

Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede

Rezime: Izgradnja regionalne konkurentnosti privrede bazirana na finansiranju razvoja od strane države (tradicionalni način) nije se pokazala delotvornom u pravcu unapređenja ekonomija tih prostornih celina. Ulagana su velika sredstva, ali je razvoj izostajao. Novi pristupi regionalnom razvoju imaju drugačiju konotaciju: inicijativa potiče od samih regiona, dok država daje podršku razvoju. Podrška regionalnom razvoju je interesnog karaktera. Cilj države je da pomogne razvoju regiona, ali ta podrška očekuje efekte koji treba da uslede kao rezultat razvoja. U izgradnji konkurentnosti privrede, regioni koriste različita razvojna sredstva i metodologije.

Ključne reči: razvoj, konkurentnost regiona, strategije

Summary: Regional economy competitiveness building based on financing from a state level (traditional principle) with the aim of economy improvement in specific areas did not prove to be efficient. Big investments have been made, but they did not result in development. New approaches to regional development have different implication: the initiative comes from regions itself while the state gives support. The support to regional development has the characteristic of interest. The aim of the state is to support regional development expecting the effects which should come as the result of development. In building the economy and enterprises competitiveness regions are using various development means and methodologies.

Keywords: development, competitiveness of region, strategy

1. UVOD

Osnovni cilj rada je da ukaže na značaj definisanja i izbora strategija, kao i na druge relevantne faktore, od značaja **za primenjeni regionalni i lokalni razvoj**. Na samom početku potrebno je naglasiti da regionalna i lokalna strategija razvoja, **pored toga što se radi o dva različita nivoa**, ima najviše zajedničkih ciljeva. Samim tim, moguća je jedinstvena strategija razvoja,

* Rad je primljen 04. februara 2009. godine

** Visoka poljoprivredna škola, Šabac, bosko_v@verat.net

*** Tehnološki fakultet Bor

**** SO Smederevska Palanka

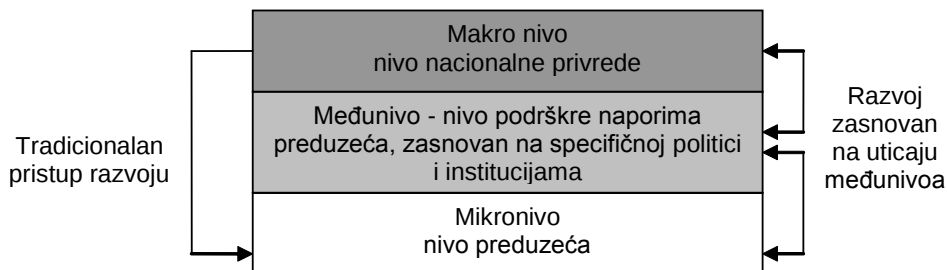
jer je to optimalan nivo za operacionalizaciju ciljeva kroz razvojne planove. Osnovne aktivnosti ove strategije baziraju se na identifikovanju lokalnih potencijala i privlačenju spoljnih, domaćih ili stranih investitora.

U stratezijskom upravljanju poznata su tri nivoa na kojima se donose odluke strateškog značaja. To su nivoi: poslovnih sistema, pojedinih vrsta poslova i nivoi poslovnih funkcija. Osim ovih postoje i društvene strategije (vidi/1/ str. 13). U tom slučaju govorimo o lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj strategiji ekonomskog razvoja.

Nacionalna strategija je usmerena na sveukupni razvoj privrede i za nju je manje važna razvijenost pojedinih lokalnih ili regionalnih celina. I pored toga, uticaj nacionalnih strategija na niže nivoe je veliki, a posebno se odnosi na makroekonomsku i monetarnu politiku. Državna regulativa i poreska politika znatno utiču na formiranje preduzetničke klime na lokalnim ili regionalnim nivoima. U tom pravcu decentralizacija pojedinih funkcija i prenošenje odgovornosti na niže nivoe je deo nacionalne strategije.

Regionalni nivo strateške podrške preduzećima, zasnovan je prvenstveno na organizacionim, upravljačkim i tehnološkim potrebama poslovnog sistema: strateškom upravljanju, organizaciji proizvodnje, razvoju tehnologije, razvoju proizvoda i organizovanju lanca vrednosti.

Potreba za nastajanjem *medjunivoa* (lokalnog i regionalnog), kao systemske podrške za razvoj preduzeća (vidi sliku br. 1.) zasnovan je na činjenici da preduzeća na lokalnom nivou stvaraju komparativnu prednost uglavnom na ***prednosti jedne lokacije***. Ovim je stvorena potreba da se preduzeća na regionalnom ili lokalnom nivou udružuju, što predstavlja jedini i pravi način da se uspešno odupre žestokoj konkurenciji sa globalnog nivoa. Time se dolazi do nedvosmislnog zaključka da je neophodno da se na regionalnom, odnosno lokalnom nivou stvori i podrži povoljno poslovno okruženje, kao i pristupi novom načinu stratezijskog upravljanja. Ovo je osnovni i najvažniji zadatak medjunivoa, gde je potrebno *uskладiti strukturu i strategiju*.



Slika 1. Nivoi sistemskog delovanja na ekonomski razvoj

Kako se ovim pristupom razvoju na lokalnom nivou stvara konfliktnost u delu interesa participirajućih poslovnih subjekata, od strateškog značaja je stvaranje lokalne konfiguracije i jasno definisanje zajedničkih ciljeva učesnika u lokalnom ekonomskom razvoju i formiranje adekvatne organizacione strukture i strategije razvoja.

2. REGIONALNI RAZVOJ I KOMPETENTNOST SISTEMSKIH NIVOVA

Pod regionalnim razvojem se podrazumeva proces započinjanja, strukturiranja i dostizanja održivog razvoja, pri čemu je važno uzeti u obzir složenu regionalnu situaciju i primeniti adekvatne postupke i instrumente. Regija se najčešće definiše kao geografsko područje koje je manje od nacionalne teritorije u kojem se nalazi. Prema tome, region može biti jedna opština, više opština ili država. Regije ne moraju da se poklapaju sa administrativnim granicama, jer njihov opseg određivanja zavisi od ugla posmatranja: područja tržišta rada, područja rečnih slivova i slično.

Region, takođe, može da se posmatra i sa aspekta više država. Na primer: suočivši se sa ekonomskom krizom krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina, kada je došlo do opadanja konkurentnosti zapadnoevropskih preduzeća u odnosu na preduzeća SAD-a i Japana, nastalo je vreme recesije u evropskoj ekonomiji. U cilju nalaženja izlaza iz nastale situacije, bilo je neophodno da države zapadnoevropskog regiona nastupe zajedničkim koordiniranim akcijama, jer pojedinačne nisu davale odgovarajuće rezultate. U tom pravcu Evropski savet je 1984. godine u Fontenblou zaključio da je neophodno ubrzati regionalne integracije. Naredne godine definisan je plan za konsolidaciju nastalog stanja i formirana Komisija na čelu sa Žakom Delorom. U tom pravcu nastao je Delorov paket 1. (1989-1993.) i Delorov paket 2. (1993-1999.). Neki od efekata zajedničkih aktivnosti mogu se videti u narednoj tabeli:

Tabela 1. Rast BDP-a u četiri najsiromašnije države članice EU u prvoj dekadi

Država/godina	1988.	1998.
Grčka	58,3	66
Španija	72,5	81,1
Irska	63,8	108,2
Portugalija	59,2	75,3

Izvor: Evropska komisija http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docof.cof.cial/reports/pdf/ta

Sistemske nivoe kompetentni za ekonomski razvoj mogu se klasifikovati kao:
(vidi /3/ str. 60-65)

1. mikro i mezoekonomski nivo,

2. međunivo,
3. makro nivo i
4. meta nivo.

(1) *Mikro i mezoekonomski nivo čini mreža pojedinačnih ili grupe preduzeća.* Na tom nivou preduzeća se neprekidno razvijaju kao i mreže preduzeća sa jakim spoljnim faktorima.

(2) *Međunivo je nivo specifične politike i institucija.* Institucije treba da omoguće stvaranje konkurentske prednosti. Njihov zadatak je u koncipiranju precizne i usmerene politike, kako bi se oblikovale određene privredne grane i povoljno okruženje za privredjivanje (tehnološki parkovi, instituti, preduzetnički inkubatori, pomoć u finansiranju izvoza i slično). Institucije koje na ovom nivou deluju mogu biti razna poslovna udruženja, preduzeća za pružanje pomoći razvoju, neprofitne organizacije, nevladine organizacije i slični subjekti.

(3) *Makro nivo je nivo opštih ekonomskih uslova.* Na ovom nivou potrebno je obezbediti stabilne i jasno vidljive opšte uslove razvoja lokalne privrede.

(4) *Meta nivo* obezbeđuje vrednosti od zajedničkog interesa čitavog privrednog sistema, razvoj sveukupne privrede i njenu integraciju u svetske tokove i pokreće sve činioce u pravcu formulisanja strategija razvoja čitavog društva.

U okviru pojedinačnih nivoa moguće je definisati najvažnije aktivnosti izgradnje sistemske konkurentnosti:

- **Mezo nivo**

Na mezo nivou – nivou preduzeća sledeće aktivnosti podstiču izgradnju konkurentnosti:

- organizovanje proizvodnje sa namerom da se efektnije posluje,
- organizovanje razvoja proizvoda u pogledu kvaliteta i češće inovacije,
- Organizovanje proizvodnje i usluga,

Sve veći zahtevi potrošača za boljim i kvalitetnijim proizvodima doveli su do toga da preduzeća trebaju da se reorganizuju da bi mogla da zadovolje tražnju. Radi povećanja kvaliteta, asortimana i same efikasnosti na ovom nivou potrebne su opsežne promene u navedenim oblastima.

- **Međunivo**

Na među-nivou, odnosno nivou opštine, okruga ili regiona *se pruža podrška naporima preduzećima da uspeju u poslovanju.* Očigledno je da preduzećima u novim privrednim tokovima, naročito tranzicionim privredama, sve je potrebija potporna struktura. Preduzeća na lokalnom nivou zbog velikog pritiska koji je posledica svetske globalizacije i liberalizacije tržišta imaju interes da sarađuju, pa se s toga udružuju u razne asocijacije i udruženja radi

zajedničkog nastupa na domaćem ili stranom tržištu. Prema tome, uloga regionalne celine je sve izraženija u tom pogledu. Pre svega, važno je da postoji jasno definisana razvojna politika na ovom nivou (tabela 2.)

Tabela 2. Prioriteti razvojne politike međunivoa

	Reginalna razvojna politika	Lokalna razvojna politika
Sistemska konkurentnost međunivoa	-Privredni razvoj regiona -Centri za tehnološki razvoj -Istraživačko-razvojne institucije -Obrazovanje i obuka -Finansijske institucije	-Lokalni privredni razvoj -Institucije za obrazovanje i obuku -Efikasne privredne komore -Tehnološki centri, inkubatori

Međunivo predstavlja optimalan nivo sa podsticajnim dejstvom na formiranje potrebnih strategija razvoja za preduzeća, koja poslovno deluju u tim okvirima. Politika na međunivou (lokalni ili regionalni nivo) potrebno je da se bazira na stvaranje sistemske konkurentnosti preduzeća. Regulatorna politika lokalnih zajednica, treba da štiti privredni sistem od nekontrolisanog uvoza radi zaštite novih delatnosti na svom području. Isto tako u domenu finansijske politike važno je izdvajanje određenih sredstava za iniciranje istraživačko-razvojnih aktivnosti za potrebe sopstvenih preduzeća.

