

# EKONOMICKÁ DIMENZE ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY – PŘÍPADOVÁ STUDIE SRBSKO

Kristýna Kloboučnicková, Radka Druláková\*

## Abstract

The article deals with the economic dimension of the Czech Republic's official development assistance. It discusses that aid and trade need not act contradictorily; in fact, they may work complementarily. In particular, the study focuses on the Czech Republic's bilateral official development assistance towards Serbia, which shows synergic effects of development assistance and business interests. The first part of the paper is concerned with the various forms of private sector involvement in the Czech Republic's official development assistance. The second part describes the Czech Republic's official development assistance on the example of Serbia. First, this section concentrates on the Czech Republic's relationship towards the Western Balkans and its bilateral relationship with Serbia. Afterwards, it regards the particular projects implemented by Czech actors operating in the framework of the official development assistance. Specifically, it deals with three Aid for Trade projects carried out by the Czech Chamber of Commerce and two projects implemented by Czech companies in the region of Pešter/Sandžak and the municipality of Kruščica.

**Keywords:** international development cooperation, economic diplomacy, commercial link-up, Czech Republic, Serbia

**JEL classification:** F63, P45, F35

## Úvod

Propojení zahraniční rozvojové spolupráce, která představuje neekonomické zájmy státu, s ekonomickou diplomacií, která se orientuje na dosahování ekonomických zájmů země, bývá často vnímáno jako rozporné a možná až kontroverzní. Zatímco zahraniční rozvojová spolupráce vychází primárně z mezinárodní solidarity [Sagasti, 2005, s. 2], tedy z altruistického přesvědčení, že bohaté státy by státům chudým měly poskytovat pomoc, ekonomická diplomacie se pragmaticky soustředí na vytváření podmínek pro prosazování ekonomických zájmů státu v zahraničí, tedy na realizaci ekonomické dimenze své zahraniční politiky [Štouračová, 2008, s. 24]. Dokonce ani odborná literatura nevěnuje analýzám možné symbiózy ekonomických a neekonomických zájmů státu velkou pozornost.

\* Článek vznikl s podporou Grantové agentury České republiky poskytnutou pro léta 2013–2015 grantovému projektu Možnosti a meze českého zahraničně politického aktivismu (13-30724S)

V realitě ekonomických vztahů České republiky (ČR)<sup>1</sup> se v souvislosti se zahraniční rozvojovou spoluprací objevuje termín komerční návaznost [Venclíková, 2013; Mrázek, 2013b aj.], reflexe tohoto jevu v obecnější rovině se však vyskytuje sporadicky. Literatura se obvykle zaměřuje na zahraniční rozvojovou spolupráci, přičemž ekonomická dimenze této spolupráce bývá zmíněna pouze okrajově. V českém prostředí stojí v tomto smyslu za pozornost publikace Ondřeje Horkého [2010, 2011] a Filipa Tesaře [2013], ze zahraniční literatury se tématu věnují studie Francisca Sagastiho [2005] a Briana Tomlinsona [2012]. Funkčnost propojení projektů zahraniční rozvojové spolupráce s nástroji ekonomické diplomacie dokládá tato stať na příkladu ČR.

„Česká republika pomáhá“ je slogan oficiálních materiálů Ministerstva zahraničních věcí ČR (MZV ČR) týkajících se české zahraniční rozvojové spolupráce. Pokud nebudeme uvažovat oficiální zahraniční rozvojovou pomoc, která byla před revolucí v roce 1989 poskytována spřízněným socialistickým státům, má česká zahraniční rozvojová spolupráce krátkou historii. Od položení základů zahraniční rozvojové spolupráce fungující na mezinárodně uznávaných principech uplyne v roce 2015 rovných dvacet let. Vývoj české zahraniční rozvojové spolupráce je navzdory jejímu poměrně krátkému trvání obdobím změn. A nejde jen o změny institucionálního charakteru, ale především o změny ve směřování zahraniční rozvojové spolupráce. Pro diskusi probíhající v ČR ohledně směřování české zahraniční rozvojové spolupráce a jejího propojení s ekonomickými zájmy je přílehlavá původně anglicky položená otázka: Aid or Trade? [HN, 2009], která nabízí dvě alternativy. Buď bude ČR prostřednictvím zahraniční rozvojové spolupráce pomáhat, nebo se bude soustředit pouze na obchod.

Tato stať si klade za cíl ukázat, že pomoc a obchod se nemusejí vylučovat, ale že mohou působit komplementárně. Na příkladě působení ČR v Srbsku ukazuje, jak je soukromý sektor zapojen do české zahraniční rozvojové spolupráce a jaký synergický efekt z tohoto zapojení pro soukromé subjekty plyne. Pro případovou studii byla vybrána Srbská republika především z toho důvodu, že se již nejedná o rozvojový stát v klasickém slova smyslu – od roku 2012 je Srbsko kandidátskou zemí Evropské unie (EU) a rozvojová spolupráce se Srbskem již nezahrnuje pouze jednostrannou pomoc ze strany ČR, ale také navazování kontaktů a budování prostoru pro investice. V Srbsku jsou rozvojové projekty stále realizovány v sektorech, kde se osvědčily, a český soukromý sektor má o zapojení do těchto projektů stále větší zájem. Srbsko bylo také vybráno jako pilotní země pro realizaci programu Rozvojově-ekonomické partnerství. Proto lze na příkladu Srbska dobře demonstrovat zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce ČR.

Informace týkající se konkrétních projektů byly čerpány především z oficiálních dokumentů poskytnutých ekonomickým radou české ambasády v Bělehradě Lubošem Jozou působícím na místě do července 2014, Jiřím Hanslem z Hospodářské komory ČR (HK ČR) a expertem z Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO ČR) zabývajícím se programem Aid for Trade. Velký přínos pro zpracování statě měly rozhovory s expertkou

---

1 V českém prostředí potom mohou vyvolávat kontroverzi rozsáhlé podvody v oblasti veřejných zakázek a zneužívání veřejných prostředků, ze kterých mohou pramenit obavy z propojení zahraniční rozvojové spolupráce s ekonomickou diplomacií. Z rozhovorů se zaměstnanci firem je patrné, že zájem firem o zahraniční rozvojovou spolupráci jako nástroje k objevení nových trhů se zvyšuje, je pro ně ale zároveň náročné vyhovět kritériím nastaveným Českou rozvojovou agenturou ve výběrových řízeních. Možnost zneužití finančních prostředků určených na rozvojovou spolupráci dále ztěžuje důsledný monitoring projektu.

České rozvojové agentury na projekty realizované v Srbsku Ivanou Pejić Povolnou, s ekonomickým radou srbské ambasády v Praze Milijou Markovićem působícím v ČR do června 2014 a se zaměstnanci firem, které realizovaly projekty zahraniční rozvojové spolupráce v Srbsku. Bez jejich přispění by tato stať rozhodně nemohla vzniknout, proto jim patří velký dík za jejich ochotu a vstřícnost.

## 1. Formy zapojení soukromého sektoru do projektů zahraniční rozvojové spolupráce v ČR

Shrnutí české zahraniční rozvojové spolupráce v roce 2012 [MZV ČR, 2013f, s. 3] uvádí, že pokroku při naplňování primárního cíle zahraniční rozvojové spolupráce, kterým je globální snižování chudoby, je možné dosáhnout pouze při zapojení soukromého sektoru jako aktéra, který má rovnocenné postavení v systému zahraniční rozvojové spolupráce. Soukromý sektor je zde dokonce přirovnáván k „motoru rozvoje“. Protože MPO ČR, MZV ČR i Česká rozvojová agentura jsou si vědomy potenciálu, který soukromé firmy mohou vložit do projektů zahraniční rozvojové spolupráce, snaží se věnovat velkou pozornost motivaci českých podnikatelských subjektů. I přes riziko, které s sebou investice do rozvojových zemí nesou, mají firmy zájem se na projektech podílet, a to především kvůli referencím a zkušenostem, které mohou v regionech, kde běžně nepůsobí, získat [Mrázek, 2013a]. Česká republika si podle MZV ČR v rozvojových zemích vydobyla slibnou pozici díky kvalitě realizovaných projektů. A dobré jméno se následně promítá i do obchodních vztahů, z čehož opět profituje český soukromý sektor formou získávání zakázek v rozvojových zemích již v rámci běžných obchodních vztahů (MFA CR 2012).

