa v krajinách EU 25 (porovnanie vid' tab. 2) a taktiež zvýšenie konkurencieschopnosti k ostatným samosprávnym krajom.

V strategickej vízii regionálneho rozvoja TSK vychádzam zo strategických prístupov národných dokumentov k regionálnemu rozvoju, ktoré sú postavené na:

- aktivizácii potenciálu regiónu pre zabezpečenie hospodárskeho rozvoja
- znižovaní regionálnych disparít a pomoc ekonomicky slabším oblastiam v regióne
- rozvoji znalostnej ekonomiky a zvyšovaní jej významu v spoločnosti

- zvyšování podielu informatizácie vo všetkých oblastiach spoločnosti regiónu
- budování a modernizácii lokálnej a nadregionálnej infraštruktúry

Strategická vízia regionálneho rozvoja zahŕňa úsilie o zabezpečenie vyššej životnej úrovne obyvateľov žijúcich a pracujúcich v TSK prostredníctvom ekonomického rozvoja a rastu založenom na disponibilných zdrojoch a kapacitách regiónu, s využitím prostriedkov EÚ v rámci Cieľa konvergencie.

4.3 Účastníci projektu

Za účastníkov projektu som zvolil slovenských účastníkov: Trenčiansku univerzitu Alexandra Dubčeka, Trenčiansku regionálnu komoru Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, Rozvojovú agentúru Trenčianskeho samosprávneho kraja, BIC Group, s. r. o. Pre rozvoj zahraničnej spolupráce a implementáciu poznatkov z rozvoja regiónov v zahraničí som zvolil aj dvoch zahraničných partnerov: Instituto Technologico de Aragón – účastník zo Španielska a ZENIT GmbH – účastník z Nemecka. Účasť a zodpovednosť jednotlivých účastníkov projektu som popísal v kapitole 4.5.2 Zodpovednosť každého účastníka.

Tabuľka č. 6 Zoznam účastníkov projektu

Číslo účastníka	Meno účastníka	Skratka účastníka	krajina	Dátum vstupu do projektu**	Dátum výstupu z projektu**
1	Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka	TnUAD	Slovensko	1	32
2	Trenčianska regionálna komora Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory	TRK SOPK	Slovensko	1	32

3	Rozvojová agentúra, n.o. Trenčianskeho samosprávneho kraja	RA TSK	Slovensko	1	32
4	BIC Group, s.r.o.	BIC	Slovensko	1	32
5	Instituto Tecnológico de Aragón	ITA	Španielsko	1	32
6	ZENIT GmbH	ZENIT	Nemecko	1	32

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4 Potenciálny dopad projektu

Projekt aktivuje krátkodobé a dlhodobé dopady.

Krátkodobý dopad bude môcť byť zjavný už počas doby trvania projektu. Pre najviac dôležitý dopad berieme do úvahy nasledovné:

- konsenzus, alebo súlad v oblasti inovačnej stratégie, zahrňujúci inovačnú politiku, plán činnosti a zdroje.
- Inovačná uvedomelosť a uvedomenie si potreby ďalšieho rozvíjania SME, akademických a R&D inštitúcií a celého regiónu.
- zriadenie siete na integrovanie "nositeľov inovácií" – univerzity, R&D inštitúcie, technologický sprostredkovatelia a SME a prepojenie týchto sietí do celoštátnych, inter-regionálnych a medzinárodných sietí.
- projekt bude podporovať univerzity a R&D inštitúcie, aby sa stali vedúcimi faktormi pre rozvíjanie regiónov.
- transfer know-how ako aj najlepších praktík zo štátov EU a ich šírenie.

Krátkodobá pridaná hodnota na oblasť Európy môže byť dosiahnutá keď:

- sa uskutoční integrácia regiónu do aktivít IRE
- ustanovia sa prvé kontakty a partnerstvo medzi inováciu poskytujúcimi organizáciami z Trenčianskeho kraja a štátov EU
- integrácia organizácií zaoberajúcich sa inováciami do európskych sietí.

Činnosti v rozsahu projektu budú brať do úvahy jestvujúce celoštátne programy R&D. RIS projekt bude pomáhať založiť celoštátnu inovačnú stratégiu, ktorá v podmienkach Slovenskej republiky chýba.

Nasledujúce dlhodobé dopady môžu byť zvažované na regionálnej úrovni:

- zvýšenie konkurencieschopnosti a zlepšenie obchodných výsledkov spôsobené inováciou
- pridaná hodnota bude vytvorená pri transfere vedomostí
- univerzity a R&D budú predstavovať zdroj informácií a know-how pre podnikové inovácie
- tento postup bude viesť k vzniku nových firiem a stabilizovaným pracovným miestam
- lepšie výkony SME budú viesť k rastu HDP

Dlhodobé dopady na úrovni EU budú môcť byť zjavné pri integrácii inštitúcií R&D do európskeho výskumného priestoru. Niektoré odvetvia výskumu nachádzajúce sa v Trenčianskom regióne (mechatronika, guma) budú poskytovať technológie a know-how pre iné štáty EU.