Globalizacija svetske privrede vrši pritisak na preduzeća, što se reflektuje u većim zahtevima preduzeća za pomoć od strane lokalne zajednice. Rezultat tome je da lokalna zajednica sve intenzivnije utiče na stvaranje zajedničkih strategija razvoja. To svakako ne znači da regionalne zajednice treba da se osamostaljuju, već suprotno, one imaju potrebu da se integrišu i povezuju na principu zastupanja pre svega svojih a zatim i opštih interesa.

- **Makro nivo**

Na makro nivou – nivou nacionalne privrede aktivnosti trebaju biti usmerene prvenstveno na reformu fiskalne, budžetske, monetarne i devizne i trgovinske politike. Intenzivnost mera zavisi od mnogih okolnosti koje su specifične za svaku zemlju pojedinačno. Naglašenu potrebu za visokim učešćem ovog nivoa imaju zemlje u tranziciji, koje se suočavaju sa problemom restruktuiranja svih sistema. To im dodatno otežava donošenje dugoročnih mera za sprovođenje reformi u svim oblastima.

- **Meta nivo**

Na meta nivou su izraženi zajednički interesi u pogledu izgradnje kulturnih vrednosti i na njima zasnovanom razvoju društva. Iako se čini da ovaj nivo nema nekih važnijih dodirnih tačaka sa ekonomijom u stvarnosti nije tako. Ponekad je

veoma važan značaj kulture u poslovanju za njegov konačan ishod. Kulturna globalizacija predstavlja susret (ili srastanje) različitih nacionalnih kultura i običaja. Propulzivnost granica za nacionalne robe i usluge nosi sa sobom i prohodnost za kulturu, navike i običaje. Još u 19. veku Taylor je uveo definiciju pojma kulture kao "kompleksne celine koja uključuje znanje, verovanje, umetnost, moral, zakone, običaje i druge sposobnosti i navike koje se stiču u jednom društvu". Vremenom su poslovni sistemi izgradili organizacionu kulturu i subkulturu, koja se bitno odredila na osnovama nacionalne kulture.

Značaj meta nivoa je u uklanjanju nekih shvatanja o privredi u zemljama u razvoju. Karakteristika ovih zemalja i njihovih ekonomija je bila u centralističkom donošenju odluka i postojanje neefikasnog državnog aparata. Preduzeća, uglavnom, nisu saradjivala a neka od njih su bila u povlašćenom položaju. Suprostavljanje modernizaciji i uvođenju novina je bila uobičajena pojava. Prema tome razvoj uopšte, kao i preduzetnička kultura dobijaju sve više na značaju.

3. ZNAČAJ DRŽAVE I LOKALNE UPRAVE U AKTIVIRANJU KLJUČNIH KOMPETENTNOSTI REGIONALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

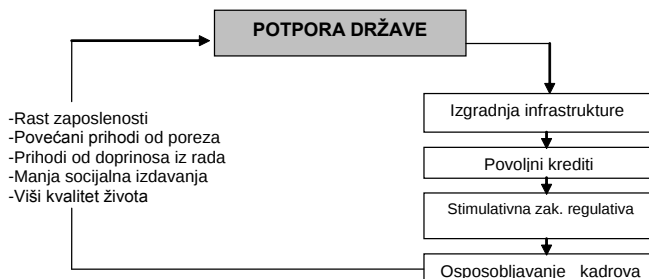
Stvaranje potpore od strane države za razvoj regionalnih privrednih subjekata zavisi prvenstveno od koncepta i aktivnosti regionalnih i lokalnih nosilaca razvoja i njihove želje prema bržem i boljem razvoju sopstvenog ekonomskog okruženja. To znači da država daje uopštene potsticaje za razvoj, a da njihova realizacija u najvećoj meri je zasnovana na regionalnim faktorima. Ovim faktorima mogu se smatrati mnogi činioci kao što su: lokalna uprava, lokalna preduzeća, ostali subjekti koji su zainteresovani za lokalni razvoj i nezaobilazno Univerziteti, ukoliko ih ima u datom okruženju. (slika 2.)

Strategije koje stvara država imaju za cilj razvoj nacionalne privrede ali su ujedno i dobra podrška lokalnom ekonomskom razvoju. Primarni značaj podrške preduzećima i privredi lokalne zajednice sa nacionalnog nivoa je u stvaranju zakonske infrastrukture, čime država daje opšte uslove za razvoj, a lokalni činioci imaju obavezu da kreiraju i stvaraju razvojnu politiku najprimereniju sopstvenim uslovima. Pored ovoga, država je nadležna za utvrđivanje poreskih obaveza i vođenje poreske politike, što svakako može da bude jedan od stimulativa za povoljan ili nepovoljan razvoj lokalne privrede. Isto tako, izgradnja infrastrukturnih objekata je u nadležnosti republičkih organa, pa samim tim i to može biti opredeljujuće za budući kvalitetniji razvoj nižih instanci.



Slika 2. Model organizovanosti ekonomskog razvoja

Nacionalni programi razvoja, koje definiše država, strateški su opredeljeni i usmereni na poboljšanje globalne ekonomije. Svakako interes ovih programa je i razvoj regionalnih ekonomija koje nedvosmisleno podržavaju sveukupan razvoj i čine njegov konstituišući element.



Slika 3. Koncept državne potpore lokalnom i regionalnom ekonomskom razvoju i očekivani povratni efekti podrške

Ovim se navode regioni da imaju svoje strategije razvoja da bi mogli da očekuju finansijsku ili neku drugu podršku.

Čest je slučaj da regioni raspolažu sa razvojnim mogućnostima i da poseduju određene kompetentnosti, ali da te prednosti ostaju neiskorišćene. Najčešći razlozi za to su: nezainteresovanost lokalnih činilaca za sopstvenim razvojem, neznanje, nedostatak kadrova ili finansijskih sredstava. Međutim, neretko se dešava da je osnovna prepreka privrednom razvoju nedovoljna informaciona aktivnost. Regionalne razvojne organizacije prvenstveno, treba da intenziviraju informacionu aktivnost u pravcu prikupljanja podataka, kao i pružanja odredjenih informacija o svojim internim prednostima sa kojima raspolaže zajednica.

Informacije kao značajna strateška kategorija mogu biti korišćene i za pronalaženje novih investitora i za intenziviranje ekonomskog razvoja.

U cilju pronalaženja novih investitora i potencijalnih ulagača u regiju potrebno je aktivnosti usmeriti na:

- (1) stvaranje informacione baze u regionu,
- (2) sačinjavanje programa i uskladjivanje ciljeva investitora sa sopstvenim ciljevima,
- (3) stvaranje strategija pristupa ovom problemu,
- (4) uključivanje lokalne zajednice u institucije širih razmera za stručnu pomoć i dodatni kapital, i
- (5) na najbolji način predstavljanje prednosti zajednice sa svih aspekata.

Uporedo sa informacionom aktivnošću potrebno je stvoriti novu regionalnu politiku koja se oslanja na ljudski kapital. U novonastalim okolnostima izbor najboljih kadrova je od stratezijskog značaja i pouzdan garant da se postojeći resursi stave u funkciju a ključne kompetentnosti aktiviraju.

Koncept regionalnog ekonomskog razvoja pokazao se delotvornim za organiziranje postojećih lokalnih resursa, povećavanje broja zaposlenih radnika i podizanje životnog standarda zaposlenih u tim područjima. Stvaranjem novog koncepta regionalizacije, dovodi se do preraspodele odgovornosti republičkih i regionalnih institucija za razvoj. Dakle, odgovornost za razvoj sa viših nivoa neophodno je preneti na subjekte nižih nivoa lokalne zajednice.

Ideja ovakve koncepcije zasniva se na sledećim pretpostavkama (vidi /2/ str. 103):

- (1) razvoj koji se podstiče treba da odgovara potrebama na lokalnom nivou, kao i problemima koji postoje u ovakvoj zajednici,
- (2) nosioci razvoja su institucije, organizacije, preduzeća, pa čak i pojedinci u lokalnim okvirima,
- (3) regionalni razvoj obezbeđuje niz proizvodnih i uslužnih delatnosti koje treba da osiguraju ekonomske i socijalne učinke, kao i nov način delovanja u regionu i šire.

Decentralizacija privrednog razvoja povećava odgovornost regionalne i lokalne uprave, jer one treba da stvore i promovišu privredni razvoj, kao i uslove za bolje i efikasnije poslovanje preduzeće u lokalnim okvirima. Kako su lokalna preduzeća sastavni deo privrednog sistema u celini, uprava lokalnih zajednica treba da bude zainteresovana za razvoj svojih privrednih subjekata i njihovo aktivnije učešće u nacionalnoj i široj privredi. Prema tome, region postaje središte privrednih aktivnosti, **a ne uobičajeni tehnički centar za obavljanje sporednih poslova, po pravilu neuključen i nezainteresovan za privredna zbivanja.** U svetu su poznata iskustva da stvaranje povoljnih uslova za razvoj privrede, u najvećoj meri, zavisi od lokalnih samouprava i to korišćenjem lokalnih

raspoloživih resursa za podržavanje privrednog razvoja regije. **Razvoj lokalne privrede je ekonomska promena čiji ishod rezultira poboljšanjem životnog standarda stanovnika.** Samim tim, da bi lokalna zajednica obavljala svoje funkcije zbog kojih postoji mora delotvorno da deluje u pravcu stimulisanja privredne strukture i stvaranja povoljnog privrednog okruženja. Na taj način ona dobija sve veći značaj u privrednom sistemu čitave zemlje.

Iz tog razloga možemo istaći sledeće:

- (1) lokalna samouprava je bitan izvor kadrovskih, institucionalnih i finansijskih resursa,
- (2) privredni razvoj je uslovljen ulaganjem u pojedine privrede, ali je presudan pristanak lokalne zajednice,
- (3) lokalno privredjivanje je sastavni deo privrede, gde je ipak lokal sedište i centar privrednih aktivnosti i može u velikoj meri da utiče na perspektivu sveukupnog razvoja,
- (4) lokalna zajednica može presudno uticati na stvaranje dobre poslovne klime, što je veoma važno za donošenje odluka za ulaganje u takve sredine od strane potencijalnih ulagača.

Da bi stvorila i održala svoj privredni razvoj lokalna uprava treba da prihvati proces podrške razvoju kao kontinuiranu i stratešku aktivnost.