V době obnovy zahraniční rozvojové spolupráce v 90. letech 20. století, kdy její systém nebyl funkčně institucionalizován a formalizován, často fungovala taková praxe, kdy firma, která měla v určité rozvojové zemi své kontakty, formulovala projekt, který byl poté realizován jako součást zahraniční rozvojové spolupráce ČR [Špok, 2013, s. 3]. Taková praxe je ale v současnosti vyloučena vzhledem k přesně daným pravidlům, jimiž se projekty řídí. Soukromý sektor se do české zahraniční rozvojové spolupráce může zapojit čtyřmi způsoby. Firma může zprv na základě výběrového řízení vypsaného Českou rozvojovou agenturou získat zakázku na formulaci nebo realizaci projektu zahraniční rozvojové spolupráce. Druhou možností je zapojení firmy do programu Rozvojově-ekonomického partnerství v gesci MZV ČR. Třetí možností je program Studie proveditelnosti, jehož řízením je pověřena Česká rozvojová agentura. Začtvrté má soukromý sektor šanci zapojit se do programu Aid for Trade, pro který vypisuje výběrová řízení MPO ČR (viz Obrázek 2).

První možností zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce je podílení se na realizaci projektů vypsaných Českou rozvojovou agenturou. Řízení těchto projektů vychází z Metodiky projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce.<sup>2</sup> Metodika poskytuje standardizované postupy pro veškeré aktéry rozvojové konstituce, které vedou k efektivnímu naplňování cílů zahraniční rozvojové

2 Metodika byla vypracována na základě znění zákona č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí, Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce na období 2010–2017 a vládního materiálu k transformaci zahraniční rozvojové spolupráce.



*Zdroj: vlastní zpracování*

spolupráce. Tyto kroky jsou posloupně seřazeny do jednotlivých fází projektového cyklu, kterými je programování, identifikace, formulace, realizace a monitoring a evaluace.<sup>3</sup> Metodika také definuje role jednotlivých aktérů v projektovém cyklu a obsahuje šablony pro projektovou dokumentaci [ČRA, 2010, s. 3].

Soukromé subjekty se mohou prostřednictvím České rozvojové agentury zapojit do fáze formulace nebo fáze realizace projektu, přičemž platí zákaz účasti stejné firmy v obou projektových fázích totožného projektu. Cílem fáze formulace projektu je detailní a konkrétní rozpracování návrhů, které byly české straně předloženy partnerskými institucemi z dané rozvojové země. Výše finančních prostředků, které jsou soukromému podnikatelskému subjektu pro provedení fáze formulace projektu poskytnuty, se pohybuje do 1 miliónu Kč v závislosti na finanční náročnosti činností, které musejí být v rámci fáze provedeny. V této fázi je přímo na místo realizace projektu vyslána speciální formulační mise složená z expertů na danou problematiku a expertů z vybrané firmy (v případě zapojení soukromého sektoru). Ti vypracovávají projektový dokument přímo na základě informací a parametrů získaných v dané rozvojové zemi [Rozhovor 2014a]. Pokud se soukromý subjekt rozhodne účastnit realizační fáze projektu, musí se přihlásit do výběrového řízení, které je vypisováno na základě projektového dokumentu vypracovaného v rámci fáze formulace a vyhlašováno podle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Od zveřejnění zadávací dokumentace a příloh mají zájemci obvykle lhůtu dvou měsíců na podávání nabídek. Hodnotící komise vybere na základě předem stanovených

3 Výstupem fáze programování je seznam prioritních zemí, do kterých bude česká ZRS v delším časovém horizontu nejméně pěti let směřovat. Výstupem fáze identifikace jsou sektory, na které se projekty ZRS budou soustředit. Výsledkem fáze formulace je projektový dokument, který specifikuje celý projekt. Ve fázi realizace a monitoringu jsou realizovány činnosti směřující k naplnění cíle zahraniční rozvojové spolupráce (dodávka zboží nebo služeb). Fáze evaluace má za úkol zhodnotit, zda bylo dosaženo cílů ZRS a konstatovat, jak projekt ZRS přispěl k rozvoji dané komunity nebo regionu [ČRA, 2010].

kritérií vítěze, přičemž je zvažován především kvantifikovatelný ukazatel ceny realizace projektu, kvalita a technologie. Celé řízení trvá tři až čtyři měsíce [Rozhovor 2014a].<sup>4</sup>

Podobný průběh mají na základě zákona o veřejných zakázkách výběrová řízení v programu Studie proveditelnosti i výběrová řízení vypisovaná MZV ČR v programu Rozvojově-ekonomické partnerství a MPO ČR v programu Aid for Trade. Rozvojově-ekonomické partnerství je nový program, který vznikl v roce 2011 přímo na podporu zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce. Inspirací pro zahájení tohoto programu byla pozitivní zkušenost Dánska a Finska jako zkušených dárců s projekty propojujícími domácí firmu a firmu v rozvojové zemi (tzv. business to business – B2B) v rámci zahraniční rozvojové spolupráce. Rozvojově-ekonomické partnerství má posilovat udržitelnost projektů zahraniční rozvojové spolupráce prostřednictvím komerční návaznosti jednotlivých rozvojových projektů. Důraz je v tomto programu kladen na projekty, které mají potenciál generovat obchodní příležitosti pro český soukromý sektor v rozvojové zemi.<sup>5</sup> Projekty realizované v tomto programu jsou zaměřené na podporu spolupráce českých firem s firmami v dané rozvojové zemi, což zahrnuje např. podporu transferu technologií a know-how [Export.cz, 2014].

Jako pilotní země tohoto programu byly v roce 2013 vybrány Srbsko a Etiopie, v roce 2014 byly tyto teritoriální priority programu rozšířeny na všechny prioritní země [MZV ČR 2014c]. Sektorové zaměření programu je dáno sektorovými prioritami zakotvenými v Koncepci zahraniční rozvojové spolupráce ČR na období 2010–2017. Program je rozdělen na dvě fáze, do kterých se české firmy mohou zapojit. MZV ČR může vybrané projekty podpořit částkou do 100 tisíc Kč v přípravné fázi, v realizační fázi pak firma může získat až částku 500 tisíc Kč. Maximálně však může být ministerstvem uhrazeno 50 % veškerých nákladů [MZV ČR, 2014c, s. 11–12]. Za první rok existence tohoto programu byly v jeho rámci realizovány čtyři projekty v sektoru průmysl a v sektoru voda a sanitace s celkovým příspěvkem MZV ČR ve výši 334 559 Kč z celkového plánovaného rozpočtu 1 milion Kč. Projekty byly realizovány celkem třemi firmami (Asio spol. s r.o., Fatra a.s. a Hrdlička s.r.o.) [MZV ČR, 2014f]. Je tedy patrné, že potenciál programu v pilotním roce jeho fungování nebyl plně využit a finanční prostředky naplánované pro jeho podporu byly z větší poloviny vráceny do státního rozpočtu. V roce 2014 však bylo rozšířeno portfolio zemí, na které se tento program vztahuje, což by mohlo mít vliv na počet firem majících o rozvojově-ekonomické partnerství zájem.

Druhým programem, vzniknuvším v roce 2013 se záměrem vyššího zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce, je program Studie proveditelnosti. Tento program spadá do gesce České rozvojové agentury, která také vypisuje výběrová řízení na veřejné zakázky v jeho rámci. Program Studie proveditelnosti funguje na bázi vypracování specifikace ekonomicko-rozvojové příležitosti, kterou lze následně realizovat v dané rozvojové zemi. Specifikaci, kterou zpracovává český soukromý podnikatelský subjekt, následně přebírá partnerský subjekt v rozvojové zemi. Ekonomicko-rozvojová příležitost je v metodice Studie proveditelnosti chápána jako projekt, který je oboustranně výhodný jak pro českou soukromou firmu, tak pro partnera z rozvojové země. Projekt však musí mít rozvojový aspekt, aspekt udržitelnosti a investiční návratnosti.