4.5 Projektový management

Projektový management predstavuje výkonnú časť projektu, teda tých ľudí, ktorý budú projekt vykonávať, riadiť a kontrolovať. Pre fungovanie projektového managementu som navrhol pracovný tím, určil zodpovednosť každého účastníka projektu, vytvoril oblasť managementu – jeho štruktúru, určil som riadiaci výbor, vypracoval štruktúru rozhodovacieho procesu, komunikačný tok a priebeh monitorovacieho procesu.

4.5.1 Projektový tím

Tím bude zložený z nasledujúcich účastníkov:

- Vedúci partner – koordinátor, účastník č. 1 – Trenčianska univerzita (TnUAD)
- Účastník č. 2 – TRK SOPK Trenčín
- Účastník č. 3 – Rozvojová agentúra TSK, n. o.
- Účastník č. 4 – BIC Group, s.r.o.
- Účastník č. 5 – Institutio Technologico de Aragón, Španielsko
- Účastník č. 6 – ZENITH GmbH, Nemecko

Všetci účastníci podpíšu dohodu konzorcia.

Projekt bude koordinovaný Trenčianskou univerzitou, ktorej zodpovednosť bude nasledovná:

- Celkový manažment projektu
- Sekretariát (pre celý projekt, Úsek manažmentu a Riadiaci výbor), logistika
- Koordinácia Úseku manažmentu a Riadiaceho výboru
- Koordinácia dokumentácie (ich tvorba a rozosielanie partnerom)

- Interné vyhodnotenie (viacrozmerný prístup)
- Podávanie správ Európskej komisii
- Metodologická podpora
- Obeh a informovanie o výstupoch riešení

4.5.2 Zodpovednosť každého účastníka

Vedúci partner – koordinátor, účastník č. 1 – Trenčianska univerzita (TnUAD)

TnUAD bude vykonávať úlohu vedúceho partnera a koordinátora projektu. Táto zodpovednosť bola delegovaná univerzite na základe dohody medzi predsedom Trenčianskeho samosprávneho kraja a manažmentom univerzity. Zmluva bola vykonaná na základe priznanej úlohy univerzity v regionálnom rozvoji, minulej skúsenosti v národných a medzinárodných projektoch, kde univerzita je zainteresovaná ako zhotoviteľ (6FP) a subkontraktor (5FP – REASON projekt). TnUAD je plne schopná realizácie takéhoto rozsiahleho projektu v organizačnej a personálnej oblasti.

Účastník č. 2 – TRK SOPK Trenčín

TRK SOPK bude zodpovedná za zvyšovanie povedomia (etapa 4), analýzy regiónu (etapa 6) a bude sa účastniť taktiež iných etáp projektu. TRK SOPK má viac ako 12 ročnú skúsenosť v informačnom procese, výstupov riešení, zaškoľovaní a vzdelávaní a vytvára podmienky pre úspešnú realizáciu úloh.

Účastník č. 3 – Rozvojová agentúra TSK, n. o.

RA TSK bude zodpovedná za budovanie regionálneho konsenzu s cieľom dosiahnutia všeobecnej dohody o Regionálnej inovačnej stratégii, na horizontálnej a vertikálnej úrovni v regióne. Úloha RA TSK v projekte je úlohou kľúčovej inštitúcie Trenčianskeho samosprávneho kraja slúžiacej hlavne pre regionálny rozvoj a pre realizáciu je nenahraditeľná.

Účastník č. 4 – BIC Group, s.r.o.

BIC Group bude zodpovedný za pracovnú etapu WP4 „Analýza regionálnej inovačnej zásoby“ a bude používať know-how regionálnych a úsekových analýz a skúsenosti z IRC aktivít. Bude taktiež riadiť regionálne technologické predvídanie (foresight) a bude transformovať do RIS skúsenosti (a štruktúru) z národného technologického predvídania na inováciách vykonaných pre celú Slovenskú republiku v prospech Ministerstva školstva.

Účastník č. 5 – Institutio Technologico de Aragón, Španielsko

Účastník č. 6 – ZENITH GmbH, Nemecko

Obaja západní partneri budú zodpovední za etapu WP3 Kooperácia s partnerskými regiónmi. Partneri budú mať rozdielne podmienky a rozdielne poslanie v projekte.