• **Koncepcija razvoja lokalne ekonomije**

Prilikom analize lokalnog ekonomskog razvoja važno je koristiti raspoložive podatke od značaja za lokalnu zajednicu i njen privredni razvoj. Posebno su važni sledeći podaci: lokalna prostorna pozicija, aktivnosti koje su trenutno zastupljene, infrastruktura lokacije i njena razvijenost, poslovna kultura, lokalno vođstvo i kadrovi, prirodni potencijali, karakteristike zajednice i slični podaci.

Primeri dobre prakse pokazuju sledeću koncepciju u definisanju strateškog razvoja (vidi /6/ str. 12):

- (1) pristup treba da bude sveobuhvatan, što znači da u njemu učestvuju sve strukture,
- (2) strategija razvoja treba da se zasniva na zajedničkoj viziji svih učesnika u konceptu, čime se zadovoljavaju pojedinačni interesi i potrebe,
- (3) lideri u lokalnom razvoju će imati veći uspeh ako su iz lokalne zajednice i ako su osobe sa određenim kredibilitetom,
- (4) lokalni razvoj mora da pripada lokalnim akterima,
- (5) potpora republičkih vlasti je neophodna,
- (6) podrška lokalnom ekonomskom razvoju sa viših nivoa podiže njen kvalitet

Lokalna zajednica treba da razvija svoju privlačnost za preduzeća, pre svega stvaranjem stimulativnog poslovnog okruženja. Takvom koncepcijom postižu se nove razvojne mogućnosti, zbog veće atraktivnosti za ulaganje u lokalnu ekonomiju. Samim tim, koncept razvoja treba da objedini sve potencijale sa kojima raspolaže i da ih stavi u funkciju razvoja.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE, ANALIZA EKONOMSKOG STANJA I DEFINISANJE STRATEGIJE LOKALNOG (REGIONALNOG) PRIVREDNOG RAZVOJA

Strategija privrednog razvoja je kontinuiran i kreativan proces kojim se predviđa i projektuje željena budućnost u domenu privrednih aktivnosti. Zainteresovanost za sopstveni privredni razvoj u najvećoj meri je kod lokalnih zajednica pa samim tim i odgovornost za razvoj je u njihovim rukama. *Strateško planiranje razvojnih aktivnosti u privredi jedne sredine zasnovano je mahom na privlačenju finansijskih ulaganja u poslovne subjekte tog područja a komparativna prednost je pretežno usmerena na lokalne potencijale i resurse, koji treba da u odredjenoj meri garantuju poslovne rezultate i efekte od ulaganja.* Strateško planiranje ima obavezu da usmerava aktivnosti u pravcu okruženja koje se konstantno menja i da određuje prioritete za ostvarenje postavljenih ciljeva razvoja.

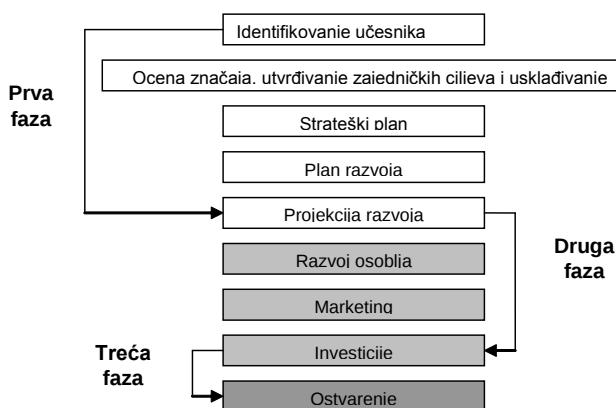
Strateško planiranje se razlikuje od tradicionalnog sveobuhvatnog planiranja (vidi www.urban-institute.hr), u nekoliko bitnih pravaca:

- (1) strateško planiranje je proaktivan proces kroz koji zajednica želi da oblikuje svoju budućnost, a ne samo da se pripremi za nju,
- (2) sveobuhvatnim planom se pokriva niz aktivnosti koje treba preduzeti. *Strateškim planom se usredsređuje samo na kritična strateška pitanja i upućuju resursi na aktivnosti s najvećim prioritetom.*

Određivanje prioriteta je neophodno jer su resursi kojima raspolaže lokalna zajednica manji od zahteva koji se postavljaju pred nju, pa se samim tim moraju identifikovati oni sa strateškim značajem. Opštine i regioni nisu samo društveno-političke, već su sve više ekonomske zajednice. Samim tim strategijsko planiranje je postalo jedan od primarnih zadataka svake prostorne celine. Regioni preuzimaju kompletnu odgovornost za svoju sudbinu, kako političku tako i ekonomsku. Uz pretpostavku da stvaranje strateškog plana privrednog razvoja zasnovanom na lokalnoj zajednici treba da pokrenu njeni organi, možemo sistematizovati niz aktivnosti od značaja za strategiju razvoja lokalne zajednice. Najvažnije su: formiranje tela i organa za planiranje i vizioniranje lokalnog ekonomskog razvoja, stvaranje vizije privredne budućnosti regije, sačinjavanje informacijske podloge lokalnom ekonomskom razvoju, analiziranje strateškog plana razvoja, utvrđivanje strateških ciljeva razvoja u obliku razvojne politike i iznalaženje odgovarajućih strategija razvoja.

Jedan od bitnijih zadataka za potsticanje razvoja u lokalnoj zajednici je formiranje razvojnog tela ili alijanse zadužene za pripremu koncepta i utvrđivanje razvojnih prioriteta regiona. Zadatak ovakve organizacije je stvaranje boljeg uvida nad problematikom određenog prostora, kao i iznalaženje optimalnih rešenja u cilju prevazilaženja pojedinih prepreka. Takođe, potrebno je da se oblikuje politika razvoja na tom području i da bude uvek uključena u planiranje i realizaciju razvojnih ciljeva čitavog prostora.

Učesnici u postupku planiranja i definisanja politike i strategija razvoja u lokalnu treba da budu: predstavnici svih preduzeća i organizacija kojima je cilj unapredjenje privrede, stručnjaci iz domena razvoja koji su vrhunski poznavaoi ovih oblasti, preduzetnici, predstavnici lokalne uprave, nevladine organizacije, sindikati i drugi.



Slika 4. Postupak sprovođenja utvrđene strategije razvoja

Strateškom planiranju prethodi dobra analiza okruženja. Do sada u svim modelima razvoja najpouzdanijim alatom u pripremi strateškog plana se pokazala SWOT analiza. Ovom analizom identifikuju se unutrašnji i spoljni faktori od značaja. SWOT analiza u svom nazivu sadrži skraćenice koje na engleskom jeziku znače: *snaga*, *slabost*, *šanse* i *opasnosti*. Snage i slabosti čine interne faktore i treba da odražavaju stanje unutar jednog sistema, dok šanse i pretnje prikazuju stanje spoljnih faktora.

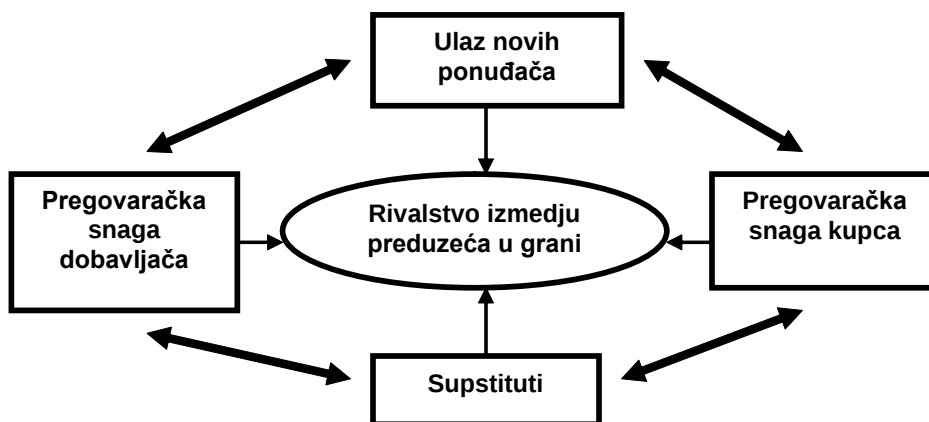
Tabela 3. Identifikacija internih faktora od značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj

Snage (S)	Strenghts	Slabosti (W)	Weaknesses
-dobar geografski položaj -kadrovski potencijal -sposobna lokalna uprava -razvijena lokalna infrastruktura -raspoloživost prirodnim resursima -postojanje poslovne kulture -blizina naučnih institucija		-siromašno područje -neizgrađena lokalna infrastruktura -nepostojanje finansijskih izvora -zabačeno područje -demografsko osipanje -nedostatak prirodnih resursa	

Tabela 4. Identifikacija eksternih faktora relevantnih za lokalni i regionalni ekonomski razvoj

Šanse (O) Opportunities	Opasnosti (T) Threats
-postojanje podsticaja sa republičkih i drugih nivoa -mogućnost proširenja lokalnih proizvoda na nova tržišta -tehnološke inovacije od značaja za razvoj lokalne privrede -moguć pristup novim izvorima finansiranja	-nepovoljni globalni trendovi koji mogu da umanje konkurentnost lokalne privrede -zagađenje životne sredine -odliv kadrova

SWOT analiza je stvorena da pomogne preduzećima da prepoznaju dobru poslovnu priliku, ali je primenjiva i poželjno je da se koristi u utvrđivanju strategije lokalnog ekonomskog razvoja. Pri tome kao razvojno sredstvo koristi se dijamant Majkla Portera i uticaj njegovih pet sila (ugovaračka sposobnost dobavljača, ugovaračka sposobnost kupca, rivalitet, pretnja novih kandidata i pretnja od alternativnih proizvoda) na analizu konkurentnosti regiona.



Slika 5. Dijamant Majkla Portera - pet sila i njihov uticaj na konkurentnost regiona

U praksi nailazimo na slučajeve primene SWOT analize za potrebe lokalnog ekonomskog razvoja, kao što je nemačka konsultantska kuća MESSOPARTNER, (U sprovođenju PACA - Participator Appraisal of Competitive Advantage - procena konkurentnih prednosti po principu učešća, metodologije razvoja) koja je primenila ovu analizu u cilju procene konkurentskih prednosti lokalne ekonomske zajednice. Karakteristično za metodologiju MESSOPARTNER-a je da zahteva učešće velikog broja faktora iz svih oblasti

privrede i njihovu motivisanost, jer u suprotnom nije moguće primeniti ovu metodologiju (Za razliku od klasičnog pristupa regionalnom ekonomskom razvoju, koji zahteva strateški pristup a samim tim dosta vremena i rada da bi se došlo do prvih rezultata, u praksi se pojavljuje nova metodologija PACA. PACA je primenjena prvi put u Južnom Brazilu i proizvod je MESOPARTNER-a (nemačka konsultantska kuća). Ova metodologija je zasnovana na proceni konkurentskih prednosti po principu učešća i predviđena je kao podrška lokalnom ekonomskom razvoju Republike Srbije. Ovom metodologijom se teži inkrementalnim pomacima u razvoju, ali brzo vidljivim, što se smatra dobrim stimulatívom u sprovođenju lokalnog ekonomskog razvoja). Prema tome, prvi korak je u sumiranju svih privrednih i neprivrednih potencijala, kojima raspolaže lokalna ili regionalna zajednica, kao i eliminisanju potencijalnih opstrukcija prilikom realizacije razvojnog procesa. Analizom se dijagnostikuje stanje prilika uz uvažavanje pomenutih faktora SWOT koncepta, što predstavlja dobru osnovu za utvrđivanje strateškog plana razvoja. Naredna faza je donošenje operativnih planova i plana razvoja.