4 Srov. úplné znění zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů. 2014.

5 K proexportním aktivitám státu v obecné rovině blíže viz např. [Krčál, 2011].

Na vypracování dokumentu navazuje proces zajištění finančních prostředků na realizaci projektu. Financování projektu by mělo být preferenčně vázáno na českou nebo mezinárodní finanční instituci, případně na Českou exportní banku. Pro rok 2014 byly na program vyhrazeny 2 miliardy Kč, s tím, že náklady mohou být státem pokryty do maximální výše 500 000 Kč [ČRA, 2014c, s. 2]. Preferovány jsou země, v nichž již Česká rozvojová agentura působí. Vybrány mohou být ale i jiné rozvojové země, jejichž politické a hospodářské prostředí umožňuje v návaznosti na projekt komerční spolupráci.

Posledním programem, který je v rámci zahraniční rozvojové spolupráce úzce spjat se soukromým sektorem, je program Aid for Trade vedený MPO ČR. Aid for Trade, tedy Pomoc na podporu obchodu, je program určený pro podporu plnohodnotného zapojení rozvojových zemí do mezinárodního obchodu. Projekty mají rozvojovým zemím usnadnit vstup na mezinárodní trh prostřednictvím budování kapacit, rozvoje obchodních aktivit, dále pak asistenci při eliminaci administrativních bariér, formulaci a implementaci pravidel na domácím trhu, v rozvoji malých a středních firem atd. Průběh realizační fáze se u jednotlivých projektů liší, jelikož forma realizace musí odpovídat požadavkům na přenos know-how, informací a zkušeností českých společností do firem z přijímajících států. Realizace je proto organizovaná formou školení, diskusí, kulatých stolů, workshopů, studijních cest nebo vypracování studií proveditelnosti (MPO ČR).

Program Aid for Trade vychází přímo z potřeb rozvojových států, což samo o sobě posiluje efektivnost zahraniční rozvojové spolupráce. V roce 2013 projekty Aid for Trade probíhaly v Etiopii, Gruzii, Kosovu, Mongolsku a Srbsku v sektorech zemědělství, ochrana životního prostředí, voda a sanitace, obchod a další služby, průmysl a výroba a dodávky energie. Projekty Aid for Trade jsou menšího rozsahu jak z finančního, tak i z časového hlediska. Objem finančních prostředků poskytnutých na jeden projekt se pohybuje maximálně do 1 milionu Kč a realizace projektu je časově omezena na jeden kalendářní rok. Zájem firem o Aid for Trade je vysoký, o čemž svědčí čerpání rozpočtu schváleného pro tento program v roce 2013. Z celkového rozpočtu ve výši 6 milionů Kč poskytnutého v roce 2013 bylo na osm realizovaných projektů vyčerpáno 5 899 806 Kč [MZV ČR, 2014f].

## **2. Česká rozvojová spolupráce ve vztahu k Srbské republice**

ČR začala svou zahraniční rozvojovou spolupráci orientovat na západní Balkán již v době, kdy v bývalé Jugoslávii probíhal válečný konflikt, tedy v 90. letech 20. století. Od této doby se situace v regionu postupně stabilizovala, a tak i česká rozvojová spolupráce změnila svůj charakter především směrem k dlouhodobější transformační spolupráci a asistenci při přípravě zemí západního Balkánu na vstup do EU a NATO. Závazek ke spolupráci se zeměmi bývalé Jugoslávie byl formálně zakotven již v Konceptu zahraniční rozvojové pomoci ČR na období let 2002–2007 [MZV ČR, 2002].

### **2.1 Orientace České republiky na západní Balkán, bilaterální vztahy a zahraniční rozvojová spolupráce se Srbskem**

Zájmy ČR v oblasti západního Balkánu vycházejí ze základních cílů české zahraniční politiky, jimiž jsou bezpečnost, stabilita a prosperita států [MZV ČR, 2011b, s. 4]. Konkrétně má ČR v regionu zájem na jeho bezpečnosti a předvídatelnosti, fungování principů tržní

ekonomiky, vymahatelnosti práva a na jeho demokratizaci. Tento region je díky své geografické blízkosti dobře dostupný českým podnikatelským subjektům. Je proto v českém zájmu podílet se na budování stabilního tržního prostředí, do kterého budou se svým podnikatelským záměrem moci vstoupit nejen velké české společnosti, ale i malé a střední firmy. Vzájemné obchodní spolupráci a českým investicím je nakloněn i balkánský trh, který je pro české subjekty zajímavý především v sektorech korespondujících se strukturou českého průmyslu, jako je energetika, automobilový průmysl, dopravní infrastruktura, ochrana životního prostředí, potravinářský průmysl a spotřební zboží. O vzájemném ekonomickém propojení svědčí i český export do zemí západního Balkánu, který v letech 2008 až 2012 odpovídal 5,18 % z celkového exportu do zemí mimo EU [MZV ČR, 2013e, s. 3–5].

Srbsko je Světovou bankou charakterizováno jako rozvojová země s vyšším středním příjmem a s 24,6 % obyvatelstva žijícími pod úrovní chudoby [WB, 2014]. Navzdory vysoké hodnotě tohoto ukazatele předznamenávají ostatní údaje pozitivnější vývoj. Očekávaná délka života při narození byla v roce 2012 sedmdesát pět let, hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2013 meziročně o 2,4 % a ve stejném roce došlo také k poklesu inflace na 9,9 % [MZV ČR, 2013b]. V letech 2002 až 2012 vynaložila ČR na bilaterální projekty zahraniční rozvojové spolupráce se Srbskem přibližně 23 miliónů euro a zařadila se tak s podílem 0,6 % na celkové zahraniční rozvojové spolupráci poskytnuté Srbsku mezi největší dárce [MZV ČR, 2013c]. Srbsko, tehdy ještě jako unie Srbsko a Černá Hora, bylo v roce 2004 stanoveno jako prioritní země české zahraniční rozvojové spolupráce především z důvodu potřeby rekonstrukce země po válečném konfliktu, posilování dlouholeté tradice silných hospodářských, politických a kulturních vztahů a také z důvodu vysokého potenciálu vedlejších přínosů, mezi které patří především rozvoj vzájemně výhodných hospodářských vztahů [MZV ČR, 2006]. Vzájemné vztahy posílila i Dohoda mezi vládou ČR a vládou Srbské republiky o zahraniční rozvojové spolupráci podepsaná v Bělehradě v červenci 2013 [MZV ČR, 2013a].

Česká zahraniční rozvojová spolupráce je v Srbsku směřována zejména do těchto sektorů: vzdělávání, zdravotnictví, zásobování vodou a sanitace, státní správa a občanská společnost, sociální infrastruktura a služby, doprava a skladování, výroba a dodávka energie, obchodní politika a regulace, průmysl, těžba surovin a stavebnictví, dopravní infrastruktura a ochrana životního prostředí. Tradičně je česká spolupráce zaměřena především na sektor zdravotnictví a sektor zásobování vodou a sanitace. Novou oblastí, na kterou česká zahraniční rozvojová spolupráce po roce 2010 cílí, je podpora malých a středních podniků a ekonomického rozvoje. Tradičními regiony, do nichž je česká spolupráce soustředěna, jsou oblasti Pešter/Sandžak a Šumadija. Celkem bylo od roku 2005 do roku 2014 v rámci bilaterální zahraniční rozvojové spolupráce v Srbsku realizováno 61 projektů a na další tři projekty bylo v září 2014 vypsáno výběrové řízení. Z 61 realizovaných projektů bylo 19 realizováno českou soukromou firmou, 3 projekty realizovala HK ČR [MZV ČR, 2014a].

**Tabulka 1 | Finanční prostředky věnované na zahraniční rozvojovou spolupráci se Srbskem v období 2010–2016**

(v miliónech Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Částka	68,2	55,7	46,5	31,1	19	17	12

Zdroj: MZV ČR 2014a.

Celková částka věnovaná na bilaterální zahraniční rozvojovou spolupráci se Srbskem se od roku 2010 snižuje (viz Tabulka 1). Plán na rok 2015 určuje částku 17 miliónů Kč a plán na rok 2016 už počítá jen s 12 milióny Kč [MZV ČR, 2014e, s. 22]. Pokles finančních prostředků je spojen s ustáváním aktivit v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce, se zvyšováním intenzity přípravy na vstup do EU a také se změnou struktury zahraniční rozvojové spolupráce. Přesah zahraniční rozvojové spolupráce do česko-srbských obchodních vztahů dokládá realizace projektů českými a srbskými soukromými subjekty, realizace projektů v rámci programu Rozvojově-ekonomické partnerství zaměřeného na B2B a programu Aid for Trade cíleného na rozvoj soukromého sektoru. Srbsko také patří mezi prioritní země Exportní strategie ČR pro období 2012–2020 Ministerstva průmyslu a obchodu [MPO ČR, 2012, s. 18].

