

MACTOR

VREDNOVANJE ODNOSA PARTNERA I CILJEVA  
PARTNEREK ÉS CÉLOK VISZONYAINAK ÉRTÉKELÉSE

Dr. Somogyi Sándor, Prof. Emeritus

Dr. Lakner Zoltán, egyetemi docens

Dr. Kajári Karolina, egyetemi docens

Regionális Tudományos Társaság  
Društvo za Regionalne Nauke  
Szabadka/Subotica  
Ivana Gorana Kovačića 7.

Recenzenti i stručni lektori:  
Recenzensek – szaklektorok:

Dr. Nebojša Novković, prof. Univerziteta  
Dr. habil Kocsondi József, tanszékvezető egyetemi tanár

Prelom – Tördelés:  
*Csernik Előd*

*Štamparija VERZÁL nyomda*  
Újvidék, 2008

Štampanje knjige je materijalno pomogao:  
A könyv kiadását anyagilag támogatta:



*Pokrajinski Sekretarijat za obrazovanje i kulturu*  
*Tartományi oktatási és kulturális titkárság*

# MACTOR

VREDNOVANJE ODNOSA PARTNERA I CILJEVA  
PARTNEREK ÉS CÉLOK VISZONYAINAK ÉRTÉKELÉSE

*Dr. Somogyi Sándor, Prof. Emeritus*  
*Dr. Lakner Zoltán, egyetemi docens*  
*Dr. Kajári Karolina, egyetemi docens*



REGIONÁLIS TUDOMÁNYI TÁRSASÁG  
DRUŠTVO ZA REGIONALNA NAUKE

Subotica – Szabadka  
2008

© Dr. Somogyi Sándor, 2008  
© Dr. Lakner Zoltán, 2008  
© Dr. Kajári Karolina, 2008

Probleme od šireg interesa, a koje treba rešavati, donosioci odluka i eksperti najčešće analiziraju u odnose na strateške planove. O problemima se vode ekonomsko-političke rasprave, koje su ujedno i *političke*, odnosno, pod uticajem vrednosnih sudova, interesnih grupa i političkih stavova. Tokom rasprava sa pravom se postavlja pitanje potencijalnih partnera – postojanje pristalica i suprotnih stavova. Donosioci odluka i eksperti se međutim najčešće ograničavaju na sastavljanje „inventara” pristalica i protivnika, i retko kad pokušavaju da sagledaju, analiziraju i mere stavove i odnose snaga među ovako utvrđenim grupama.

Donosioci odluka, interesenti, naručuju ponekad i više ekonomskih analiza – vezanih za strateške ciljeve. Analize mogu prikazati manje-više realnu sliku mogućih rezultata, pod uslovom ostvarivanja određenih okolnosti. Problemi vezani za analizu nastaju zbog toga, što su društveni odnosi ili odnosi na nivou regiona skoro nepregledni za jednostavne parcijalne analize (koje se u suštini oslanjaju na trendove, cikluse i slične metode).

Osim toga ekonomska analiza, a posebno analiza problema sa velikim brojem učesnika, činilaca i ciljnih funkcija nije zadatak za usamljenog analitičara. Složenost problema isključuje da jedan ekspert, grupa ekonomista, grupa stručnjaka ili jedan od učesnika sagleda problem u celosti, računajući i sa posledicama teško merljivih društvenih veza.

Nije slučajno, što se najnovija ekonomska literatura okrenula ka humanim vrednostima. Čini se da deo tih vrednosti dobro objašnjava institucije, ali i van institucija pružaju objašnjenja za uspeh ili neuspeh.

Sem klasičnog sadržaja pojma kapital pojavljuje se pojam „društveni kapital”, koji označava društvenu saradnju (kooperaciju) ljudi, skup informalnih društvenih normi i vrednosti, počev od reciprociteta preko

poverenja sve do morala religije. Naglasak je na tri ključne reči, na saradnji na angažovanju i na protivinteresentima. Ovako shvaćen društveni kapital ukazuje na one institucije, veze i norme koje formiraju količinu i kvalitet društvenih interakcija datog društva.

U ovom radu prihvatili smo jednu od centralnih postavki teorije društva, po kojoj društvene mreže imaju svoju vrednost, i utvrđuje društveni kapital kao osobinu društvenih organizacija da stvaraju poverenje, norme, protivinterese i mreže među svojim članovima. Ove mreže mogu povećati ili smanjiti efikasnost funkcionisanja društva putem realizacije zajedničkih akcija.