Primena SWOT analize i dijamanta Majkla Portera kao razvojnog sredstva je jednostavna, što nije nedostatak već prednost, jer daju pouzdanu sliku o prednostima i nedostacima lokalne ekonomije na relativno lak način.

Strategijsko planiranje privrednog razvoja je važno za lokalnu samoupravu. Decentralizacija je povećala odgovornost lokalnih faktora za razvoj sopstvene privrede. Ona je zasnovana na potrebama: poboljšanja životnog standarda stanovništva, upravljanja sopstvenim potencijalima i finansijama. Privredni razvoj treba da obezbedi veći broj radnih mesta, povećanje prihoda od poslovnih aktivnosti, kao i od poreza.

Uticaj lokalnih uprava za privredni razvoj indirektno je vezan za stvaranje dohotka. Lokalni organi imaju za cilj da promovišu privredni razvoj stvaranjem uslova za bolji razvoj preduzeća. Zainteresovanost potencijalnih ulagača direktno je uslovljeno aktivnošću lokalnih vlada, koje imaju veliki uticaj i značaj za stvaranje privlačnih preduslova za investiranje u te sredine.

Koncept samoinicijativnog regionalnog razvoja pruža mogućnost lokalnim faktorima da na najbolji način iskoriste sopstvene resurse sa kojima raspolažu. Da bi se obezbedio efikasan razvoj u novim uslovima privredjivanja sve veća je potreba za stvaranjem novih oblika partnerstva. Partnerstvo je multidimenzionalni fenomen u strategiji lokalnog ekonomskog razvoja. Neophodno je uspostavljanje partnerstva između javnog i privatnog sektora, lokalnih zajednica, centralne i lokalne vlasti, strateških partnera i drugih.

U postupku osmišljavanja razvojnih strategija, važno je da one ne proizilaze iz volje trenutne političke orijentacije, već iz drugih relevantnih kriterijuma. Postojeći problemi zahtevaju novi pristup ili način za rešavanje. Samim tim potrebne su nove metodologije i nove strategije razvoja.

Faze razvojne strategije u zavisnosti od situacione analize, možemo definisati na sledeći način:

1. strategije ostvarenja ciljeva regionalnog - lokalnog ekonomskog razvoja,

2. strategija povećanja konkurentnosti,
3. izbor strateških partnera.

Svaka od ovih faza je od posebnog značaja za implementaciju sveukupne strategije razvoja.

4. REGIONALNI EKONOMSKI RAZVOJ PODUNAVSKOG OKRUGA SA POSEBNIM OSVRTOM NA SWOT ANALIZU LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA OPŠTINE SMEDEREVSKA PALANKA

1) Kratak prikaz okruga

Podunavski okrug je jedan od manjih po površini, ali je po gustini naseljenosti po km² i broju naselja u samom vrhu u republici Srbiji.

Tabela 5. Prostorni i demografski pokazatelji Podunavskog okruga

Naziv opštine	Površina u km ²	Broj stanovnika 1991.	Broj stanovnika 2002.	Broj stanovnika 2002/99.
Velika Plana	345	47.341	44.470	-2.871
Smederevo	481	110.768	109.809	-959
Smed. Palanka	422	57.947	56.011	-1.936
Podunavski okrug	1248	216.056	210.290	-5.766

Izvor: Statistički godišnjak RS, 2006-2007. Republički zavod za statistiku RS

U okrugu egzistira 2806 preduzeća u raznim delatnostima. Najznačajniji poslovni sistemi je Sartid i Goša, koji su ujedno i najveći generatori privrednog razvoja.

Bruto društveni proizvod Podunavskog okruga u odnosu na prosek republike iznosio je 81,56% u 2002. godini, dok je u 2005. spao na svega 45,25%. Kupovinom SARTIDA od strane US-STEEL-a nacionalni dohodak u industriji, naročito u Smederevu doživeo je porast u 2004. godini. Na osnovu podataka iz Regionalne privredne komore Požarevac, ostvareni fizički obim industrijske proizvodnje u regionu 2004. godine u odnosu na 2003. godinu porastao je za 16,5%. U 2009. godini aktivnosti industrije su u padu zbog smanjene proizvodnje u smederevskoj železari.

Tabela 6. Broj osnovanih preduzeća po sektorima delatnosti

Industrija	198
Poljoprivreda	92
Građevina	90
Trgovina	513
Obrazovanje	562
Soc-pol. organizacije	541
Ostalo	810
Ukupno:	2806

Izvor: Statistički godišnjak RS, 2006-2007. Republički zavod za statistiku RS

Broj zaposlenih u preduzećima okruga i samozaposlenih je 45.799 radnika.

Prema mesečnom statističkom biltenu Nacionalne službe za zapošljavanje iz 2008. godine, u Podunavskom okrugu u martu 2008. godine broj nezaposlenih je 18.590, dok je taj broj u 2005. godini iznosio 24.782. Iz ovoga je evidentan pad broja nezaposlenih u posmatranom periodu, tako da je indeks iznosio 0,75. Karakteristično je da je 44% onih koji su prvi put tražili posao, 29% su mlađi od 30 godina, a čak 41% je bez ikakve kvalifikacije.

Tabela 7. Broj zaposlenih i samozaposlenih u Podunavskom okrugu

Naziv opštine	U firmama i organizacijama	Preduzetnici i kod njih zaposleni	Ukupno
Velika Plana	4.877	2.598	7.475
Smederevo	18.352	9.147	27.499
Smed. Palanka	6.956	3.869	10.825
Podunavski okrug	30.185	15.614	45.799

Izvor: Statistički godišnjak RS, 2006-2007. Republički zavod za statistiku RS

Prema mesečnom statističkom biltenu Nacionalne službe za zapošljavanje iz 2008. godine, u Podunavskom okrugu u martu 2008. godine broj nezaposlenih je 18.590, dok je taj broj u 2005. godini iznosio 24.782. Iz ovoga je evidentan pad broja nezaposlenih u posmatranom periodu, tako da je indeks iznosio 0,75. Karakteristično je da je 44% onih koji su prvi put tražili posao, 29% su mlađi od 30 godina, a čak 41% je bez ikakve kvalifikacije.

2) SWOT analiza Smederevske Palanke

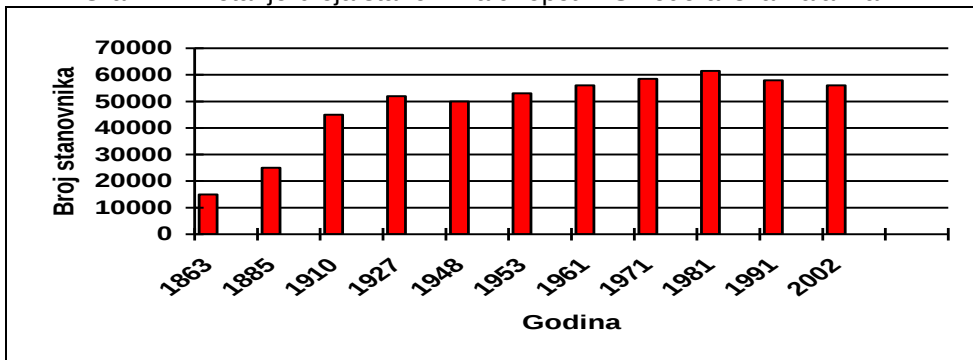
Aktivnosti na izradi SWOT analize mogu se definisati određenim logičnim redosledom. Broj, vrsta i njihov intenzitet zavisi pre svega od stanja u regionalnoj-lokalnoj zajednici i generalnog cilja, koji je definisan da se realizuje. Najverovatniji scenario aktivnosti u SWOT realizaciji može se postaviti, kao redosled aktivnosti:

- prikupljanje i obrada opštih relevantnih informacija i podataka o lokalnoj ili regionalnoj zajednici,
- prikupljanje podataka o prirodnim i ostalim potencijalima u istraživanom regionu,
- prikupljanje i obrada podataka o postojećem ekonomsko-privrednom ambijentu zajednice,
- prikupljanje i obrada podataka o poslovanju privrednih subjekata,
- izrada analize dostignutog stepena tehničko-tehnološkog razvoja, potrebnog investicionog ulaganja, mera za ublažavanje negativnih pojava,
- izrada mape aktivnosti.

U daljem izlaganju izneće se i obraditi određeni relevantni podaci za potrebe sačinjavanja SWOT analize za podizanje konkurentnosti opštine Smederevske Palanke, uz napomenu da su to samo neki segmenti, jer za detaljnu analizu potrebno je mnogo više prostora.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku po popisu iz 2002. godine u Smederevskoj Palanci živi 56.011 stanovnika. Broj stanovnika palanačke opštine u periodu od 1863. do 2002. godine kretao se na sledeći način :

Grafik 1. Kretanje broja stanovnika u opštini Smederavska Palanka



Izvor: Obradeni podaci Republičkog zavoda za statistiku RS

Iz Smederevske Palanke, postoji stalan odliv stanovništva pre svega prema Beogradu, a zatim i drugim značajnim centrima u bližem i daljem okruženju. Odliv se kompenzuje stalnim prilivom stanovništva sa drugih područja, koje se uglavnom nastanjuje u Palanci. Ukupan broj stanovnika u opštini već trideset godina je uravnotežen i iznosi oko 57.000 od kojih su 30.000 stanovnici okolnih sela.

Smederevska Palanka je sastavni deo podunavskog okruga. Posle Smedereva, Smederevska Palanka ima najznačajnije učešće u stvaranju nacionalnog dohotka okruga. Učešće opštine Smederevo u nacionalnom dohotku Podunavskog okruga je 50%, Smederevske Palanke 29%, a Velike Plane 21%.

Struktura privrede i zaposlenosti

Uvidom u strukturu zaposlenih po granama dobija se jasna slika odnosa zaposlenih. Najviše lica radi u industriji 29,18%, zatim oni koji obavljaju delatnost ličnim radom 17,47%, zdravstvo 9,72%, trgovina 8,96%, obrazovanje i kultura 8,35% itd.

Tabela 8. Struktura zaposlenih po granama

I PRIVREDA	Broj radnika	Udeo (%)
Industrija	4399	29,18
Poljoprivreda i ribarstvo	623	4,13
Vodoprivreda	88	0,58
Građevinarstvo	530	3,51
Saobraćaj i veze	482	3,19
Trgovina	1352	8,96
Ugostiteljstvo i turizam	153	1,01
Zanatstvo	203	1,34
Stanbeno komunalna delatnost	759	5,03
Finansijske i druge usluge	292	1,93
II DRUŠTVENA DELATNOST		
Obrazovanje i kultura	1260	8,35
Zdravstvena i socijalna zaštita	1466	9,72
Društveno političke zajednice i organizacije	721	4,78
III SAMOSTALNE DELATNOSTI		
Radni ljudi koji samostalno obavljaju delatnost ličnim radom	2634	17,47
Radni ljudi koji ličnim radom samostalno u vidu zanimanja obavljaju delatnost	113	0,74

Sabiranjem delatnosti prema srodnosti dolazi se do podataka da u privredi radi 59% zaposlenih, u društvenim delatnostima 23%, dok 18% pripada samostalnim delatnostima.