Srbsko je státem, kde se teritoriálně překrývají zájmy ČR v oblasti rozvoje a exportu. Vzhledem k pozitivnímu vývoji situace v Srbsku a získání statusu kandidátské země EU, je zahraniční rozvojová spolupráce se Srbskem stále více orientována na komerční návaznost projektů s potenciálem pro další obchodní spolupráci. Zahraniční rozvojová spolupráce je nástroj, který v Srbsku sehrává významnou roli v české ekonomické diplomacii a přispívá k posílení pozice ČR v obchodních vztazích se srbskými partnery [Štouračová, 2010, s. 226]. Tento názor podpořil i obchodní rada ambasády Srbské republiky v Praze Milija Marković, který řekl, že Srbsko je vděčné za spolupráci a asistenci, které mu ČR poskytuje, a snaží se být do maximální možné míry nápomocné při jejich realizaci. Zároveň ocenil snahu o komerční návaznost projektů české zahraniční rozvojové spolupráce a přiznal, že by Srbsko uvítalo více českých investic do srbské ekonomiky [Rozhovor, 2014b].

## 2.2 Program Aid for Trade realizovaný Hospodářskou komorou ČR v Srbsku

Program Aid for Trade realizovaný v letech 2011 až 2013 v Srbsku navázal na úspěch projektu Evropské asociace obchodních a průmyslových komor, díky kterému se Obchodní a průmyslová komora Srbska zdokonalila v poradenství malým a středním podnikům v oblasti projektového managementu [HK ČR, 2011, s. 3]. Po realizaci projektu nazvaného *Aid for Trade – Hospodářský a sociální rozvoj oblasti, budování sítě center pro tvorbu a řízení rozvojových projektů v Republice Srbsko* zájem o české zkušenosti ze strany srbského partnera pokračoval, a tak byly v návaznosti na tento projekt realizovány v dalších letech ještě projekty *Aid for Trade – Podpora rozvoje obchodu v Srbsku* v roce 2012 a *Aid for Trade – Projektový management a sociálně zodpovědné podnikání malých a středních podniků* v roce 2013 (viz Tabulka 2).

První z projektů s celkovým rozpočtem 960 117 Kč [HK ČR, 2011, s. 2] byl zaměřen přímo na spolupráci mezi ČR a Srbskem. Jeho cílem bylo především přispět k ekonomickému a sociálnímu rozvoji Srbska prostřednictvím zvýšení úrovně odbornosti srbských hospodářských komor. Průmyslová a obchodní komora Srbska v dílčích cílech projektu uvedla mimo jiné získání nových poznatků z oblasti projektového managementu zaměřeného na projekty EU (pro Srbsko bylo relevantním tématem především efektivní využití předvstupních fondů a dalších rozvojových programů) a z oblasti přilákání přímých zahraničních investic [Privredna Komora Srbije, 2011]. Druhý z projektů se zabýval tematikou podnikatelského prostředí, a to především podporou malých a středních firem v Srbsku, jejich zapojením do mezinárodních projektů a internacionalizací. Finanční



prostředky uvolněné ze státního rozpočtu na tento projekt byly stanoveny na 572 250 Kč [HK ČR 2012, s. 2]. V tomto projektu byl také poprvé kladen důraz na sociálně a ekonomicky udržitelný rozvoj srbské ekonomiky [Privredna Komora Srbije, 2012]. Třetí projekt se kromě problematiky projektového managementu soustředil na koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility, CSR), což bylo přímou reakcí na zájem srbských partnerů o české a evropské zkušenosti s aplikací principů CSR v praxi. Na tento projekt bylo vynaloženo 792 400 Kč [HK ČR, 2013, s. 2]. Novým cílem, který se objevil v roce 2013, bylo posílení interakcí a vzájemných vazeb mezi Srbskem a Českou republikou a spolupráce v záležitostech společného zájmu [Privredna Komora Srbije, 2013a].

**Tabulka 2 | Rozpočet a obsah projektů Aid for Trade realizovaných v Srbsku v letech 2011, 2012 a 2013**

Aid for Trade 2011 (960 117 Kč)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hospodářský a sociální rozvoj oblasti</li> <li>• fungování center pro tvorbu a řízení projektů</li> </ul>
Aid for Trade 2012 (572 250 Kč)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj obchodu v Srbsku</li> <li>• podpora podnikání malých a středních firem</li> </ul>
Aid for Trade 2013 (792 400 Kč)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektový management</li> <li>• sociálně zodpovědné podnikání malých a středních firem</li> </ul>

*Zdroj: HK ČR: Program Aid for Trade 2011–2013*

Všechny tři projekty byly rozděleny do tří, respektive čtyř fází, z nichž každá byla zorganizována jinou formou. Konkrétně se jednalo o semináře, kulaté stoly, studijní cesty a společná setkání podnikatelů. Semináře měly strukturu přednášek odborníků na dané téma, po kterých následovala diskuse nebo případně workshop, kdy si jednotliví účastníci mohli sami vyzkoušet aplikaci dané problematiky v praxi. Například na semináři v Bělehradě, který se konal v září roku 2011, si účastníci mohli zkusit vypracovat tezi vlastního virtuálního projektu [HK ČR, 2011, s. 4]. Interakce byla také podstatou kulatých stolů, k nimž byli často přizváni odborníci z praxe jako například na kulatý stůl, který se konal v rámci studijní cesty v srpnu 2013, a účastnili se ho experti z Vysoké školy ekonomické v Praze [HK ČR, 2013, s. 4].

Samostatnou částí projektů v letech 2011 a 2013 byly podnikatelské kontaktní akce organizované pro zástupce českých a srbských soukromých firem. Pro ekonomickou dimenzi zahraniční rozvojové spolupráce bylo nejzajímavější částí bilaterální setkání českých a srbských společností (tzv. *matchmaking event*). V roce 2011 se ho zúčastnilo 18 českých a 20 srbských firem [HK ČR, 2011, s. 5] a v roce 2013 se počet českých firem dokonce zvýšil na 35 [HK ČR, 2013, s. 5]. Mezi českými firmami figurovala i jména velkých společností jako je například Metrostav, a.s., KOVOSVIT MAS, a.s., Hrdlička, s.r.o. nebo VHS Brno, a.s. [Privredna Komora Srbije, 2013b]. Díky těmto setkáním měly projekty programu Aid for Trade z let 2011 a 2013 velký potenciál pro komerční návaznost.

Ačkoliv je podle experta MPO ČR nutné vnímat program Aid for Trade jako zahraniční rozvojovou spolupráci, komerční návaznost projektů realizovaných v rámci tohoto programu není vyloučena, neboť řada projektů Aid for Trade již tento prvek prokázala [Dotazník, 2014a].

Všechny tři projekty byly cíleny na předání zkušeností a know-how Hospodářské komory ČR a českého soukromého sektoru Obchodní a průmyslové komoře Srbska, regionálním komorám a srbským soukromým firmám. Projekty byly vždy realizovány ve více cílových regionech, konkrétně se jednalo o region Bělehrad, region Vojvodina a region jižního a východního Srbska. Mezi účastníky však nepatřily pouze firmy a hospodářské komory, ale také zástupci univerzit (např. Fakulta organizačních věd Univerzity v Bělehradě), státních institucí (Ministerstvo vnitřního a zahraničního obchodu a telekomunikací, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo obrany), úřadů místní správy a nevládních organizací [Privredna Komora Srbije, 2013b].

## **2.3 Projekty zahraniční rozvojové spolupráce realizované českými firmami v Srbsku**

Na základě konzultace s expertkou České rozvojové agentury na zahraniční rozvojovou spolupráci se Srbskem Ivanou Pejić Povolnou byly pro analýzu provedenou v této části textu vybrány dva projekty, na jejichž příkladu lze kromě rozvojového aspektu demonstrovat také ekonomickou dimenzi zahraniční rozvojové spolupráce. Tu představuje prezentace špičkové technologie a know-how českých firem v zahraničí, což může být prvním krokem pro komerční návaznost projektů. První projekt, který bude předmětem analýzy, je projekt na podporu výroby sýrů realizovaný v oblasti Pešter/Sandžak, a to vzhledem k jeho převážně rozvojovému charakteru – pomoc oblasti vyznačující se agrárním charakterem a potýkající se s vysokou nezaměstnaností a s ní související migrací obyvatelstva. Druhý projekt se týká výstavby kanalizační sítě v obci Kruščica, který se vyznačuje dodávkou špičkové technologie do regionu, kde působí česká krajanská komunita.