U knjizi su prikazna praktična istraživanja autora, počev od pripremnih ekspertske koraka, preko ocene odnosa, do analiza rezultata.

MACTOR metoda analizira ulogu učesnika, njihovu ravnotežu, izučavajući konvergenca, divergenca, ambivalencije, fiksne tačke i rizike među učesnicima putem jednog softverskog paketa. Osnovni cilj je da se kroz analizu pomogne donošenje odluka i učesnicima pruži pomoć u analizi mogućih saveza ili mogućih rezultata konfliktnih politika.

Primena matematike na ovom nivou ukazuje na to, da društvena saradnja, štaviše i solidarnost nisu neka mistična kategorija, nisu rezultat emotivnih naboja (mada ni to nije isključeno), već prvenstveno racionalnih strategija.

Zadatak budućnosti je da se i to prevaziđe u pravcu teorije igara, koja na svoj apstraktan način pokušava da opiše situacije u kojima dva ili više učesnika (igrača), ili grupe nezavisno, ili pak u međusobnoj zavisnosti, donose odluke. Zatim da istražuje kakvi rezultati mogu proizaći iz raznih odluka. Ovaj zadatak je nezaobilazan, jer se dostignuća teorije igara u najvećoj meri koriste upravo u ekonomskom-naučnom istraživanju i istraživanju društvenih odnosa. Treba tražiti odgovore na pitanja:

Kada vredi saradivati?

Kada vredi ulaziti u konflikt?

Postoje li rešenja prihvatljiva svakom učesniku?

*Autori*

A döntéshozók és szakértők a szélesebb figyelmet keltő, megoldandó problémákat leginkább stratégiai tervekbe ágyazottan vizsgálják. A problémákról gazdaságpolitikai vita zajlik, amely *politikai* is, azaz értékeitől, érdekcsoportok hatásától, politikai álláspontoktól sem mentes. A viták során jogosan vetődik fel a potenciális partnerek – támogatók és ellenérdekeltek megléte. Az érintettek azonban a potenciális partnerek és ellenérdekeltek „leltározásán” túl ritkán próbálják a hozzájuk kapcsolódó álláspontokat, erővonalakat elemezni vagy mérni.

A döntéshozók, érdekeltek szabály szerint egy, vagy több gazdasági elemzést is rendelnek a stratégiai célokkal kapcsolatban, amelyek többé – kevésbé reális képet mutathatnak a lehetséges eredményekről, bizonyos feltételek teljesülése mellett. Az elemzésekkel kapcsolatban ott kezdődnek a problémák, hogy a társadalmi, vagy régió szintű összetett kapcsolatok már alig átláthatók egyszerű parciális elemzések (amelyek lényegében a trendekre, ciklusokra és hasonlókra épülnek) alapján.

Ezen túl a közgazdasági elemzés, de különösen a sok résztvevős, soktényezős, és több célfüggvényes társadalmi problémák elemzése nem szólóműfaj. A problémák összetettsége gyakorlatilag kizárja, hogy egy közgazdász, közgazdász csoport, vagy egy résztvevő szakértői gárdája egy ilyen méretű problémát egymaga átlásson, számolva a nehezen mérhető társadalmi kapcsolatok hatásaival is.

Nem véletlen, hogy az utóbbi időben a közgazdasági irodalom is az emberek által vallott értékek felé fordult. Úgy tűnik, ezek egy része jól magyarázza az intézményeket, de ezen túl is bírnak a sikerességre, vagy sikertelenségre vonatkozó magyarázó erővel.

A klasszikus tőke fogalom mellett megjelenik a „társadalmi tőke” fogalma, ami az emberek közti társadalmi együttműködést (kooperációt)

elősegítő, „mozgósított” informális társadalmi normák, és értékek együttesét jelenti, kezdve a reciprocitástól a bizalmon át egészen a valláserkölcsig. A hangsúly három kulcsszón van, az együttműködésen, mozgósításon és ellenérdekeken. A társadalmi tőke ebben a felfogásban azokra az intézményekre, kapcsolatokra és normákra utal, amelyek adott társadalom társas interakcióinak mennyiségét és minőségét alakítják.

Ehhez a munkánkhoz elfogadtuk a társadalomelmélet egyik központi tételét, amely szerint a társadalmi hálók rendelkeznek értékkel, és amely úgy határozza meg a társadalmi tőkét, mint a társadalmi szervezetek azon tulajdonágát, hogy képesek tagjaik közt bizalmat, normákat, ellenérdekeket és hálózatot kialakítani, mely javíthatja, vagy ronthatja a társadalom működésének hatékonyságát az együttes akciók előmozdításával.