Grafik 2. Procentualni odnos između delatnosti

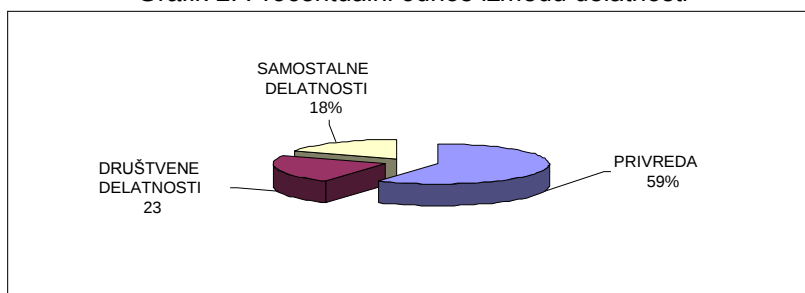


Tabela 9. Prikaz broja zaposlenih po delatnostima

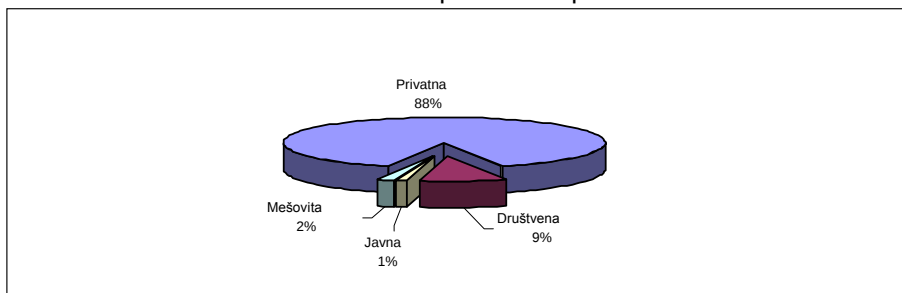
Struktura zaposlenih		
I	Privreda	8.881
II	Društvene delatnosti	3.447
III	Samostalne delatnosti	2.747
Ukupno		15.075

Tabela 10. Struktura nezaposlenih po stručnim spremama

R. br.	PERIOD	NEZAPOSLENA LICA		
		UKUPNO	Žene	% u ukupnom broju nezaposlenih
1	I stepen	1.276	765	25,0
2	II stepen	106	39	2,1
3	III stepen	1.390	567	27,3
4	IV stepen	1.915	1.243	37,5
5	V stepen	82	2	1,6
6	VI stepen	214	133	4,2
7	VII stepen	119	62	2,3
Nestručna radna snaga (1- 2)		1.382	804	27,1
Stručna radna snaga (3- 7)		3.720	2.007	72,9
Ukupno (8- 9)		5.102	2.811	100,0

Tabela 11. Prikaz vlasničke strukture nad preduzećima

Broj preduzeća prema vlasništvu	
Privatna	215
Društvena	21
Javna	3
Mešovita	4
Ukupno	243

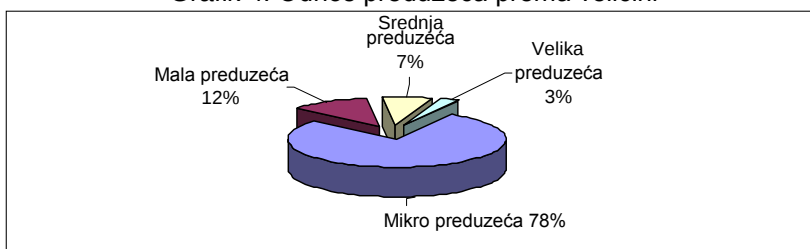
Grafik 3. Prikaz odnosa preduzeća prema vlasništvu**Struktura prema veličini i pravnoj formi**

Podela preduzeća prema veliči urađena je na osnovu definicije EU o veličini MSP. Opšti kriterijum klasifikacije baziran je na broju zaposlenih, tako da mikro preduzeća imaju do 10, mala do 50, srednja do 250, a velika preko 250 radnika. U opštini Smederevska Palanka najviše ima mikro preduzeća i to 189. Ta preduzeća čine 78% od ukupnog broja preduzeća u opštini. Potom slede mala preduzeća koja čine 12%, srednja 7%, a velika svega 3% od ukupnog broja preduzeća.

Tabela 12. Pregled broja preduzeća razvrstanih prema veličini

Broj preduzeća po veličini u odnosu na broj radnika	
Mikro preduzeća do 10 radnika	189
Mala preduzeća do 50 radnika	29
Srednja preduzeća do 250 radnika	18
Velika preduzeća preko 250 radnika	7
Ukupno	243

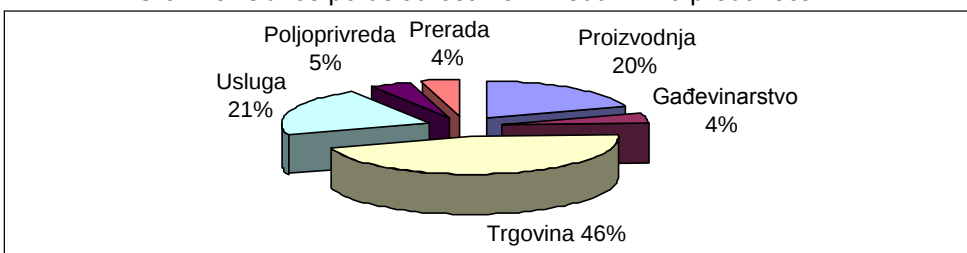
Važna činjenica je da su velika proizvodna preduzeća, koja su bila zamajac privrede opštine najvećim delom privatizovana i da privatizacija nije dala očekivane rezultate.

Grafik 4. Odnos preduzeća prema veličini

Mikro preduzeća

Posmatrajući mikro preduzeća po delatnostima može se zaključiti da je najviše onih mikro preduzeća koja se bave trgovinom, čak 46%, uslugom 21%, pa tek onda proizvodnjom, koja čini 20%.

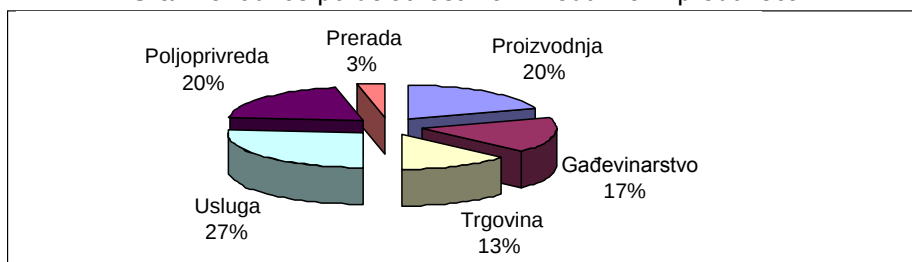
Grafik 5. Odnos po delatnostima između mikro preduzeća



Mala preduzeća

Odnos po delatnostima između malih preduzeća u odnosu na mikro preduzeća znatno je drugačiji. Najviše je onih preduzeća koja se bave uslugom i to svega 27%, dok poljoprivredom i proizvodnjom se bave po 20% preduzeća, a građevinarstvom 17%. Trgovinska preduzeća u ovoj kategoriji zauzimaju samo 13%.

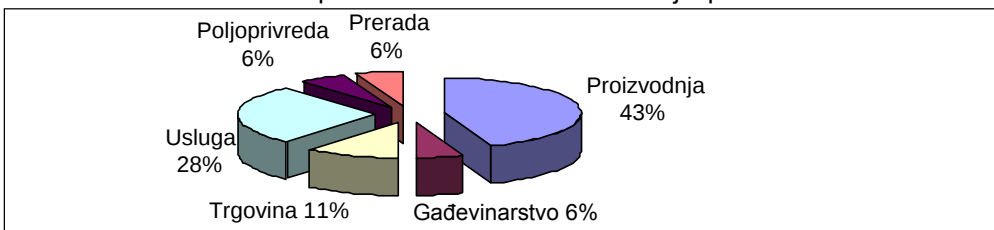
Grafik 6. odnos po delatnostima između malih preduzeća



Srednja preduzeća

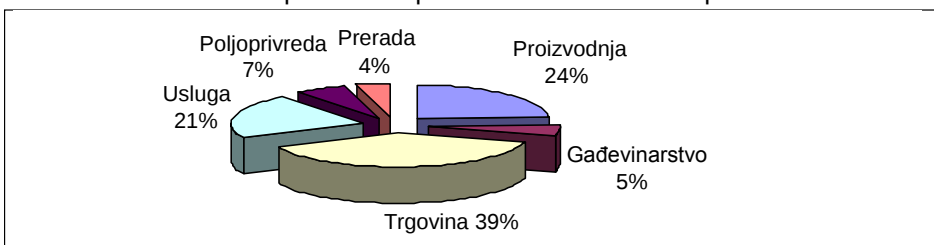
U okviru delatnosti srednjih preduzeća jasno se može zaključiti da je najveći broj onih preduzeća koja se bave proizvodnjom i da ona čine 43% od ukupnog broja srednjih preduzeća, a potom najviše je onih preduzeća koje pružaju usluge 28%, dok trgovina čini svega 11%.

Grafik 7. Odnos po delatnostima između srednjih preduzeća



Ukupan odnos po delatnostima potvrđuje da je među preduzećima najviše onih koja se bave trgovinom i to 39%, potom proizvodnjom 24%, uslugom 21%, pa tek onda slede preduzeća koja se bave poljoprivredom, građevinarstvom i preradom.

Grafik 8. Ukupan odnos po delatnostima između preduzeća



Kod samostalnih radnji najviše je onih koji se bave zanatstvom i to 451 radnja, potom trgovinom 317, a uslugama 141 radnja.

Tabela 13. Broj i oblik samostalnih radnji

MALA PRIVREDA - Broj samostalnih radnji	
STR	317
SUR	141
SZR	451
Autoprevoznika	156
Ostalo	111
Ukupan broj	1176

Posmatrajući preduzeća po pravnoj formi najviše je registrovanih preduzeća kao društva sa ograničenom odgovornošću i to čak 215 što čini oko 88% od ukupnog broja preduzeća. Slede zadruge, ortačka i akcionarska društva.

Tabela 14. Broj i pravni oblik preduzeća

Broj preduzeća po pravnoj formi	
Ortačko društvo	7
Akcionarsko društvo	6
Zadruga	15
Društvo sa ograničenom odgovornošću	215
Ukupan broj	243

Kadrovi

Kadrovi su odlučujući činilac privrednog razvoja i sa potrebnim znanjem i iskustvom predstavljaju značajan preduslov za uspešno poslovanje preduzeća.