Realizace projektu s celkovým rozpočtem 12 450 000 Kč v sektoru obchod a další služby na podporu výroby sýrů v oblasti Pešter/Sandžak byla naplánována na období 2011 až 2013. Vzhledem k náročnosti projektu byla však realizace prodloužena až do roku 2014 [Velvyslanectví ČR v Bělehradě, 2014a]. Region Pešter/Sandžak na jihozápadě Srbska sousedící s Bosnou a Hercegovinou, Černou Horou a Kosovem je jedním z nejméně rozvinutých regionů země. Je charakteristický multietnicitou obyvatelstva, převažující agrární výrobou, vysokou nezaměstnaností a s ní spojenou migrací obyvatel z venkova do větších měst. Zemědělství má v regionu tradici vzhledem k charakteru prostředí Peštarské vrchoviny, které je ekologicky vhodné pro živočišnou výrobu. Potenciál této oblasti by mohl být využit pro produkci bio výrobků s vysokou přidanou hodnotou a agroturistiku. Takovému využití však brání chybějící infrastruktura [ČRA, 2011].

Mezi typické produkty, které se v regionu vyrábějí, patří pršut, jehněčí maso, hovězí klobásy a především bílý sjenický sýr. O tyto produkty je velký zájem nejen v Srbsku, ale také v sousedních zemích bývalé Jugoslávie. Jejich výroba se však potýká s překážkami – většina farmářů jsou drobní zemědělci fungující individuálně bez zapojení do zemědělského sdružení a jejich stádo dobytka čítá často méně než deset kusů. Výrobci potravin, kteří od těchto farmářů vykupují mléko a maso, jsou také malovýrobci, kteří jsou omezeni svými výrobními kapacitami a nedostupností skladovacích technologií, což jim

komplikuje dodržování hygienických norem a znemožňuje reagovat na požadavky trhu. Podpora těchto farmářů a malovýrobců by měla vést k jejich větší konkurenceschopnosti a lepšímu uplatnění na trhu, a tím i k rozvoji ekonomického potenciálu regionu [Velvyslanectví ČR v Bělehradě, 2014a].

Podnět na realizaci projektu vzešel od Regionální agentury pro rozvoj Sandžaku, partnera České rozvojové agentury, která ve své zprávě uvádí činnosti, jež tvoří jádro tohoto projektu. Kromě dodávek strojů a vybavení se jedná také o předání know-how prostřednictvím školení a spolupráce přímo s místními farmáři a výrobci. Konkrétně je náplní projektu dodávka chladících tanků na mléko pro drobné farmáře (Pacovské strojírny – Trading, spol. s r.o.), výstavba laboratoře pro testování mléka a mléčných výrobků v Sjenici, dodání vybavení této laboratoře (MERCI, s r.o.), založení sdružení, školení farmářů a výrobců v oblasti hygienických norem, získání ochranné známky pro sjenický bílý sýr, vypracování marketingové studie týkající se upevnění značky tohoto produktu na trhu a studie proveditelnosti hodnotového řetězce (Regionalna razvojna agencija Sandžaka – Seda, 2014). Projekt nabyl velkého významu pro region také díky jeho rozsahu. Česká rozvojová agentura kromě partnerství s Regionální agenturou pro rozvoj Sandžaku vyjednala partnerství s programem UNOPS/PROGRESS (program spolufinancovaný EU a švýcarskou vládou na základě platformy vycházející z Rozvojového programu OSN) a s americkou rozvojovou agenturou USAID (United States Agency for International Development). Z programu UNOPS/PROGRESS byly zajištěny finanční prostředky na výstavbu laboratoře v Sjenici, do které bylo následně dodáno vybavení firmou MERCI, s r.o. Díky zapojení mezinárodních aktérů se projekt na podporu výroby sýra v oblasti Pešter/Sandžak stal jedním z nejdůležitějších a nejvíce přínosných projektů realizovaných v Sandžaku mezinárodními dárci [Vyjádření zastupitelského úřadu k realizaci projektu ZRS ČR, 2011].

Rozvojovou dimenzi projektu doplňovala dimenze ekonomická. Česká ambasáda v Srbsku usilovala o co největší viditelnost projektu v srbských médiích. Například ekonomický rada Luboš Joza, česká velvyslankyně Hana Hubáčková a expertka České rozvojové agentury Ivana Pejić Povolná vystoupili s informacemi o projektu několikrát v programu regionální televize [Vyjádření zastupitelského úřadu k realizaci projektu ZRS ČR, 2013a]. Propagace české zahraniční rozvojové spolupráce a tohoto projektu znamenala i propagaci českých firem, které se podílely na jeho realizaci – Pacovské strojírny – Trading, spol. s r.o. a MERCI, s r.o. Vzhledem k tomu, že se projekt v Srbsku setkal s kladnou odezvou, mohl pro tyto firmy být i referencí pro budoucí působení na srbském trhu.

Realizace projektu v sektoru voda a sanitace s celkovým rozpočtem 15 000 000 Kč na výstavbu kanalizační sítě v obci Kruščica byla naplánována na roky 2012 až 2014. Obec Kruščica leží na severovýchodě Srbska u hranic s Rumunskem a územně spadá pod opštinu Bela Crkva. Obyvatelstvo tvoří Srbové, v opštině Bela Crkva však žije i česká menšina se stoosmdesátiletou historií a má zde i své politické zastoupení. Oblast se stejně jako region Pešter/Sandžak potýká se silnou migrací obyvatelstva. V současnosti žije v Kruščici asi 1000 obyvatel [Velvyslanectví ČR v Bělehradě, 2014b]. Vzhledem k existenci komunity českých krajanů byly v regionu za účelem jeho rozvoje českým zastupitelským úřadem realizovány tzv. malé lokální projekty již před rokem 2012. Díky těmto projektům získal zastupitelský úřad cenné zkušenosti a přehled o důvěryhodných partnerech v oblasti, se kterými může v budoucnu navazovat spolupráci. To se ukázalo jako přínosné i v projektu výstavby kanalizační sítě v Kruščici [Rozhovor, 2014d].

Obec se potýkala s problémem odpadních vod vzhledem k neexistenci splaškové kanalizace. Odpadní voda z domů byla před realizací projektu sváděna do nedokonalých septiků, odkud se volně dostávala do místních vodních toků nebo do dešťové kanalizace vybudované podél cest. Tento způsob odvodu odpadních vod ohrožoval zdraví obyvatel, jelikož usnadňoval nákazu vodou přenosnými chorobami a navíc byl především v horkém létě příčinou šířícího se zápachu. Kromě zmírnění dopadu na životní prostředí bylo záměrem projektu nepřímé zvýšení atraktivity lokality pro cestovní ruch [ČRA, 2014a]. Podnět pro vybudování tlakové kanalizace vzešel od samotné obce Kruščice. Spolu s vybudováním tlakové kanalizace byla součástí projektu i stavba čističky odpadních vod. Financování projektu bylo obdobné jako u projektu v oblasti Pešter/Sandžak realizováno z více zdrojů. Financování výkopových prací bylo zajištěno ze zdrojů vlády Autonomní oblasti Vojvodina, čistička odpadních vod měla být financována Státním fondem na ochranu životního prostředí Srbské republiky<sup>6</sup> a dodávka tlakové kanalizace byla realizována českými soukromými subjekty (sdružení firem GEOtest, a.s. a PRESSKAN system, a.s.) prostřednictvím České rozvojové agentury [Rozhovor, 2014d]. Spolupráce a zapojení místních subjektů do projektu prohloubily princip odpovědnosti a vlastnictví, na který byl českou stranou kladen důraz.