Ilyen irányú kutatásainkat és egy alkalmazást mutatunk be, kezdve az előkészítő szakértői lépésektől, viszonyok osztályzásától az elemzésekig.

A MACTOR módszer a résztvevők szerepét, azok egyensúlyát elemzi, tanulmányozva a közöttük fennálló konvergenciákat, divergenciákat, ambivalenciákat, fix pontokat és kockázatokat egy szoftvercsomag segítségével. Alapvető cél az elemzés segítségével támogatni a döntéshozatalt és a résztvevőknek segíteni elemezni a lehetséges szövetséges, vagy konfliktusos politikák várható eredményeit.

A matematika ilyen szintű alkalmazása is szépen megmutatja, hogy a társadalmi együttműködés, mi több, maga a szolidaritás nem valamiféle misztikus dolog, nem valamilyen érzelmi indíttatású (bár sokszor az is), hanem elsősorban racionális stratégia.

A jövő feladata ezen is túllépni a játékelmélet irányába, amely olyan helyzeteket próbál a maga absztrakt módján leírni, amikor két vagy több ember (játékos), vagy csoport, egymástól függetlenül vagy éppen egymással összefüggésben döntéseket hoz, és vizsgálja, hogy milyen végeredmények származhatnak a szereplők különböző döntéseiből. Ez a feladat megkerülhetetlen, mert ma már a közgazdaság-tudomány és a társadalmi viszonyok kutatása a játékelmélet egyik legfontosabb hasznosítója. Keresni kell a választ, hogy:

Mikor érdemes együttműködni?

Mikor érdemes konfliktust vállalni?

Léteznek-e mindenki számára előnyös megoldások?

*A szerzők*



# 1. Uloga i značaj regionalnog razvoja u društveno – ekonomskoj modernizaciji

---

Procese globalizacije u svetu podjednako karakterišu integracija i koncentracija kao i povećanje značaja regionalnih procesa. Pored, ili čak i umesto ranije dominantnih monocentričnih sistema nastaju mrežaste strukture. Prema kriterijumima metodologije naučno – istraživačkog rada ovi složeni procesi, koji su zavisni od velikog broja faktora predstavljaju loše strukturane probleme. Ne mogu se opisati jenostavnim uzročno-posledičnim relacijama, već dominantnim međuzavisnostima. U tom smislu ovi procesi su od uticaja i u regionalizaciji, koja se javlja paralelno sa procesom globalizacije, artikulišući lokalne interese i mogućnosti. Ovako složeni problemi nameću pragmatična pitanja načina planiranja i menadžiranja razvojnih procesa na nivou složenog sistema kao što je regija.

## *1. 1. Osnovanost problema regionalnog razvoja*

---

Iskustvo razvijenih zemalja pokazuje da tržište ne umanjuje već povećava razlike između pojedinih regiona. Industrija, usluge, trgovina i ostale delatnosti se centralizuju u određene centre, regije, dok preostali deo teritorije zaostaje u razvoju. Myrdal (1957) smatra da je nastanak aktuelnih centara moći rezultat slučajnosti. Kasniji razvojni procesi su samo jačali ove centre na štetu ostalih lokacija. Izučavanje ekonomskih nejednakosti ukazalo je na iracionalnost dominantnih teorija lokacija i institucija društveno-ekonomskog razvoja. Upravo ove pojave su ukazale na sledeće probleme prostorne organizovanosti društvenog i ekonomskog života:

- Supraregionalna podela rada i međunarodna ekonomska saradnja.
- Postojanje subregionalnih struktura: mikroregija, urbanizovana i ruralna naselja.
- Regionalizaciju proizvodnje.
- Probleme usaglašavanja kriterijuma razvoja država i regija.

# 1. A regionális fejlesztés szerepe és jelentősége a társadalmi-gazdasági modernizációban

---

A világban végbemenő globalizációt egyidejűleg jellemzi az integráció és a koncentráció, valamint a regionális folyamatok előtérbe kerülése. A korábbi centralizált, gyakran egyközpontú rendszerek mellett és néhol helyett a hálózatok kialakulása is jellemző. Az ilyen összetett, sok tényezőtől függő folyamatok kutatás-módszertanilag a rosszul strukturált problémák közé tartoznak. Nem írhatóak le egyszerű ok-okozati összefüggésekkel, hanem a kölcsönhatások dominanciájával. Ilyen értelemben érintik e folyamatok a regionalizációt is, ami a globalizációval párhuzamosan jelentkezik a helyi érdekeket, lehetőségeket megjelenítve. Az ilyen összetett problémák vetik fel az olyan pragmatikus kérdéseket, hogyan tervezni és menedzselni a fejlődési folyamatokat olyan összetett rendszer szintjén, mint egy régió.