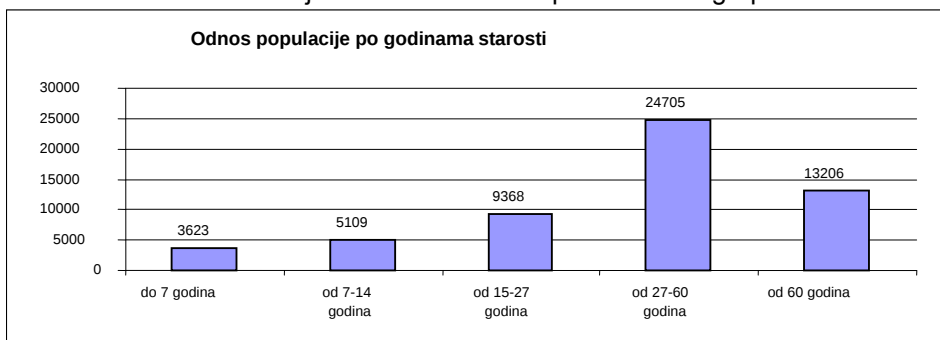
U Smederevskoj Palanci je uradjena prva akreditacija konsultanata za potrebe malih i srednjih preduzeća u organizaciji Centra za Samozapošljavanje-Palanka i regionalne agencije za mala i srednja preduzeća-Šumadija iz Kragujevca. Osnovni kriterijumi su bili stručnost, radno iskustvo, rezultati u svom radu i osnovno predznanje o preduzetništvu.

Demografska struktura

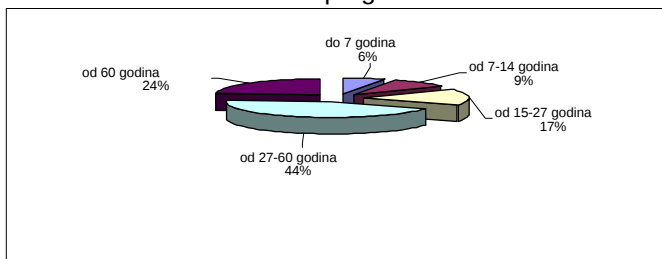
Sa brojem stanovnika na području opštine menja se i broj domaćinstava, ali ne u istom odnosu, već je ukupan broj domaćinstava bio u stalnom porastu, tako da se prosečna veličina domaćinstva konstantno smanjivala od 6,13 članova (1885. god.), preko 3,94 (1961. god.) do 3,30 koliko iznosi 2002. godine.

Posmatrajući odnos broja populacije po godinama starosti jasno se može videti da najveći broj stanovništva čini populacija od 27-60 godina i to 44%, a potom sledi populacija od 60 godina sa 24% . Ovo jasno pokazuje da je broj mladih i novorođenih osoba mali, tako da je prirodni priraštaj negativan -3,2%.

Grafik 9. Detaljna struktura učešća po starosnim grupama



Grafik 10. Odnos po godinama starosti



Ograničenja

Ograničenja u opštini Smed. Palanka većinom su stvorena nesistematskim rešavanjem problema, koji su nastajali zbog nepostojanja strategije lokalnog ekonomskog razvoja. Tako su se promenom vlasti stvarali privremeni prioriteti koji su iziskivali više novca za saniranje posledica nego za donošenje dugoročnijih rešenja.

Zatim u nepostojanju dovoljne saradnje između lokalne vlasti i privrede, nedostatak programa podrške maloj privredi, nepostojanju fonda za razvoj MSP i poljoprivrednika, nepostojanje komunalne banke u opštini, veliki broj nezaposlenih, izražene socijalne tenzije, neiskorišćeni prirodni potencijali, prezaduženost javnih preduzeća i opštine su konstantno prisutni problemi.

Rezultat SWOT- analize opštine Smed. Palanka

SWOT analiza lokalnog ekonomskog razvoja opštine Smederevska Palanka ima zadatak da ustanovi konkurentne prednosti i nedostatke opštine. Ona daje pregled stanja opštine, sa njenim snagama, slabostima, šansama i pretnjama – ograničenjima.

Očekivani rezultati, u cilju definisanja strategija po nalazu SWOT analize mogu se kvantifikovati u vidu:

- povećanja stranih direktnih investicija u izgradnju i pokretanja poslovanja u preduzećima,
- povećanja obima proizvodnje i kvantuma usluga u postojećim preduzećima,
- povećanja broja zaposlenih,
- povećanja društvenog proizvoda opštine,
- smanjenja siromaštva i
- povećanja životnog standarda stanovništva.

Iz utvrđenog stanja lokalne zajednice i kvantifikovanih ciljeva moguće je definisati strategije lokalnog razvoja.

Tabela 15. Mapa SWOT analize opštine Smederevska Palanka

SNAGE	SLABOSTI
opština se nalazi na 80 km od Beograda – velikog potrošačkog centra auto put E-75 udaljen 11 kilometara od opštine kroz opštinu prolazi glavna železnička magistrala za jug evrope i bliski istok, koridor 10 postoje sporedni koloseci sa kojih je moguće vršiti pretovar kontejnera i tereta dobro je razvijena mreža puteva koja povezuje opštinu sa susednim opštinama i regijama luka Smederevo na Dunavu udaljena je 40 km – slobodna zona kvalifikovana radna snaga instituti koji se bavi istraživanjem i razvojem u industriji instituti iz oblasti povrtarstva prirodni uslovi za razvoj poljoprivrede postoji tradicija u bavljenju voćarstvom, vinogradarstvom i stočarstvom. veliki broj samostalnih radnji postoje agroindustrijski kapaciteti (prerada voća i povrća, klanica, mlinsko pekarska industrija). postoje klimatski i prirodni uslovi za razvoj turizma. postojanje sportsko - poslovnog aerodroma tri izvora mineralne vode postojanje gasovoda (gasifikacija domaćinstava u toku) postojanje Centra za samozapošljavanje	visoka stopa nezaposlenosti niska kupovna moć i stvaranje socijalnih tenzija odliv stručnih kadrova iz opštine u druge regije drastično redukovanje obima poslovanja HK GOŠA veliki broj ljudi se vodi da radi, a ne prima platu obustavljena proizvodnja u preduzećima postojanje sive ekonomije u većem obimu od okruženja zastarelost infrastrukture problem nerešenih osnovnih komunalnih problema nepovoljna starosna struktura zaposlenih neiskorišteni prirodni potencijali za turizam preduzeća koja uspešno posluju počela su da izmeštaju svoje delatnosti u druge opštine nedovoljna saradnja lokalne privrede i lokalne vlasti nedovoljna markentiška aktivnost u predstavljanju opštine rasparčanost obradivih površina zastarela poljoprivredna mehanizacija nedostatak programa za prekvalifikaciju radne snage nepostojanje aktivnih socijalnih programa odsustvo preduzetničke inicijative nepostojanje dinamičnih MSP nepostojanje strateškog plana razvoja opštine – usmereni privredni razvoj
ŠANSE	PRETNJE
relativna blizina univerzitetskih centara, Kragujevca i Beograda relativna blizina beogradskog tržišta novi razvojni impuls Goše nakon privatizacije aktiviranje kapaciteta u kojima je obustavljena proizvodnja i njihovo prestrukturiranje nakon privatizacije stavljanje u pogon fabrike za prerađu voća i povrća osnivanje Biznis inkubator centra brži razvoj preduzetničke i poslovne kulture strana ulaganje i nove tehnologije/ prenos znanja osnivanje novih MSP i formiranje mreže MSP podrška lokalne vlasti MSP i preduzetnicima usmeravanje budućeg razvoja kroz sektor MSP proizvodnog karaktera industrijska zona	povećanje broja nezaposlenih nakon isteka ugovora o zabrani otpuštanja tehnološkog viška kod privatizovanih preduzeća nepostojanje rasta MSP dovešće do gubitka konkurentnosti nestabilna politička situacija u regionu odlazak mladih i stručne radne snage u druge regije i inostranstvo neorganizovanje poljoprivredne proizvodnje starosna struktura stanovništva zaostajanje u odnosu na razvoj susednih opština spori razvoj preduzetničke klime

Strategije i ostvarenja ciljeva regionalnog - lokalnog ekonomskog razvoja

Za sprovođenje planiranih ciljeva razvoja, potrebno je odrediti određen broj strategija za svaki predviđeni cilj pojedinačno. Opšti cilj analize je utvrđivanje realnog stepena razvoja i konkurentnosti privrede lokalnih i regionalnih faktora, kao osnove za izradu adekvatnih strategija za dalji razvoj. Osnovni ciljevi ekonomskog razvoja su:

- (0) razvoj i privredni rast preduzeća, kao osnov za društvenu nadogradnju,
- (1) povećanje obima proizvodnje ili usluga,
- (2) povećanje konkurentnosti postojećih proizvoda i usluga lokalnih kompanija ili preduzeća po osnovu kvaliteta ili cene,
- (3) povećanje proizvodnih kapaciteta putem investicionog ulaganja,
- (4) povećanje obima izvoza proizvoda,
- (5) povećanje profita i neto dobiti lokalnih preduzeća,
- (6) povećanje efikasnosti lokalnih subjekata.

Politika lokalnog ekonomskog razvoja treba da stvori jasnu razvojnu strategiju, najprimereniju postojećim okolnostima u području za koje se kreira.

Strategija upravljanja regionalnim razvojem

Za stvaranje strategija regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja pre svega je potrebno znati da se upravlja procesom. U zemljama u tranziciji, regionalni razvoj ima veliki značaj. Finansiranje regija od strane države više nije moguće, jer je neprihvatljivo sa aspekta tržišnog privređivanja. Ograničenost budžeta je prisutna, a deficit sredstava jedan od ograničavajućih elemenata. Zemlje u tranziciji opterećene su nagomilanim obavezama koje su desetinama godina zanemarivane.

Nenaviknuti lokalni i drugi subjekti na samostalnost i odgovornost za donošenje vitalnih odluka, i povrh toga sa nedostatkom iskustava, našli su se zatečeni. Isti slučaj je i kod velikih preduzeća, koja su ostala bez protekcionizma na tržištu, opterećena sa zaostalim obavezama i visokim troškovima tekućeg poslovanja.

Mera : Stvaranje adekvatnih strategija regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja, radi preuzimanja odgovornosti sa sopstveni razvoj. Formiranje regionalnih agencija ili sličnih institucija za preuzimanje nadležnosti iz oblasti razvoja

Strategija povećanja konkurentnosti

Razvoj svetske privrede i tržišta ukazuje na nužnu potrebu prostorne zajednice da se prilagodi potrebama iz okruženja. Ako se uvaže ti zahtevi i adekvatno se

adaptira, postiže se konkurentnost na tržištu. Prilagođavanjem se obezbeđuje sopstveni razvoj i to na onoliko dug period koliko postoji konkurentna prednost na njemu. Konkurentnost može biti u: proizvodnom asortimanu, cenama, kvalitetu ili nekom drugom parametru ali je osnovno da on ostvari adekvatnu profitabilnost kojom obezbeđuje svoj cilj. Osnovni cilj svakog sistema, pa samim tim i lokalne zajednice je da osigura svoj rast i razvoj. Trenutno na svetskom tržištu vlada oštra konkurencija, što zahteva od lokalnih preduzeća da se kontinuirano i sveobuhvatno prilagođavaju i restrukturiraju. Obezbeđenje konkurentnosti na domaćem i inostranom tržištu direktno je uslovilo potrebu za stvaranjem pojedinih strategija.