Český zastupitelský úřad v Bělehradě i v tomto případě věnoval velké úsilí na zviditelnění projektu v médiích a především v programu místní televizní stanice, kde byl projekt a obecně i česká zahraniční rozvojová spolupráce prezentována ekonomickým radou Lubošem Jozou. Připravena byla také propagační kampaň, v rámci které byl projekt již v roce 2012 prezentován na 9. mezinárodním veletrhu ochrany životního prostředí ECOFAIR v Bělehradě. V rámci kampaně byla také odhalena informační stavební tabule, byly vytištěny a distribuovány letáky a plakáty a byla organizována setkání s dětmi i s dospělými obyvateli Kruščice za účelem osvěty a propagace projektu a české zahraniční rozvojové spolupráce [Vyjádření zastupitelského úřadu k realizaci projektu ZRS ČR, 2012, s. 1–2]. Propagace projektu je – stejně jako u projektu v oblasti Pešter/Sandžak – i propagací firem, které se na něm podílejí. Projekt je z hlediska ekonomické dimenze zahraniční rozvojové spolupráce zastupitelským úřadem v Bělehradě hodnocen jako přínosný vzhledem k možnosti získání referencí pro české subjekty, které mají výrazný potenciál pro komerční návaznost [Vyjádření zastupitelského úřadu k realizaci projektu ZRS ČR, 2012, s. 3].

Zkušenost firem však ukazuje, že komerční návaznost projektů zahraniční rozvojové spolupráce nemusí být chápána tak, že firma na základě realizace projektu ihned po jeho ukončení může zůstat na daném trhu a účastnit se dalších výběrových řízení a případně realizovat další zakázky. Komerční návaznost totiž realizátorovi projektu – tedy soukromé firmě – nemůže být zaručena vzhledem k tomu, že on sám není tím, kdo identifikuje příležitosti pro realizaci rozvojového projektu. Podnět k realizaci projektu vychází buď přímo od subjektů z daného místa, nebo od České rozvojové agentury. A tito aktéři často nezohledňují ekonomickou dimenzi zahraniční rozvojové spolupráce v podobě

6 V průběhu realizace projektu proběhly všeobecné volby, na jejichž základě byl zrušen Státní fond na ochranu životního prostředí Srbské republiky. Tak vznikla nejistota, zda na čističku odpadních vod, která měla být podle standardního postupu původně postavena ještě před vybudováním tlakové kanalizace, budou vůbec nalezeny finanční zdroje. Nakonec však byly s pomocí českého zastupitelského úřadu v Bělehradě získány finance od švédské rozvojové agentury SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency).

komerční návaznosti projektu, ale především altruistickou pomoc regionu či komunitě [Rozhovor, 2014e]. Další podmínkou, která musí být pro realizaci komerční návaznosti naplněna, je vůle firmy zůstat na daném trhu, což se pojí s problémy týkajícími se právního prostředí v zemi, ale i odlišností místní mentality.

## Závěr

Komerční návaznost rozvojových projektů se začala projevovat až v průběhu procesu transformace systému zahraniční rozvojové spolupráce v 90. letech 20. století, kdy ČR začala usilovat o získání pozice ve skupině vyspělých států OECD. V rámci procesu transformace vznikl systém s jasně definovanými pravomocemi jednotlivých aktérů a vzájemných vazeb mezi nimi a také prostor pro zapojení soukromých firem do rozvojových projektů. Zástupcem soukromého sektoru v systému zahraniční rozvojové spolupráce se stala Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci, která se zaměřuje přímo na ekonomickou dimenzi zahraniční rozvojové spolupráce formou vytváření koherence mezi principy zahraniční rozvojové spolupráce a podporou exportních aktivit českých vývozců. Soukromý sektor je v současném systému české zahraniční rozvojové spolupráce rovnocenným partnerem všech zapojených aktérů. Prostřednictvím Platformy podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci se může zapojovat do rozhodování o směřování zahraniční rozvojové spolupráce, a díky nástrojům pro zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce může být přímým realizátorem rozvojových projektů.

Firmy mohou k rozvoji států přispět především prostřednictvím rozvoje kapacit místního soukromého sektoru přenosem know-how, transferem technologií, vytvářením obchodních strategií nebo nových pracovních míst. To přispívá k budování fungujícího tržního prostředí, které do rozvojových zemí může přilákat zahraniční investory a usnadnit jim tak vstup na mezinárodní trh. MPO ČR i MZV ČR jsou si vědomy potenciálu soukromých firem v zahraniční rozvojové spolupráci a usilují o to, aby byl tento plně využit. MPO ČR se snaží využít synergie rozvojových a exportních projektů a efektivně zapojit české exportéry do zahraniční rozvojové spolupráce. MZV ČR usiluje o propojení pomoci a rozvoje s ekonomickými zájmy prostřednictvím kulatých stolů s českými podnikateli. Obě ministerstva ale především vytvářejí nástroje pro přímé zapojení soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce.

ČR si je plně vědoma přínosu soukromého sektoru do zahraniční rozvojové spolupráce a podniká kroky, které vedou k posílení jeho role realizátora rozvojových projektů. Soukromé firmy mají možnost zapojit se do zahraniční rozvojové spolupráce čtyřmi způsoby, a to buď v rámci formulace nebo realizace projektu zahraniční rozvojové spolupráce, programu Rozvojově-ekonomické partnerství, programu Studie proveditelnosti, a nebo programu Aid for Trade. Tyto programy jsou jasným důkazem snahy propojit idealistickou a pragmatickou složku zahraniční rozvojové spolupráce a zaměřit se na její ekonomickou dimenzi. Komerční návaznost projektů realizovaných v rámci těchto programů je považovaná za žádoucí, což přímo sleduje zájem českého soukromého sektoru, kterým je výhodnost spolupráce.

Tento trend dokazují i projekty realizované HK ČR a českými firmami v Srbsku. Na příkladu Srbska bylo ukázáno, že je opodstatněné sledovat vývoj dané rozvojové země a přizpůsobit nástroje zahraniční rozvojové spolupráce, ekonomické diplomacie a jejich

kombinaci tak, aby odpovídaly stupni rozvoje dané země. Vzhledem k tomu, že Srbsko svou charakteristikou již nepatří mezi klasické rozvojové země, je zde budování podmínek pro obchodní spolupráci prostřednictvím projektů zahraniční rozvojové spolupráce zcela na místě. Všechny analyzované projekty se vyznačují přínosem pro rozvoj Srbska, je v nich ale patrný i prostor pro komerční návaznost a potenciál pro další obchodní spolupráci. U programu Aid for Trade je tento potenciál spatřován především v kontaktních podnikatelských akcích, jejichž účelem bylo seznámení zástupců jednotlivých firem s možnostmi spolupráce a případné uzavření obchodních kontraktů. V případě projektů realizovaných v Srbsku českými firmami je ekonomická dimenze zahraniční rozvojové spolupráce spatřována v získaných referencích a v možnosti setrvat na srbském trhu již v rámci klasické obchodní spolupráce. Ačkoliv je primárním cílem projektů zahraniční rozvojové spolupráce pomoc, rozvoj a eliminace chudoby, navázání obchodního partnerství je vítané. Z názorů zástupců jednotlivých firem je však patrné, že realizace komerční návaznosti nemůže být zaručena. Na druhou stranu však firmy potvrdily, že příležitosti pro komerční návaznost rozvojového projektu existovaly nebo v budoucnosti mohou existovat, a tak je další působení na srbském trhu po ukončení projektu zahraniční rozvojové spolupráce možné. Nezpochybnitelným přínosem pak byly pro firmy reference, které mohou využít v dalších výběrových řízeních nejen v Srbsku.