4.5.3 Oblasť managementu – štruktúra

Oblasť manažmentu (OM) sa bude skladať z predstaviteľov všetkých účastníkov a dvoch ostatných osôb (sekretár OM a finančný asistent). OM bude vedený tímovým vodcom (reprezentovaný účastníkom č. 1 – koordinátor). Predstaviteľ účastníka č. 1 – tímový vedúci bude komunikovať s EK v štádiu vyjednávania, plnenia a realizácie projektu. Predstaviteľ partnera pochádzajúceho z EÚ regiónu sa bude príležitostne účastniť stretnutí OM založených na prijateľných plánových stretnutiach. Obdrží všetky informácie od stretnutí OM a bude mať rovnaké právo vyjadriť svoje postoje a názory.

Úlohy OM budú nasledovné:

- Koordinácia
- Výmena informácií o aktivitách WP
- Príprava aktivít prekračujúcich jeden WP
- Vyhodnocovanie vstupov a výstupov z WP

- Příprava dokumentov pre Riadiaci výbor

Manažment sa bude stretávať raz do mesiaca.

Najnižšia úroveň manažmentu bude rozvinutá na úrovni pracovných etáp (WP), kde každý vedúci WP vytvorí svoju vlastnú maticovú štruktúru manažmentu s účasťou predstaviteľov: subregióny (napr. Považie, Horná Nitra a iné), sektory (napr. strojársky priemysel, priemysel plastických hmôt a gumársky priemysel, odvetvie služieb a iné).

Toto bude významný nástroj pre aktivity zamerané na zvýšenie povedomia o inováciách a rozvoj informačných tokov z regiónov a z malých a stredných podnikov (SMEs).

4.5.4 Riadiaci výbor

Riadiaci výbor (RV) sa bude skladať z hlavných zainteresovaných partnerov z regiónu, ktorí môžu ovplyvniť rozvoj inovácií v regióne. Členovia RV budú vysoko postavení predstavitelia regionálnej, verejnej a štátnej správy (TTS Trenčín), predstaviteľ mesta (primátor mesta), realizátori politiky (napr. reprezentanti regionálneho zastupiteľstva), podniky a ich zväzy (napr. ZPS, SZK), výskumné organizácie, univerzity (rektor TnUAD), obchodná komora (riaditeľ TRK SOPK) a iné (počet neprevýši 10 osôb a celá záležitosť bude riešená v WP1).

Funkcia Riadiaceho výboru bude nasledovná:

- Vedenie projektu
- Odsúhlasenie strategických dokumentov a rozhodnutí Úseku manažmentu
- Integrácia výstupov projektu a regionálnych dokumentov
- Uvedomenie

- Budovanie konsenzu v regióne
- Vyhodnocovanie vplyvu a dopadu projektu

RV bude hrať kľúčovú úlohu pri medzinárodnom hodnotení projektu. RV sa bude stretávať trikrát ročne.

4.5.5 Štruktúry rozhodovacieho procesu a komunikačný tok

Štruktúry rozhodovacieho procesu zo strany projektového tímu budú konštruované tak, aby bolo možné splniť všetky povinnosti a úlohy obsiahnuté v kontrakte s Európskou komisiou. Povinnosti budú rozložené na účastníkov (transparentne vyhlásené v zmluve konzorcia) nechávajúc hlavnú rozhodovaciu silu na účastníka č. 1 – koordinátora.

Strategické rozhodnutia (finálne strategické dokumenty, aktivity ovplyvňujúce celý región, aktivity implementácie a integrácie) budú pripravované manažmentom projektu a potvrdzované Riadiacim výborom.

Operatívne rozhodnutia budú vykonávané na mesačných schôdzach manažmentu projektu. Vedúci tímu bude mať právo sa rozhodovať v priebehu medzi dvoma schôdzami OM. Bude mať možnosť konzultovať otvorené problémy s členmi OM telefonicky, elektronickou poštou alebo osobne. Tímový vedúci bude informovať ostatných členov OM o ním akceptovaných rozhodnutiach za posledný mesiac.

Informačný tok bude vykonávaný nasledovne:

- Osobnými stretnutiami (formálnymi, neformálnymi, multi/bi-laterálnymi).

- Sprevádzkovanou WEB-ovou stránkou (k dispozícii iba pre tím projektu, zmocnených zástupcov účastníkov, členov manažmentu a Riadiaceho výboru, obmedzený prístup verejnosti).
- Verejnou WEB stránkou na vyššej dizajnovej úrovni, ktorá bude založená s cieľom informovania širšej verejnosti. Obsah tejto WEB stránky bude rozdielny od predchádzajúcej.
- Elektronickou poštou
- Telefónmi a faxmi
- Tradičnou poštou

Rozhodovací proces bude zaznamenávaný na WEB stránke, ktorá bude k dispozícii všetkým účastníkom projektu. Rozhodnutia sa budú uskutočňovať iba na schôdzach (rozdielnych úrovniach: OM, RV, schôdze tímov pracovných etáp, partnerov), pričom tieto rozhodnutia budú zaznamenané. Rozhodnutia uskutočnené mimo schôdzí (napr. na obchodných cestách, podnikových návštevách, hodnotenia posudkov) budú považované iba za návrhy a stanú sa právoplatnými na oficiálnych schôdzach.