Ovim se nedvosmisleno javlja potreba za usmeravanjem preduzeća prema generisanju novih tehnologija, proizvodnji kvalitetnijih proizvoda i kontinuiranom uvođenju istraživanja i razvoja u preduzeću. Kako ove aktivnosti zahtevaju dosta velika finansijska sredstva, postavlja se pitanje na koji način ih obezbediti? U kontekstu procesa regionalizacije i povezivanja preduzeća iz jedne prostorne celine radi zajedničkog nastupa na postojećim i drugim tržištima moguća je i saradnja lokalnih preduzeća u domenu istraživačko-razvojnih aktivnosti. Samim tim potrebna sredstva za finansiranje mogu biti zajednička, čime se problem rešava za dobrobit svih participirajućih učesnika u regionalnom razvoju, što stimulatивно deluje na iscrpljene privrede zemalja u razvoju, a sa druge strane im obezbeđuje određenu dozu konkurentnosti, posebno na novim tržištima. Svakako, istraživačko-razvojne aktivnosti potrebno je usmeriti na one oblasti, koje su dijagnostikovane kao konkurentske prednosti regiona za koji se stvara strategija daljeg razvoja.

Mera: Pružanje pomoći za jačanje R&D fondova (istraživanje i razvoj).

Strategija izbora strateških partnera

Privredna globalizacija i procesi tranzicije, intenzivirali su potrebu svih privrednih subjekata za višim nivoom privredne saradnje. Ta saradnja je interesnog karaktera i moguća je kako između privreda određenih zemalja ili regiona, tako i između privrednih preduzeća, pa čak i pojedinaca tih zemalja. Opstajanje na tržištu i kontinuirani razvoj i rast primorali su preduzeća da šire svoje poslovanje. Ovakvi uticaji iz dinamičnog okruženja primorali su poslovne sisteme da sarađuju i da se povezuju i udružuju. Cilj ovih aktivnosti je smanjenje rizika poslovnih subjekata za opstanak na tržištu. Po pravilu povezivanje je uvek u onim delatnostima koje su međusobno zavisne i pozitivno utiču na buduće poslovanje udruženih preduzeća. Povezivanje preduzeća uglavnom je zasnovano na konkretnom razvojnom programu. Strateškom povezivanju poslovnih aktivnosti preduzeća, vrlo često, prethodi partnerstvo država u vidu raznih privrednih nadnacionalnih saveza. Sam pritisak sa globalnog nivoa primorava poslovne subjekte jednog regiona da analogno partnerstvu međunacionalnih razmera stvaraju grupacije na lokalnom nivou da bi ublažili negativne uticaje na svoju ekonomiju i eventualno uvećali konkurentnost u otežanim uslovima privređivanja. Da bi imala kvalitetnu međunarodnu razvojnu orijentaciju, preduzeća trebaju da stvore i učvrste

kvalitetne konkurentske pozicije u svojoj nacionalnoj i regionalnoj ekonomiji. Preduzeća iz nerazvijenih ekonomija nemaju dovoljno razvijenu tehnologiju, privrednih iskustava i hroničan je nedostatak finansijskih sredstava, pa iz tog razloga po pravilu traže boljeg (ekonomski jačeg) strateškog partnera. Ponekad se dešava da pojedina preduzeća sa nižim tehnološkim razvojem i bez finansijskog potencijala mogu da obezbede strateškog partnera, velikih mogućnosti. Odlučujući faktori su u vidu dobrog potencijalnog tržišta, kvalitetne radne snage, ili pozicione prednosti regiona.

Mera: Partnerstvo između javnog i privatnog sektora, lokalnih zajednica, centralne i lokalne vlasti, strateških partnera i drugih.

Strategija uvećanja obima usluga i proizvodnje

Osnovu za stvaranje strategije uvećanja fizičkog prometa-obima proizvodnje i usluga lokalnih privrednih subjekata čine: odnos ponude i tražnje, sadržaj proizvodnog programa, kupovna moć stanovništva na pokrivenom tržištu preduzeća, delotvoran marketing i niz drugih okolnosti. Da bi se planirano uvećanje obima i usluga ostvarilo, potrebno je primeniti:

- Uvodjenje savremenih marketing koncepcija i delotvorno marketinško nastupanje na lokalnom tržištu.
- Konstantno i sveobuhvatno praćenje kretanja ponude i potražnje u regionu treba da ukaže na pravce prema kojima će se aktivnosti usmeravati, u nameri da se poveća prodaja robe i usluga.
- Usklađivanje tehničko-tehnoloških karakteristika proizvoda sa zahtevima tržišta i to u meri da proizvodi ili usluge budu prihvatljiviji od proizvoda i usluga koje nudi konkurencija.
- Primena novih metoda savremene organizovanosti prodaje i poslovanja preduzeća uz davanje određenih povoljnosti kupcima, da bi se obim prodaje uvećao.
- Radi projektovanja strategija za ostvarenje uvećanog obima prodaje potrebno je vršiti određene analize i planiranja, a tek nakon toga predvideti strategije ostvarenja postavljenog cilja.

Analize koje se koriste za utvrđivanje potrebnih strategija zasnovane su obično na:

- ostvarenju obima prodaje u prethodnom periodu poslovanja,
- predviđenoj ponudi i tražnji usluga i proizvoda u narednom periodu,
- raspoloživim resursima i drugim potencijalima preduzeća,
- očekivanom budućem prometu na lokalnim tržištima,
- očekivanom rastu kupovne moći stanovništva na tržištima gde se planira prodaja,

- tehničko-tehnološkoj sposobnosti preduzeća za stvaranje adekvatnog proizvoda,
- kadrovskoj strukturi preduzeća i nizu drugih pretpostavki.

Mera: povezivanje lokalnih subjekata u cilju zajedničkog nastupanja na tržištu u nameri lakšeg konkurisanja preduzećima iz okruženja van regiona ili lokala. Povezivanje i organizovan marketinški nastup na tržištu.

Strategija postizanja ciljeva poslovnog sistema po osnovu kvaliteta proizvoda i usluga

U cilju ostvarenja ove strategije, lokalna ekonomija je primorana da neprekidno proizvodi konkurentne proizvode za potrebe tržišta. Najvažnije aktivnosti za povećanje konkurentnosti proizvoda po osnovu kvaliteta su:

- primena svih relevantnih standarda kvaliteta i proizvodnja zasnovana na njima,
- konstantna modernizacija tehnologije i opreme koja služi za proizvodnju određenih dobara,
- utvrđivanje odgovornosti za loš kvalitet na svim nivoima i radnim mestima u procesu proizvodnje i poslovanja u celini,
- kontinuirana aktivnost istraživanja i razvoja, što se posebno odnosi na najbolja rešenja u stvaranju boljih proizvoda po osnovu tehničkih karakteristika, estetskih rešenja i slično,
- kompletna kontrola ugrađivanog materijala i sirovina u proizvod.

Mera: Upoznavanje lokalnih preduzeća sa značajem tehnološkog razvoja u stvaranju kvalitetnih proizvoda i povezivanje sa tehnološkim institucijama. Edukacija preduzetnika za nove tehnologije i podršku inovacijama.

Strategija povećanja zaposlenosti i podrške preduzetništvu

Savremeni oblik podrške preduzetništvu je biznis Inkubator, u kome je koncentrisano sve ono što je savremenom preduzetniku potrebno za razvoj od samog osnivanja preduzeća. Prema iskustvenim normama inkubirana preduzeća se brže razvijaju od onih bez podrške. Zbog toga je u zemljama u razvoju, odnosno u tranziciji, inkubator jedan od neophodnih oblika pomoći preduzetnicima da se smanji stopa neuspeha preduzeća u kritičnoj ranoj fazi razvoja. Sektor preduzetništva u Srbiji je do sada, uglavnom verbalno, a ne i stvarno podržavan.

Vlada Republike Srbije se opredelila da utiče na razvoj preduzetništva makro ekonomskom politikom, donošenjem zakona i drugih akata koji će da omogućće povoljan ambijent za mala i srednja preduzeća.

Međutim, pored makroekonomske infrastrukture za razvoj preduzetništva je od presudnog uticaja lokalni – mikro ambijent što su pokazali i neki regioni u Srbiji – Pazova, Inđija, Čačak i drugi.

Na lokalnom nivou, u Smederevskoj Palanci, nema odgovarajuće preduzetničke infrastrukture, institucionalne, tehnološke, pravne ni finansijske podrške za razvoj sektora mikro i malih preduzeća.

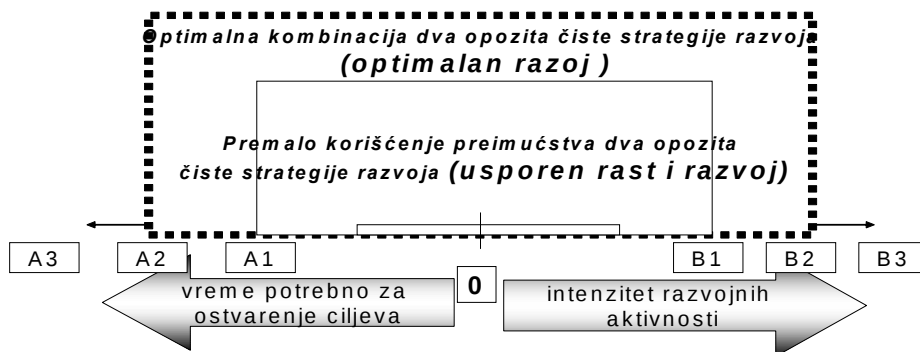
Mera: Osnivanje preduzetničkih inkubatora i centara za samozapošljavanje sa ciljem pokretanja novih preduzetničkih poduhvata i povećavanja broja zaposlenih kroz samozapošljavanje.

5. UTVRĐIVANJE I SPROVOĐENJE OPTIMALNE RAZVOJNE STRATEGIJE

Izbor optimalne strategije razvoja je izbor najbolje strategije. Relevantnost najbolje strategije varira od slučaja do slučaja a najboljom strategijom se smatra ona koja je najprihvatljivija za onoga na koga se odnosi, odnosno ona koja je praktično primenjiva i situaciono aktuelna. Kod izbora strategije privrednog razvoja postoje dve krajnosti, podjednako opasne:

- (1) jedna je da se sveobuhvatno teži kompleksnim ciljevima koje lokalna zajednica nije u stanju da ostvari,
- (2) druga je da se lokalni razvoj usko definiše bez jasnih ciljeva i bez vizije dugoročnog napretka.