## *1. 1. A regionális fejlesztés indokoltsága*

---

A fejlettebb országokban figyeltek fel arra a jelenségre, hogy a piac nem csökkenti, hanem növeli a régiók közötti fejlettségi eltéréseket. Az ipar, szolgáltatás, kereskedelem és egyéb tevékenységek centralizálódtak meghatározott központokban, régiókban, míg a terület többi része a fejlődésben lemaradt. Myrdal (1957) szerint a jelenlegi erőközpontok kialakulása történelmi véletlenszerűség eredménye. A későbbi fejlődés az ilyen központokat csak erősítette a többi lokáció terhére. A gazdasági egyenletlenségek tanulmányozása mutatott rá az akkor már uralkodó lokációs elképzelések és társadalmi-gazdasági intézményrendszerek irracionálisára. Éppen ezek a jelenségek hívták fel a figyelmet a társadalmi és gazdasági élet területszervezési problémáira:

- A szuprarégióális munkamegosztásra és nemzetközi gazdasági együttműködésre.

- Potrebe i mogućnosti optimalizacije razvoja regiona.
- Dvojnost regionalnog i sektoralnog pristupa razvoju ekonomije.
- Različitost kriterijuma analize društvenih i ekonomskih pojava. (U analizi ekonomskih pojava dominiraju ekonomski kriterijumi, a kada se analiziraju društvene pojave, dominantni su socijalni i politički kriterijumi.)

Kao primer, može se navesti da je centralističko upravljanje, koje je bilo dominantno u ranijim socijalističkim zemljama, ova pitanja pogrešno tretiralo. Sa jedne strane postojala je težnja ka autarhijom na državnom nivou, a kasnije na nivou Saveza Uzajamne Ekonomske Saradnje, dok je sa druge strane postojala težnja za omalovažavanjem značaja lokalnih interesa. Težilo se rešavanju svih detalja na nivou države, uz istovremeno zapostavljanje regija i lokalnih kriterijuma. Sve to je za posledicu imalo pogrešno lociranje kapaciteta sa svim svojim negativnim posledicama, zapostavljanje lokalnih potencijala i gušenje inicijativa.

Primer država sa razvijenom tržišnom privredom potvrđuje da se interesi regija, kao delova i države kao celine mogu usaglasiti. Moguće je postizanje komplementarnosti, koja omogućava razvoj i prosperitet, kako za deo, tako i za celinu. Neophodan uslov za to je postojanje inicijative regija, kao delova i pozitivnog integrativnog uticaja države kao celine i okruženja tih regija. Šuvakov (1994) smatra da takvo ponašanje predpostavlja primenjivanje osmišljenog skupa ekonomskih mera, kojima država može trajno držati regije i privredne subjekte regija u ekonomski motivisanom stanju.

Praktične posledice centralističkog načina upravljanja kao najbolji negativni primeri ukazuju na nužnost ovakvog ponašanja. Ako razvoj nije praćen poštovanjem ekonomskih kriterijuma i motivisanosti, pojavljuju se deformacije i problemi efikasnosti uloženog kapitala.

Strukturalne, vrednosne, organizacione i istorijske razlike nacionalnih ekonomija u velikoj meri utiču na njihovu konkurentnost. U eri globalizacije nacionalne države i dalje imaju značajnu ulogu i zadatke. Globalizacija prividno umanjuje ulogu država, dok se u stvarnosti ona upravo povećava. Uloga države će se, naravno promeniti, i umesto zaštite slabih, nekonkurentnih sektora privrede, njeni primarni zadaci biće doprinos aktivnom razvoju sposobnosti i tehnologija u cilju povećanja konkurentnosti.

- A másik irányba vizsgálódva a szubregionális struktúrákra: kistérségekre, urbanizált és vidéki településekre.
- A termelés regionalizálására.
- A régiók és az állami szintű kritériumok összehangolási problémáira.
- A regionális fejlesztés optimalizációs szükségleteire, lehetőségeire.
- A gazdaságfejlesztés regionális és szektorális megközelítésének ketősségére.
- A gazdasági és társadalmi tevékenységek kezelésének eltérő kritériumrendszerére. (A gazdasági tevékenységek kezelésében a gazdasági kritériumok dominálnak. A társadalmi tevékenységek esetében szociális és politikai kritériumok.)