Komunikačný tok bude fungovať medzi:

- Európskou komisiou a Koordinátorom - vodcom tímu (na základe zmluvy)
- Vodcom tímu a výkonnými orgánmi účastníka č. 1 (napr. ekonomický úsek, právny úsek a inými)
- Členmi manažmentu (výmena informácií)
- Vodcom tímu a účastníkmi z regiónu EÚ
- OM – tímový vedúci a Riadiacim výborom
- OM a inými regionálnymi partnermi
- OM a experti pozvaní k riešeniu daných úloh
- Komunikačný tok smerom k verejnosti na základe procesu informovania

4.5.6 Priebeh monitorovacieho systému

Vnútorne hodnotenie bude delegované vedúcemu tímu, ktorý bude aplikovať kvalitatívne a kvantitatívne hodnotiaci systém založený na multidimenzionálnom systéme, ktorý bude založený na 3D kritériách: Pracovná etapa/aktivity – čas/termíny – výstup/výsledky, s premennými 4D: náklady, partner, vplyv.

Kvantitatívne analýzy umožnia zistiť a analyzovať, či pracovné postupy a im zodpovedajúce aktivity sú skutočne splnené a či vyúsťujú do plánovaných výstupov a výsledkov.

Kvalitatívne analýzy budú skúmané na základe 3D – kvantitatívne analýzy zvažujúce: náklady a vplyv. Čo bude založené na porovnávaní plánovaných očakávaní a skutočného vplyvu, ktorý bude vytvárať podmienky pre doladovanie alebo opravy hlavne v aktivitách.

Tímový vedúci bude používať nasledujúce prostriedky:

- všetci účastníci budú včas vedúcemu oznamovať splnenia plánovaných výstupov na pravidelných stretnutiach manažmentu.
- Všetci účastníci budú postupne dodávať časové rozpisy ich zamestnancov a expertov zahrnutých v projekte. Časové rozpisy budú kontrolované vedúcim tímu, v prípade potreby prediskutované na zasadnutiach úsekového manažmentu.

Úsekový manažment bude hodnotiť komplexný rozvoj projektu. Riadiaci výbor bude riadiť celkový rozvoj založený na správach OM, ale pozornosť bude viac zameraná na kvantitatívne hodnotenie – odhad/miera vplyvu výsledkov v rámci projektu.

4.6 Plán práce pre priebeh projektu

Projekt „Rozvoj a implementácia regionálnej inovačnej stratégie v Trenčianskom regióne“ sa skladá z troch následných etáp:

Etapa 0 – Definícia

Etapa 1 – Analýza

Etapa 2 – Vyhodnotenie, monitoring, mechanizmus implementácie, pilotné projekty.

4.6.1 Etapa 0 – Definícia

Etapa 0 bude trvať 12 mesiacov s nasledujúcimi kľúčovými elementmi:

- Vytvorenie štruktúry manažmentu
- Vypracovanie detailných plánov a
- Začiatok budovania regionálneho konsenzu.

Etapa 0 má logickú vnútornú štruktúru, kde prvým krokom je založiť štruktúru manažmentu začínajúcu manažmentom (OM), riadiacim výborom (RV), manažmentom pracovných etáp (WP). Ako náhle bude vytvorená štruktúra manažmentu, bude vybraný systém optimálnej informovanosti a komunikácie. Táto časť aktivít je zakončená definíciou projektovej metodológie, podrobným pracovným plánom, cieľmi, úlohami, zdrojmi a inými plánovacími časťami. Zástupcovia zahraničných regiónov poskytnú nevyhnutnú podporu ku konštrukcii vhodného modelu pre všetky aktivity pre transfer ich know-how z ich regiónov

Keď tím dokončí svoje prípravné aktivity, začne s dvoma kompatibilnými aktivitami – zvyšovanie povedomia a budovanie konsenzu. Táto etapa je veľmi dôležitá, pretože veľa

projektov zlyhalo kvôli neexistujúcemu konsenzu a celkové riešenia boli roztrieštené. Dosiahnutie konsenzu bude obsahovať túto počiatočnú etapu.

Táto etapa projektu bude trvať 12 mesiacov.