## Literatura

- ČRA (ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA), 2014a. Výstavba kanalizační sítě v obci Kruščica [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.czda.cz/cra/projekty/srbsko/vystavba-kanalizacni-site-v-obci-kruscica.html>.
- ČRA, 2014b. *Program „Studie proveditelnosti“* [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Studie%20proveditelnosti/Metodika.pdf>.
- ČRA, 2014c. *Výběrové řízení pro účast v programu „Studie proveditelnosti“* [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Studie%20proveditelnosti/Vyhlaseni\\_Programu\\_Studie\\_proveditelnosti\\_kveten.pdf](http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Studie%20proveditelnosti/Vyhlaseni_Programu_Studie_proveditelnosti_kveten.pdf).
- ČRA, 2011. Podpora výroby sýrů v oblasti Pešter/Sandžak [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.czda.cz/cra/projekty/srbsko/belgrade/cz/zahranicni\\_rozvojova\\_spoluprace/podpora\\_vyroby\\_syru\\_v\\_oblasti\\_pester.html](http://www.czda.cz/cra/projekty/srbsko/belgrade/cz/zahranicni_rozvojova_spoluprace/podpora_vyroby_syru_v_oblasti_pester.html).
- ČRA, 2010. Metodika projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce ČR [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakladnidokumenty/metodika\\_projektoveho\\_cyklu\[1\].pdf](http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakladnidokumenty/metodika_projektoveho_cyklu[1].pdf).
- DOTAZNÍK, 2014a. Písemný dotazník vyplněný expertem MPO ČR, který si nepřál být jmenován. 7. 10. 2014.
- DOTAZNÍK, 2014b. Písemný dotazník vyplněný zaměstnancem firmy realizující projekt ZRS v Srbsku, který si nepřál být jmenován. 27. 9. 2014.
- EXPORT.CZ, 2013. Služby MZV českým exportérům [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.export.cz/sluzby-mzv-pro-exportery#prep>.
- HK ČR, 2013. Program Aid for Trade – projektový management a sociálně zodpovědné podnikání malých a středních podniků [Závěrečná zpráva]. Materiál HK ČR, poskytl PhDr. Jiří Hansl.
- HK ČR, 2012. Program Aid for Trade – podpora obchodu v Republice Srbsko [Závěrečná zpráva]. Materiál HK ČR, poskytl PhDr. Jiří Hansl.

- HK ČR, 2011. Program Aid for Trade – hospodářský rozvoj oblasti, budování sítě center pro tvorbu a řízení rozvojových projektů v Republice Srbsko [Závěrečná zpráva]. Materiál HK ČR, poskytl PhDr. Jiří Hansl.
- HN (Hospodářské noviny), 2009. Aid or Trade? Nebo: Aid for Trade? [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-36829930-aid-or-trade-nebo-aid-for-trade>.
- HORKÝ, O., 2011. Česká rozvojová spolupráce v roce 2020: Stará pevnost, Černý pasažér, Chytrá horákyne nebo Dobrá Evropanka? [Policy Paper]. Ústav mezinárodních vztahů. Dostupné z: <http://www.iir.cz/article/zahranicni-rozvojova-spoluprace-v-roce-2020>.
- HORKÝ, O., 2010. Česká rozvojová spolupráce. Diskursy, praktiky, rozpory. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-039-1.
- KRČÁL, A., 2011. Proexportní služby státu a jejich vnímání českou podnikatelskou veřejností. *Acta Oeconomica Pragensia*, č. 2, s. 28–49. ISSN 0572-3043.
- MZV ČR, 2012. Czech Development Cooperation [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.czda.cz/editor/filestore/File/O%20nas/Czech\\_development\\_cooperation.pdf](http://www.czda.cz/editor/filestore/File/O%20nas/Czech_development_cooperation.pdf).
- MPO ČR, 2012. Exportní strategie ČR pro období 2012–2020 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument103015.html>.
- MPO ČR, 2014. Program Aid for Trade – projekty na podporu obchodu v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu, jedna ze součástí zahraniční rozvojové spolupráce ČR [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument149659.html>.
- MPO ČR, 2014. Zahraniční rozvojová spolupráce ČR v gesci MPO – program Aid for Trade. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument149659.html>.
- MRÁZEK, V., 2013a. Rozvojové projekty: práce na komerčním využití léčebných vod v Etiopii. *Průmysl.cz* [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/rozvojove-projekty-prace-na-komercnim-vyuziti-lecebnych-vod-v-etiopii/>.
- MRÁZEK, V., 2013b. Rozvojové projekty: vhodný způsob, jak propojit pomoc s komerční návazností. *Průmysl.cz* [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/rozvojove-projekty-vhodny-zpusob-jak-propojit-pomoc-s-komerzni-navaznosti/>.
- MZV ČR, 2014a. Přehled projektů ZRS ČR v Srbsku [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/projektove\\_zeme/srbsko/prehled\\_projektu\\_zrs\\_cr\\_v\\_srbsku.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/projektove_zeme/srbsko/prehled_projektu_zrs_cr_v_srbsku.html).
- MZV ČR, 2014b. Informace o zahraniční rozvojové spolupráci České republiky v roce 2013 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/1200292/Informace\\_ZRS\\_2013\\_text.doc](http://www.mzv.cz/file/1200292/Informace_ZRS_2013_text.doc).
- MZV ČR, 2014c. Program rozvojově-ekonomického partnerství [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/aktualne/program\\_rozvojove\\_ekonomickeho.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/aktualne/program_rozvojove_ekonomickeho.html).
- MZV ČR, 2014d. Střednědobé vyhodnocení Koncepce ZRS ČR na období 2010–2017 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/1220785/\\_01\\_StrednedobeVyhodnoceniKoncepce.pdf](http://www.mzv.cz/file/1220785/_01_StrednedobeVyhodnoceniKoncepce.pdf).
- MZV ČR, 2014e. Témata rozvojové spolupráce 2014 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakladnidokumenty/PlanZRS/Plan%20ZRS\\_2013\\_2015\(1\).xls](http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakladnidokumenty/PlanZRS/Plan%20ZRS_2013_2015(1).xls).

- MZV ČR, 2014f. Využití finanční prostředky na ZRS 2013 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publikace/vyrocní\\_přehledy/informace\\_o\\_zahranicni\\_rozvoje\\_4.htm](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/vyrocní_přehledy/informace_o_zahranicni_rozvoje_4.htm).
- MZV ČR, 2014g. Kulatý stůl náměstka ministra zahraničních věcí ČR Martina Tlapy s českými investory [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/aktualne/kulaty\\_stul\\_namestka\\_ministra.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/aktualne/kulaty_stul_namestka_ministra.html).
- MZV ČR, 2014h. Vyhlášení výběrového řízení na projekty v rámci Programu rozvojové-ekonomického partnerství pro rok 2014 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/aktualne/vyhlaseni\\_vyberoveho\\_rizeni\\_na\\_projekty.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/aktualne/vyhlaseni_vyberoveho_rizeni_na_projekty.html).
- MZV ČR, 2013a. Podpis Dohody mezi vládou ČR a vládou Srbské republiky o rozvojové spolupráci [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/projektove\\_zeme/srbsko/podpis\\_dohody\\_mezi\\_vladou\\_cr\\_a\\_vladou.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/projektove_zeme/srbsko/podpis_dohody_mezi_vladou_cr_a_vladou.html).
- MZV ČR, 2013b. Srbsko. Ekonomická charakteristika země [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/srbsko/ekonomika/ekonomicka\\_charakteristika\\_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/srbsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html).
- MZV ČR, 2013c. Srbsko. Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/srbsko/ekonomika/obchodni\\_a\\_ekonomicka\\_spoluprace\\_s\\_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/srbsko/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html).
- MZV ČR, 2013d. Česká republika pomáhá. Zahraniční rozvojová spolupráce ČR [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/876652/Ceska\\_Republika\\_Pomaha.pdf](http://www.mzv.cz/file/876652/Ceska_Republika_Pomaha.pdf).
- MZV ČR, 2013e. Česká zahraniční politika a region západního Balkánu [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NeQGKi4a1a0J:https://www.mzv.cz/file/958190/Ceska\\_zahranicni\\_politika\\_a\\_region\\_zapadniho\\_Balkanu.pdf+&cd=&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NeQGKi4a1a0J:https://www.mzv.cz/file/958190/Ceska_zahranicni_politika_a_region_zapadniho_Balkanu.pdf+&cd=&hl=cs&ct=clnk&gl=cz).
- MZV ČR, 2013f. Informace o zahraniční rozvojové spolupráci České republiky v roce 2012 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/1039279/II\\_Text\\_Informace\\_o\\_ZRS\\_CR\\_2012.doc](http://www.mzv.cz/file/1039279/II_Text_Informace_o_ZRS_CR_2012.doc).
- MZV ČR, 2013g. Projekty ekonomické diplomacie v roce 2013 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/projekty\\_ekonomicke\\_diplomacie\\_v\\_roce.html](http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/projekty_ekonomicke_diplomacie_v_roce.html).
- MZV ČR, 2012. Informace o zahraniční rozvojové spolupráci České republiky v roce 2011 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/848470/II\\_Text\\_Informace\\_o\\_ZRS\\_CR\\_2011.doc](http://www.mzv.cz/file/848470/II_Text_Informace_o_ZRS_CR_2011.doc).
- MZV ČR, 2011a. Informace o zahraniční rozvojové spolupráci České republiky v roce 2010 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/683881/I\\_Informace\\_za\\_rok\\_2010\\_verze\\_k\\_06\\_13\\_.doc](http://www.mzv.cz/file/683881/I_Informace_za_rok_2010_verze_k_06_13_.doc).
- MZV ČR, 2011b. Koncepce zahraniční politiky České republiky MZV ČR 2010. Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce na období 2010–2017 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/2005/070628\\_koncepce\\_zrs\\_02-07.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/2005/070628_koncepce_zrs_02-07.pdf).
- MZV ČR, 2007. Transformace systému zahraniční rozvojové spolupráce [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/transformace\\_systemu\\_zahranicni.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/transformace_systemu_zahranicni.html).
- MZV ČR, 2006. Program rozvojové spolupráce mezi Českou republikou a Srbskem a Černou Horou na období 2006–2010 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://webcache>.