Példaként megemlíthető, hogy a volt szocialista tömbben korábban érvényesülő központi irányítás e kérdéseket tévesen kezelte. Egyik oldalról állami szintű, majd KGST szintű autarchiára törekedett, míg másik oldalról lebecsülte a helyi érdekek jelentőségét. Állami szintről és annak kritériumrendszerével akart minden részletet megoldani, ugyanakkor elhanyagolta a régionalitást és a lokális kritériumokat. Ebből keletkeztek a téves kapacitás elhelyezések s ennek káros következményei, a helyi lehetőségek elhanyagolása és a kezdeményezések elfojtása.

A fejlett piacgazdasággal rendelkező államok példája mutatja, hogy a régiók, mint részek és az állam, mint egész érdekei harmonizálhatók. Elérhető a komplementaritás, ami mind a részek, mind az egész fejlődését és prosperitását jelenti. Ehhez feltétlenül szükség van a régiók, mint részek kezdeményezésére és az államnak, mint egésznek, – mint a régiók környezetének – pozitív integráló hatására. Šuvakov (1994) szerint ez átgondolt gazdasági eszköztár használatát jelenti, amellyel az állam a régiókat és annak gazdasági szubjektumait a gazdasági motiváltság állapotában tarthatja.

Végeredményben a központi irányítás gyakorlati következményei, mint negatív példák bizonyítják ennek szükségességét legjobban. Amikor a fejlesztés nem a szigorú gazdasági kritériumok és motiváltság tiszteletben tartása mellett történt, deformációk és a befektetett tőke hatékonysági problémái jelentkeztek.

A nemzetgazdaságok között meglévő szerkezeti, értékí, szervezeti és történelmi különbségek nagymértékben járulnak hozzá a versenyképesség alakulásához. A globalizáció korszakában továbbra is alapvető

## *1. 2. Podela rada i integracija na regionalnom nivou*

---

Za analizu podele rada i integracije najbolji primer predstavlja proizvodnja hrane, koja funkcioniše sa skoro nepreglednim sistemom veza i čija efikasnost je od osnovnog značaja, pošto obezbeđenje hrane predstavlja strateški interes za svakog.

Razvoj društvene podele rada je u svim granama kontinuiran, pa tako i u proizvodnji hrane. Neprestano se povećava podela rada kako u procesu proizvodnje inputa, tako i u poljoprivrednoj proizvodnji, preradi i prometu. Stepent segmentiranosti i broj učesnika procesa obezbeđivanja hrane u razvijenim zemljama je danas skoro nepregledan. Proces koji obuhvata tako dug vremenski period, koji je prostorno toliko razdužen, može odstupati od optimalnog funkcionisanja na mnogim tačkama posmatranja.

Prema Ashby-evom zakonu (1958), upravljački podsistem treba da reguliše proces na svim onim mestima na kojima algoritam njegovog funkcionisanja može odstupati od željenog. Koliko je ovaj zakon tačan na nivou uopštavanja, toliko je od male koristi kada se radi o društvenim sistemima. Ovi sistemi su usled njihove veličine i složenosti toliko dinamični, da ih nije ni moguće regulisati u detalje. Necelnsihodno je i razmišljati o nekakvom generalnom regulisanju, što se pokazalo i kroz težnje i praktične neuspehe centralističkog upravljanja.

U stvari, najveći problem i nije sveobuhvatno regulisanje. Realan problem je, kako identifikovati one malobrojne, ali najznačajnije procese, čije regulisanje i razvijanje obezbeđuje najbolji pravac razvoja, generišući aktivnost i ostalih učesnika procesa.

Povećanje podele rada povećava i potrebu za koordinacijom. Zadovoljenje ove potrebe realizuje organizacija rada, organizacija proizvodnje, preduzeća i logističkih lanaca i akcije koje regulišu odnose između preduzeća, grana, regija i država. U suštini radi se o reintegraciji zadataka usitnjenih podelom rada. Od delova nastalih u procesu podele rada potrebno je ponovo sastaviti celinu integrisanjem. Kako je to Balassa (1962) definisao: „stvoriti iz delova celinu”.