4.6.2 Etapa 1 – Analýza

Etape 1 je venované zistenie podmienok regiónu a budú zvažované nasledovné hľadiská:

- Komplexná ekonomická situácia
- Podnikateľské prostredie MPS (najmä inovačné) a ich požiadavky
- Regionálna zásobáreň služieb

Táto etapa projektu bude trvať 12 mesiacov.

4.6.3 Etapa 2 – Vyhodnotenie, monitoring

Táto etapa sa skladá s nasledujúcich kľúčových častí:

- Predvídanie technologického rozvoja a definícia dlhodobého rozvoja
- Krátkodobé ciele a konkrétne aktivity
- Hodnotenie, monitoring a mechanizmus implementácie
- Pilotné projekty

Táto etapa projektu bude trvať 10 mesiacov.

4.6.4 Míľniky

Hlavné medzníky a očakávané výsledky sú nasledovné:

1. Vytvorenie riadiacej štruktúry projektu
2. Definícia a odsúhlasenie metodológie projektu
3. Čiastkové výstupy s informáciou o inovačnom úspechu v regióne EÚ
4. Akčný plán zameraný na zvyšovania povedomia
5. Všeobecná dohoda o regionálnej inovačnej stratégii v horizontálnej a vertikálnej línii regiónu
6. Analytická štúdia o úrovni inovačnej štruktúry
7. Analytická štúdia o Trenčianskom regióne
8. Definícia priorít v implementácii inovačného systému
9. Príprava a schválenie dokumentu „Regionálna inovačná stratégia“
10. Príprava a schválenia pilotných projektov
11. Funkčný systém monitoringu a hodnotenia

Tabuľka č. 7 Prehľad pracovných balíkov (WP)

Pracovná etapa č.	Názov pracovnej etapy	Vedúci kontraktor	Osobomesiace	Počiatočný mesiac	Konečný mesiac
WP 1	Vytvorenie riadiacej štruktúry	1	3,9	1	3
WP 2	Projektová metodológia a plánovacie dokumenty	1	14	1	4
WP 3	Spolupráca s partner-	5,6	6	2	32

	skými regiónmi				
WP 4	Zvyšovanie povedomia	2	18	3	32
WP 5	Budovanie regionálneho konsenzu	3	5	3	30
WP 6	Analýza regiónu a identifikácia požiadaviek	2	4	13	18
WP 7	Analýza regionálnych zdrojov inovácie	4	2,75	16	22
WP 8	Regionálne technologické predvídanie	4	9	3	26
WP 9	RIS	1	8	24	32
WP 10	Pilotné aktivity	1	7,5	10	32
WP 11	Monitoring a hodnotenie	1	3,5	2	32
	SPOLU		81,65		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Jednotlivé pracovné etapy (WP) sú zhodné s medzníkmi a očakávanými výsledkami. Každá etapa má určeného svojho hlavného kontraktora, člena projektu, ktorý danú etapu riadi. Jednotliví členovia projektu, môže riadiť súčasne aj viac etáp. V stĺpci osobo mesiace udávam spotrebu práce – koľko mesiacov bude trvať daná etapa jednej osobe. V tabuľke uvádzam aj začiatok a koniec jednotlivých etáp v mesiacoch od začiatku projektu.

5 PROJEKTOVÉ ZDROJE A PREHĽAD ROZPOČTU

Vzhľadom na veľkosť Projektu rozvoja a implementácie regionálnej inovačnej stratégie v trenčianskom regióne a počet účastníkov projektu je potrebné špecifikovať zdroje projektu a vypracovať rozpočet projektu. Pre projekt som vypracoval Celkový rozpočet a rozpis zdrojov a rozpočet pre manažment.

5.1 Celkový rozpočet pre projekt

Celkové náklady na Projekt rozvoja a implementácie regionálnej inovačnej stratégie v trenčianskom regióne predstavujú 365 831,00 Eur. Z nich predstavujú aktivity konzorcia manažmentu 15 780,00 Eur a špecifické aktivity 350 061,00 Eur. Požadovaný príspevok od Európskej komisie je vo výške 298 876 Eur, čo predstavuje vyše 80 % celkových nákladov na projekt.

Náklady na projekt jednotlivých účastníkov projektu navrhujem nasledovne:

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka

Priame náklady 74 000,00 Eur

Nepriame náklady 14 800,00 Eur

Celkové žiadúce náklady 88 000,00 Eur

TRK SOPK Trenčín

Priame náklady 66 900,00 Eur

Nepriame náklady 11 580,00 Eur

Celkové žiadúce náklady 78 480,00 Eur

Rozvojová agentúra TSK, n. o.