Najviše moguće izražena kombinacija dva opozita čiste strategije razvoja (Usporen razvoj sistema-granični slučaj posle koga bi se sistem raspao)



Izvor: Stojanović R. (1979.) s. 81. prilagođeno
Slika 6. Izbor optimalne strategije razvoja

I jedna i druga strategija razvoja može da bude opasna zbog svoje radikalnosti pa je zato neophodno jasno formulisanje optimalne (ostvarljive) strategije razvoja. Čak i kod visokorazvijenih tržišta gde su jasno definisana pravila privredjivanja, (zakonske osnove i svi drugi potrebni elementi) postoji opasnost kod izbora ``prave`` strategije razvoja. U nerazvijenim zemljama taj problem je izraženiji. Problemi su mnogostruki, počev od: neregulisanosti makroekonomskih preduslova, potpune neizvesnosti prema budućnosti, nepostojanja tržišta, tehnologije, znanja i finansijskih sredstava. Sve to dodatno usložnjava izbor strategije, koju je u tim uslovima vrlo teško prepoznati.

Iznalaženje i definisanje optimalne strategije podrazumeva niz aktivnosti od kojih su važnije:

- jasno razgraničavanje svih bitnih faktora razvoja i njihovo svrstavanje po važnosti za razvoj zajednice,
- razvrstavanje razvojnih faktora po uticajima; pozitivnim i negativnim za razvoj,
- svestrani pristup privrednom razvoju sa više varijanata radi optimizacije strategije sa ciljem da se odabere najbolja,
- utvrđivanje osnovnih metoda za maksimiziranje privrednog razvoja u datim okolnostima.

Pri tome je važno imati na umu tri pitanja:

1. za koji period se utvrđuje strategija,
2. po kom kriterijumu i
3. za kakvu regionalnu celinu se traži optimalna strategija.

Kako je regionalni prostor jedna ćelija privrednog sistema, uspešnost njegovog privredjivanja je u direktnoj zavisnosti od mnogih faktora koji su bazirani u njemu. Zbog toga treba postojati određena doza usaglašenosti sa svim činiocima u procesu odabira optimalne razvojne strategije. Utvrđivanje i izbor najbolje strategije bio bi relativno lak, kada bi ciljevi svih subjekata bili identični. U stvarnosti postoji veliki broj ciljeva koji su suprotstavljeni jedni drugima što dodatno usložnjava proces donošenja strategija. Drugim rečima, ničiji ciljevi ne smeju biti zanemareni pa zato i nije preporučljivo da se insistira na krajnje radikalnoj strategiji koja uvažava jedne ciljeve zapostavljajući druge (interesi države, dobavljača, kupaca, poslovnih partnera, kulturne potrebe društva, interese zaposlenih i interese drugih mnogobrojnih stejkholdera). **Uz neizbežnu pretpostavku izbor najbolje (optimalne) strategije mora da se zasniva na konvergentnoj odnosno susretnoj metodi** (vidi /5/ str. 85). Ovaj autor je nivoe strategija u poslovnom sistemu svrstao u četiri pristupa i to od viših nivoa prema nižim, od nižih prema višim, miks prethodne dve strategije kao rezultat pregovaranja i autonomni pristup na nivou podsistema.

Susretna metoda je najoptimalnija garancija da se ispoštuju svačiji ciljevi i interesi. Primenom ove metode dolazi do maksimiziranja uticaja svih faktora od značaja za strategiju razvoja. To znači da lokalna zajednica izborom optimalne strategije razvoja postiže najbolje praktično moguće rezultate, a ne one koji su teoretski mogući.

Kod susretne metode stvaranja strategija potrebno je obezbediti svim zainteresovanim akterima u razvoju da ispolje svoju inicijativu. Za preduzeća lokalnog karaktera najprihvatljivija je opcija razvojnih strategija po principu zajedničkog nastupa uz objedinjavanje svojih konkurentskih prednosti i kretanjem aktivnosti ``prema gore``. Ovom postavkom preduzeća su prinuđena da udružuju svoje aktivnosti sa drugim privrednim subjektima radi efikasnijeg nastupa na tržištima širih razmera. Sa aspekta nacionalne ekonomije pristup je suprotan i strategijske opcije se baziraju na decentralizaciji kao procesu koji u mnogim elementima prenosi ovlašćenja, a samim tim i odgovornost za razvoj na lokalne činioce. Taj koncept zasniva se na opravdanoj tezi da je ``svako najzainteresovaniji za sopstvene interese``.

Prema tome, optimalnost regionalnog razvoja je upravo u povezivanju i susretnom dejstvu ove dve strategije. Iz takve postavke javljaju se logične strategije razvoja zasnovane na ravnomernosti i umerenosti. Ravnomernost i umerenost izbora strategije čini osnov pri izboru optimalne strategije. Tada treba voditi računa o nekoliko opredeljujućih faktora da bi se načinio ispravan izbor strategije. Ti faktori su parcijalne prirode, zato što su odlučujući u jednom segmentu a zajedno daju jedinstven kvalitet odabranoj strategiji.

Ovi faktori nazivaju se parcijalnim optimumima i oni su: (vidi /4/ str. 70)

- (1) optimum prioritetnosti,
- (2) optimum organizovanosti,
- (3) optimum slobode izbora i
- (4) optimum samostalnosti u odnosu na okruženje.

Svaki od ovih optimuma je zadužen za pronalaženje najboljeg-optimalnog rešenja između nekih suprotnosti, jer apsolutizam u praksi nikada nije moguć ni u jednom smeru.

Indikatori za merenje progressa

Prema odseku za urbani razvoj Svetske banke, lokalni ekonomski razvoj treba da teži povećanju blagostanja u lokalnoj zajednici i da je održi funkcionalnom prema četiri dimenzije: (vidi /6/ str. 9) **konkurentnosti, upravljanju (menadžmentu), prikladnosti i finansijskoj sposobnosti.**

- 1. Konkurentnost** - ekonomska struktura i produktivnost, zdravo poslovno okruženje, pristup tržištima pristup modernim tehnologijama, raspoloživost poslovnih kredita i kvalitet ljudskih resursa.

2. **Upravljanje** - autonomija lokalne vlade, učinak vođstva, koordinacija unutar vlade, struktura i učinak pružanja usluga i transparentnost lokalne vlade.
3. **Prikladnost** – siromaštvo, stambeni fond, sigurnost-sigurno okruženje, obrazovne institucije i slično.
4. **Financijska sposobnost** – učinak finansijskog upravljanja zajednice, kreditna sposobnost lokalnih vlasti, stabilnost finansijskih tokova, privlačenje lokalnih i nelokalnih privatnih investicija.

Postignuti rezultati u lokalnom ekonomskom razvoju trebaju kontinuirano da se prate. Stalno praćenje je formalnog i suštinskog karaktera koje ima veliki značaj tokom čitave evaluacije razvojnog procesa, jer ukazuje na kvalitet tih promena.

6. ZAKLJUČAK

Osnovna funkcija i delovanje regionalnog i lokalnog nivoa je da približi i poveže dve instance nacionalne ekonomije, odnosno privredu jedne zemlje i mezoekonomski nivo (nivo preduzeća). Preko povezivanja sa makroekonomijom lokalna preduzeća imaju dobru osnovu za nastup na međunarodnim tržištima, što je za većinu malih preduzeća u drugačijim uslovima gotovo nemoguće.

Može se konstatovati da ne postoje odgovarajuće strategije razvoja ni po obimu ni po intenzitetu, posebno u zemljama u tranziciji i razvoju. To dovodi do potrebe da međunivo (region) radi efikasnosti i delotvornosti treba da ima tri pretpostavke u svojoj konfiguraciji a to su:

- da je organizovan,
- da stvori strategije delovanja i
- da je praktično primenjiv.

Organizovanost se postiže institucionalizovanjem ekonomskog razvoja. To znači da lokalna, odnosno regionalna uprava treba da stvori razvojno telo u okviru svojih institucija za vizioniranje i praćenje razvoja. To su najčešće regionalne agencije za razvoj sa mrežom svojih odeljenja na nivou opština, čime se zastupaju i lokalni interesi. Takođe, postoji mogućnost organizovanja samostalnih razvojnih agencija na nivou lokalnih zajednica. Agencije za razvoj trebaju da stvore koaliciju sa svim zainteresovanim subjektima (Razvojne alijanse udružuju poslovne subjekte mnogih zemalja, koje imaju potrebu i interes za bržim razvojem i stvaranjem boljih konkurentskih prednosti. Na primer, Japan i SAD su stvarali konkurentne alijanse radi interesa obe strane, iako su te dve privrede vrlo često bile konkurentne jedna drugoj. Primeri su poznati i u evropskim zemljama).

Najbližu saradnju je potrebno uspostaviti sa privrednim komorama i univerzitetima, svakako ne zapostavljajući i ostale učesnike zainteresovane za razvoj. Analizom internih i eksternih faktora dobija se skenirano stanje zajednice na osnovu koga se utvrđuje prioritetnost ciljeva. Definisanjem ciljeva stiče se uslov za utvrđivanje potrebnih strategija, kao načina za njihovo dostizanje. Kod

izbora ciljeva i strategija važna je objektivnost, jer u suprotnom oni neće biti realizovani.

Regionalni i lokalni ekonomski razvoj dobija na značaju činjenicom da veliki broj stanovništva živi u nerazvijenim područjima, koja po pravilu zaostaju za opštim razvojem. Zato je potrebno takve sredine dopuniti novim i delotvornijim aktivnostima, čime se postiže ravnomerniji privredni razvoj na nivou zemlje, što je jedan od primarnih ciljeva lokalnog ekonomskog razvoja.

Pozitivni primeri lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja, uz dobro definisane strategije, zabeleženi su u oblastima: Baden Württemberg u Nemačkoj, Lorraine u Francuskoj, Westfaliji u Velikoj Britaniji, Veneto Friuli u Italiji i nama najbližoj Sloveniji.

Ovakav koncept razvoja je praktičan, jer uključuje sve koji hoće da sarađuju, ne košta mnogo i daje rezultate, što je od posebnog značaja za nerazvijene zemlje.

LITERATURA

1. Cameford and Callagham, (1985) *Strategic Managment*, Kent Pulishing Kompani, Boston.
2. Glas M. (2002) *Savremeni poduzetnički pristup lokalnom-regionalnom razvoju*, Stability Pakt for south eastern Europe and GEA COLLEGE, Ljubljana.
3. Jörg Meyer/S. (2002) *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de> version 3.2.
4. Stojanović R. (1979) *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd.
5. Tompson A. (1986) *Strategy Formulation and Implementation*, Business Publikacion, Plano Texas.
6. World Bank, (2001) *Lokalni ekonomski razvoj*, Odsek za urbani razvoj, Washington. www.worldbank.org/urban/led
7. Fisibiliti analiza (studija izvodljivosti) prvog preduzetničkog inkubatora, (2006) Centar za samozapošljavanje, Smederevska Palanka,
8. Regionalna razvojna strategija Braničevsko-Podunavskog okruga 2008/13. (2008), RAR, Požarevac.
9. Statistički godišnjak RS, (2006-2007) Republički zavod za statistiku RS, Beograd.