- googleusercontent.com/search?q=cache:sP87zdHz35QJ:www.mzv.cz/public/11/c4/d7/23246\_14945\_Srbsko\_a\_Cerna\_Hora.doc+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.
- MZV ČR, 2002. Koncepce zahraniční rozvojové pomoci na období let 2002–2007 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/2005/070628\\_koncepce\\_zrs\\_02-07.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/2005/070628_koncepce_zrs_02-07.pdf).
- PRIVREDNA KOMORA SRBIJE, 2013a. Aid for Trade 2013 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=1365>.
- PRIVREDNA KOMORA SRBIJE, 2013b. Czech participants: Czech-Serbian Business Forum [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Czech%20delegation.pdf>.
- PRIVREDNA KOMORA SRBIJE, 2012. Aid for Trade 2012 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=1181>.
- PRIVREDNA KOMORA SRBIJE, 2011. Aid for Trade 2011 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=1176>.
- REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA SANDŽAKA – SEDA, 2014. Projekti [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.seda.org.rs/Projekti.aspx>.
- ROZHOVOR, 2014a. Rozhovor s Ivanou Pejić Povolnou. Česká rozvojová agentura, Praha 30. 5. 2014.
- ROZHOVOR, 2014b. Rozhovor s Milijou Markovićem. Ambasáda Srbské republiky, Praha 20. 5. 2014.
- ROZHOVOR, 2014c. Rozhovor s Ing. Lubošem Jozou [Emailová konverzace]. Praha – Bělehrad 21. 5. 2014.
- ROZHOVOR, 2014d. Rozhovor s Ing. Lubošem Jozou [Emailová konverzace]. Praha – Bělehrad 16. 6. 2014.
- ROZHOVOR, 2014e. Rozhovor se zaměstnancem firmy realizující projekt ZRS v Srbsku, který si nepřál být jmenován. Praha 2. 10. 2014.
- ROZHOVOR, 2014f. Rozhovor se zaměstnancem firmy realizující projekt ZRS v Srbsku, který si nepřál být jmenován. Tábor 24. 10. 2014.
- SAGASTI, F., 2005. Official Development Assistance: Background, context, issues and prospects [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.I20.org/publications/Phase%20III/ ODA/ ODA%20Sagasti.pdf>.
- SHRNUTÍ PROJEKTU ZRS NA PODPORU VÝROBY SÝRŮ V OBLASTI PEŠTER/SANDŽAK, 2012. Materiál poskytl Ing. Luboš Joza. Velvyslanectví ČR v Bělehradě (poskytnuto dne 16. 6. 2014).
- ŠPOK, R., 2013. Role českého soukromého sektoru v zahraniční rozvojové spolupráci [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://pasos.org/wp-content/uploads/2013/08/soukromy-sektor-rozvoj-politik-spok.pdf>.
- ŠTOURAČOVÁ, J. a kol., 2010. Ekonomická dimenze české diplomacie a její aplikace ve vztahu k zemím západního Balkánu. Praha: Professional Publishing. ISBN: 978-80-7431-017-1.
- ŠTOURAČOVÁ, J., 2008. Ekonomická diplomacie České republiky. Praha: Professional Publishing. ISBN: 978-80-86946-71-9.
- WB (The World Bank), 2014. Serbia [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://data.worldbank.org/country/serbia#cp\\_wdi](http://data.worldbank.org/country/serbia#cp_wdi).

- TOMLINSON, B., 2012. Aid and the Private Sector: Catalysing Poverty Reduction and Development? [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.realityofaid.org/wp-content/uploads/2013/02/ROA\\_Report\\_2012-Aid\\_and\\_the\\_Private\\_Sector1.pdf](http://www.realityofaid.org/wp-content/uploads/2013/02/ROA_Report_2012-Aid_and_the_Private_Sector1.pdf).
- VENCLÍKOVÁ, V., 2013. Komerční návaznost na projekty ZRS [online]. [cit. 10. 2. 2015]. Dostupné z: <http://glopolis.org/soubory/b447/F52015-venclikova-prezentace.pdf>.
- VELVYSLANECTVÍ ČR V BĚLEHRADĚ, 2014a. Podpora výroby sýrů v oblasti Pešter/Sandžak [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/belgrade/cz/zahranicni\\_rozvojova\\_spoluprace/podpora\\_vyroby\\_syru\\_v\\_oblasti\\_pester.html](http://www.mzv.cz/belgrade/cz/zahranicni_rozvojova_spoluprace/podpora_vyroby_syru_v_oblasti_pester.html).
- VELVYSLANECTVÍ ČR V BĚLEHRADĚ, 2014b. Výstavba kanalizační sítě v obci Kruščica [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/belgrade/cz/zahranicni\\_rozvojova\\_spoluprace/vystavba\\_kanalizacni\\_site\\_v\\_obci.html](http://www.mzv.cz/belgrade/cz/zahranicni_rozvojova_spoluprace/vystavba_kanalizacni_site_v_obci.html).
- VLÁDA ČR, 2012. Návrh na transformaci systému zahraniční rozvojové spolupráce ČR č. j. 1361/07 [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:X0KOEslvVqQJ:www.czda.cz/editor/filestore/File/Transformace%2520ZRS%2520%2520vladni%2520material.doc+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.
- VLÁDA ČR, 2007. Statut Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/75674/UV\\_1439\\_2007\\_Priloha.pdf](http://www.mzv.cz/file/75674/UV_1439_2007_Priloha.pdf).
- VLÁDA ČR, 2004. Usnesení vlády ČR č. 302 k zásadám zahraniční rozvojové spolupráce po vstupu České republiky do Evropské unie [online]. [cit. 8. 6. 2014]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/1632/uv\\_302\\_2004.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/1632/uv_302_2004.pdf).
- VLÁDA ČR, 1995. Usnesení vlády ČR č. 153 k zásadám pro poskytování zahraniční pomoci.
- VYJÁDRĚNÍ ZASTUPITELSKÉHO ÚŘADU K REALIZACI PROJEKTU ZRS ČR, 2013a. Podpora výroby sýrů v oblasti Pešter/Sandžak. Hodnocené období: červenec – prosinec 2013. Materiál poskytnul Ing. Luboš Joza.
- VYJÁDRĚNÍ ZASTUPITELSKÉHO ÚŘADU K REALIZACI PROJEKTU ZRS ČR, 2013b. Výstavba kanalizační sítě v obci Kruščica. Hodnocené období: červenec – prosinec 2013. Materiál poskytnul Ing. Luboš Joza.
- VYJÁDRĚNÍ ZASTUPITELSKÉHO ÚŘADU K REALIZACI PROJEKTU ZRS ČR, 2013c. Podpora výroby sýrů v oblasti Pešter/Sandžak. Hodnocené období: leden – červenec 2013. Materiál poskytnul Ing. Luboš Joza.
- VYJÁDRĚNÍ ZASTUPITELSKÉHO ÚŘADU K REALIZACI PROJEKTU ZRS ČR, 2012. Výstavba kanalizační sítě v obci Kruščica. Hodnocené období: červenec – prosinec 2012. Materiál poskytnul Ing. Luboš Joza.
- VYJÁDRĚNÍ ZASTUPITELSKÉHO ÚŘADU K REALIZACI PROJEKTU ZRS ČR, 2011. Podpora výroby sýrů v oblasti Pešter/Sandžak. Hodnocené období: 2011. Materiál poskytnul Ing. Luboš Joza.
- ZÁKON č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů. 2014.
- ZÁKON č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. In: Sbírka zákonů ČR 2010.