Priame náklady	39 900,00 Eur
Nepriame náklady	7 980,00 Eur
Celkové žiadúce náklady	47 880,00 Eur

BIC Group, s.r.o.

Priame náklady	58 750,00 Eur
Nepriame náklady	10 010,00 Eur
Celkové žiadúce náklady	68 760,00 Eur

Instituto Technologico de Aragón

Priame náklady	28 750,00 Eur
Nepriame náklady	11 875,00 Eur
Celkové žiadúce náklady	40 625,00 Eur

ZENIT GmbH

Priame náklady	24 100,00 Eur
Nepriame náklady	17 196,00 Eur
Celkové žiadúce náklady	41 296,00 Eur

Celkové spolufinancovanie projektu navrhujem vo výške 66 965,00 Eur. Na tomto spolufinancovaní sa budú podieľať:

TRK SOPK Trenčín vo výške	19 200,00 Eur,
Rozvojová agentúra TSK, n. o. vo výške	11 610,00 Eur,
BIC Group, s.r.o. vo výške	16 050,00 Eur,
Instituto Technologico de Aragón vo výške	9 781,00 Eur,

ZENIT GmbH vo výške

10 324,00 Eur.

5.2 Rozpis zdrojov a rozpočet pre manažment.

Pre špecifické aktivity som navrhol rozpočet pre hlavné nákladové položky. Rozpočet je uvedený v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka č. 8 Rozpočet projektu

Meno partnera	Osobomese	Osobné náklady	Cestovné náklady	subkontrakt	Suma hlavných nákladových položiek	Celkové priame náklady	% hlavných nákladov
TnUAD	22,75	48 000	8 500	0	56 500	68 500	82,48%
TRK SOPK	21,35	39 700	4 000	9 000	52 700	65 500	80,46%
RA TSK	14,75	31 500	4 000	0	35 500	38 700	91,73%
BIC Group	15	41 550	6 000	8 700	56 250	54 950	102,37%
ITA	5,2	23 750	5 000	0	28 750	27 750	103,60%
ZENIT	2	21 600	2 500	0	24 100	24 100	100,00%
TOTAL	81,05	206 100	30 000	17 700	253 800	279 500	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tento rozpočet je navrhovaný a bude prispôsobený meniacom sa okolnostiam.

Nasledujúce problematiky boli brané do úvahy pri kalkulácii nákladov:

- Osobomese boli kalkulované podľa úsilia, na základe ktorého bol každý partner zapísaný pre jednotlivú pracovnú etapu (WP) – pozri presnejší rozpis v nasledovných tabuľkách pripojených k WP.
- Cestovné náklady sú viazané hlavne k WP 3 koordinácia s partnerským regiónom (zahraničné pracovné cesty – priemerný odhad 4 – 8 ciest – pracovné cesty pre každého účastníka) tak ako cestovanie po regiónu (domáce cesty – niekoľko stretnutí

s inštitúciami a expertmi pri zbieraní informácií a dotazníkov). Konzorcium premyslí celkové množstvo cestovných nákladov, ktoré je vhodné pre terajšiu fázu projektu.

- Ostatné špecifické náklady sa vzťahujú hlavne k organizácii seminárov, konferencií, ako aj priame náklady v rámci zvyšovania povedomia (publikácia prospektov, CD, preklady, atď.).

TRK SOPK a BIC GROUP budú subkontraktovať podporné aktivity, z ktorých vonkajšie služby nemôžu byť poskytnuté vlastnými kapacitami koordinátora.

Zdroje sú mobilizované uniesť prácu projektu počas celkovej jeho dĺžky nasledovné: zdroje sú akumulované v dostatočnom a vhodnom množstve – finančné služby na bankovom účte s cieľom pokryť všetky náklady, ktoré sa môžu objaviť v rámci projektu RIS – výskumu a plánovanom rozpočte. Dodatočné kapacity (ľudské zdroje) sú k dispozícii pre riešenie konkrétnych problémov v rámci pracovného plánu počas celkovej dĺžky projektu. Navyše tu je k dispozícii, aby pokrylo technické potreby projektu.

ZÁVER

Projekt rozvoja a implementácie regionálnej inovačnej stratégie v trenčianskom regióne bude podporovať a napomáhať inovačnému procesu cez rozvoj národnej inovačnej stratégie a akčného plánu k jej implementácii pre NUTS región – Trenčiansky kraj. Od projektu očakávam, že bude zdvíhať povedomie pre implementáciu v NUTS regióne, zdokonaľovať inovačne príbuzné politiky a aktivity v danom regióne, vymieňať inovačné know-how so skúsenými regionálnymi partnermi krajín EÚ, podporovať vzdelávanie vo vzťahu k procesu inovácií.

Projekt zdôrazňuje význam inovácií, transferu technológií procesom zvyšovania povedomia, regionálnym strategickým a akčným plánovaním, vytváraním vzťahov so zainteresovanými partnermi na inováciách, inštitúciami na vládnej a regionálnej úrovni, a budovaním a posilňovaním inovačnej podnikateľskej kultúry.

Projekt taktiež podporuje spoluprácu a transfer know-how medzi regiónmi, ktoré inovácie zavádzajú a tými, ktoré ich podporujú. Nosné regióny projektu, ktoré vytvárajú podporu, už majú dobré skúsenosti s regionálnymi inovačnými politikami a aktivitami a sú dobre prepojené s Európskym inovačným systémom. Nemecký partner tohto projektu dokonca dostal cenu za najlepší IRC roku 2001.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY

- [1] BERAN, V. DLASK, P. Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí. 1. vyd. Praha: Academia 2005. 320 s. ISBN 80-200-1201-X.
- [2] SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [3] KERZNER, H. Project Management, A System Approach to Planing, Scheduling, and Controlling. Sixth Edition. New York: Wiley, 1998. 1040 s. ISBN: 978-0-471-74187-9.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BN	Okres Bánovce nad Bebravou
EU	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
ITA	Instituto Tecnológico de Aragón
MY	Okres Myjava
NR SR	Národná Rada Slovenskej Republiky
OM	Oblasť manažmentu
NUTS	Regionálna územná štatistická jednotka
PB	Okres Považská Bystrica
PE	Okres Partizánske
RA TSK	Rozvojová agentúra Trenčianskeho samosprávneho kraja
RV	Riadiaci výbor
RIS	Regionálna inovačná stratégia
R & D	Výskumné a rozvojové inštitúcie
SME	Malé a stredné podniky
SR	Slovenská republika
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
TnUAD	Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka
TRK SOPK	Trenčianska regionálna komora Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory
TSK	Trenčiansky samosprávny kraj
VUC	Vyšší územný celok
V4	Krajiny Vyšehradskej 4 – Česká republika, Maďarsko, Poľsko a Slovensko
WP	Pracovné balíky

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1 Mapa Trenčianskeho kraja	31
---	----

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1 Sídlná situácia za rok 2001	33
Tabuľka č. 2 Stupeň urbanizácie Trenčianskeho samosprávneho kraja.....	34
Tabuľka č. 3 HDP na obyvateľa podľa krajov a v % úrovne EÚ 15 a EÚ 25 (rok 2003)	41
Tabuľka č. 4 Miera evidovanej nezamestnanosti k 31. 12. 2005	42
Tabuľka č. 5 SWOT analýza regiónu	44
Tabuľka č. 6 Zoznam účastníkov projektu	49
Tabuľka č. 7 Prehľad pracovných balíkov (WP).....	61
Tabuľka č. 8 Rozpočet projektu.....	65

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Celkový rozpočet pre projekt

Príloha P II: Prehľad aktivít účastníkov projektu

PRÍLOHA P I: CELKOVÝ ROZPOČET PRE PROJEKT

Účastník číslo	Skratka organizácie	Použitý nákladový model	Predpokladané náklady a požadované EC príspevky (pre celkovú dĺžku projektu)		Náklady a EC príspevok pre type aktivít		Celkom (3) = (1) + (2)	Celkové spolufinancovanie
					Špecifické aktivity (1)	Aktivity konzorcia manažmentu (2)		
1	TnUAD	AC	Celkové náklady	Priame náklady (a)	68 500,00	5 500,00	74 000,00	0,00
				z ktorých subkontraktoring	0,00	0,00	0,00	
				Nepriame náklady (b)	13 700,00	1 100,00	14 800,00	
				Celkové žiaduce náklady (a) + (b)	82 200,00	6 600,00	88 800,00	
				Požadovaný EC príspevok	82 200,00	6 600,00	88 800,00	
2	TRK SOPK	FCF	Celkové náklady	Priame náklady (a)	65 500,00	1 400,00	66 900,00	19 200
				z ktorých subkontraktoring	9 000,00	0,00	9 000,00	
				Nepriame náklady (b)	11 300,00	280,00	11 580,00	
				Celkové žiaduce náklady (a) + (b)	76 800,00	1 680,00	78 480,00	
				Požadovaný EC príspevok	57 600,00	1 680,00	59 280,00	

3	RA TSK	FCF	Celkové náklady	Priame ná- klady (a)	38 700,00	1 200,00	39 900,00	11 610
				z ktorých subkontrak- ting	0,00	0,00	0,00	
				Nepriame náklady (b)	7 740,00	240,00	7 980,00	
				Celkové žia- duce náklady (a) + (b)	46 440,00	1 440,00	47 880,00	
			Požadovaný príspevok EC	34 830,00	1 440,00	36 270,00		
4	BIC Group	FCF	Celkové náklady	Priame ná- klady (a)	54 950,00	3 800,00	58 750,00	16 050
				z ktorých subkontrak- ting	8 700,00	0,00	8 700,00	
				Nepriame náklady (b)	9 250,00	760,00	10 010,00	
				Celkové žia- duce náklady (a) + (b)	64 200,00	4 560,00	68 760,00	
			Požadovaný EC príspe- vok	48 150,00	4 560,00	52 710,00		
5	ITA	FC	Celkové náklady	Priame ná- klady (a)	27 750,00	1 000,00	28 750,00	9 781
				z ktorých subkontrak- ting g	0,00	0,00	0,00	
				Nepriame náklady (b)	11 375,00	500,00	11 875,00	

				Celkové žiaduce náklady (a) + (b)	39 125,00	1 500,00	40 625,00	
				Požadovaný EC príspevok	29 344,00	1 500,00	30 844,00	
6	ZENIT	FC	Celkové náklady	Priame náklady (a)	24 100,00	0,00	24 100,00	10 324
				z ktorých subkontraktिंग	0,00	0,00	0,00	
				Nepriame náklady (b)	17 196,00	0,00	17 196,00	
				Celkové žiaduce náklady (a) + (b)	41 296,00	0,00	41 296,00	
				Požadovaný EC príspevok	30 972,00	0,00	30 972,00	
CELKOM				Celkové náklady	350 061,00	15 780,00	365 841,00	66 965,00
				Požadovaný EC príspevok	283 096,00	15 780,00	298 876,00	

Zdroj: Vlastné spracovanie

PRÍLOHA P II: PREHĽAD AKTIVÍT ÚČASTNÍKOV PROJEKTU

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5	Partner 6	TOTAL ACTIVI- TIES
	TnUAD	TRK SOPK	RA TSK	BIC	ITA	ZENIT	
Aktivity špecifické pre podpornú akciu							
WP 1 Vytvorenie štruktúry manažmentu	2	0,6	0,5	0,5	0,2	0,1	3,9
WP 2 Projektová meto- dológia a plánované dokumenty	3	2,5	3	3,5	1,5	0,4	13,9
WP 3 Kooperácia s partnerskými regiónmi	1	1	1	1	1	0,7	5,7
WP 4 Zvyšovanie pove- domia	5	11	1	1	-	-	18
WP 5 Budovanie regio- nálneho konsenzu	1	1	3	-	-	-	5
WP 6 Analýza regiónu a identifikácia požiada- viek regiónu	0,5	1,5	1	1	-	-	4
WP 7 Analýza regionál- nych ponúk	0,25	0,5	0,5	1	0,5	-	2,75
WP 8 Regionálne tech- nologické predvídanie	1	1	2,5	3,5	0,5	0,5	9
WP9 RIS	4	1	1	1	0,5	0,3	7,8
WP 10 Pilotné akcie	3	1	1	2	0,5	-	7,5
WP 11 Monitoring	2	0,25	0,25	0,5	0,5	-	3,5
Špecifické akcie celkom	22,75	21,35	14,75	15	5,2	2,0	81,05

	Partner 1 TnUAD	Partner 2 TRK SOPK	Partner 3 RA TSK	Partner 4 BIC	Partner 5 ITA	Partner 6 ZENIT	TOTAL ACTIVI TIES
Aktivity konzorcia ma- nažmentu							
WP 1 Vytvorenie štruk- túry manažmentu	0,4	-	-	0,19	-	-	0,59
WP 2 Projektová meto- dológia a plánované dokumenty	0,5	-	-	0,4	-	-	0,9
WP 3 Kooperácia s partnerskými regiónmi	-	-	-	-	0,23	-	0,23
WP 4 Zvyšovanie pove- domia	-	0,47	-	-	-	-	0,47
WP 5 Budovanie regio- nálneho konsenzu	-	-	0,48	-	-	-	0,48
WP 6 Analýza regiónu a identifikácia požiada- viek regiónu	-	0,2	-	-	-	-	0,2
WP 7 Analýza regionál- nych ponúk	-	-	-	0,2	-	-	0,2
WP 8 Regionálne tech- nologické predvídanie	-	-	-	0,5	-	-	0,5
WP9 RIS	1,0	-	-	-	-	-	1,0
WP 10 Pilotné aktivity	0,4	-	-	-	-	-	0,4
WP 11 Monitoring	0,35	-	-	-	-	-	0,35
Aktivity manažmentu celkom	2,65	0,67	0,48	1,29	0,23	-	5,32

Zdroj: Vlastné spracovanie