Podela rada se u suštini kontinuirano povećava, jer koristi od povećanja efikasnosti prevazilaze troškove porasta koordinacije. Integrisanjem

szerepe van a nemzetállamoknak. Látszólag a globalizáció csökkentti az államok szerepét, a valóságban azonban éppen hogy tovább növeli azokat. Az államnak természetesen egyre kevésbé a gyenge és versenyképtelen szektorok védelme lesz a feladata, hanem éppen ellenkezőleg: a képességek és technológia aktív fejlesztéséhez történő hozzájárulással a versenyképesség erősítése.

## *1. 2. A munkamegosztás és az integráció regionális szinten*

---

A munkamegosztás és integráció elemzésére legjobb példa az élelemtermelés, mert szinte áttekinthetetlen kapcsolatrendszerben működik és hatékonysága alapvető fontosságú, mivel az élelem biztosítása a legfontosabb stratégiai érdeke mindenkinek.

A társadalmi munkamegosztás fejlődése folyamatos minden ágazatban és az élelemtermelésre is ugyanez jellemző. Mind az input-termelőknél, mind magában a mezőgazdasági termelésben, feldolgozásban, forgalmazásban állandóan növekszik a munkamegosztás. A globálisan értelmezett élelembiztosítási folyamat tagolódása, a résztvevők száma ma már szinte áttekinthetetlen egy fejlett államban. Az ilyen nagy időt és teret átölelő folyamatok nagyon sok ponton tudnak működési eltéréseket mutatni az optimálishoz viszonyítva.

Ashby (1958) törvénye szerint egy folyamatot annyi helyen kell az irányító alrendszernek befolyásolni, ahány helyen működési algoritmusai eltéréseket mutathat a kívánthoz viszonyítva. Ez a törvény amennyire pontos az általánosításban, annyira használhatatlan is a társadalmi rendszerek esetében. Ezek a rendszerek, méretük és összetettségük következtében annyira dinamikusak, hogy minden részletre kiterjedően nem is befolyásolhatóak. Ilyen jellegű befolyásolásról gondolkodni is célszerűtlen, mint azt bizonyította a központi irányítás törekvése és gyakorlati eredménytelensége.

Tulajdonképpen nem is az átfogó befolyásolás a fő probléma. A reális probléma éppen az, hogyan megtalálni azon legfontosabb korlátozott számú folyamatot, amelyek befolyásolása a fejlesztés legjobb irányát biztosítja, gerjesztve a többi résztvevő tevékenységét is.

se upravo želi poboljšati odnos povećanih efekata učesnika i šteta koje se pojavljuju kao posledica sukoba interesa i koje umanjuju efikasnost.

Balassa (1962) je insistirao i na globalnom i sektoralnom pristupu integraciji. Prema mišljenju autora, globalni pristup je opravdan ako se radi o integracionim problemima na državnom ili međunarodnom nivou. Sektorski pristup se može primenjivati ako se radi o granskim, regionalnim problemima i sektoru usluga. Adekvatno tome, integracija, kooperacija i koncentracija na regionalnom nivou, nužno se pojavljuju u organizovanju i upravljanju ekonomskih procesa.

### *1. 3. Vizija globalnog društva i regionalizam*

---

„Ako čovečanstvo dospe u fazu međuzavisnosti svetskih razmera...” započinje jednu svoju rečenicu Mesarovich (1985) na sastanku Rimskog Kluba u Budimpešti.

Prihvatio, kao aksiom, da je počela era međusobne zavisnosti. Budimo svesni, da je uslov opstanka čovečanstva je u ostvarivanju saradnje. To se može postići kroz takmičenje u saradnji, a ne u međusobnom onemogućavanju.

Umesto ponašanja u skladu sa Mandeville-ovim paradoksom („Opšte dobro je rezultat privatnih grehova”) treba ipunjavati Parreto optimum, po kojem povećanje dobrobiti jedne osobe, preduzeća i regije, doprinosi povećanju opšte dobrobiti države ili šireg regiona samo ako ne umanjuje dobrobiti ostalih učesnika.

Kooperacija, koncentracija i integracija istovremeno i u istom smeru deluju na svim nivoima ekonomije. Njihove granice nisu uvek prepoznatljive i jasne. Ni definicija Balasse (1962) po kojoj „dogovorom dveju strana o razmeni roba zasniva se kooperacija, koja ne ruši ograde među učesnicima. Uklanjanje ograda, međutim već predstavlja integraciju.” se ne može bezuslovno primenjivati u svim situacijama.

Sušтина nije u pitanjima jasnoće granica između spomenutih procesa, već u tome, da li ovi procesi mogu pomoći približavanju globalnom društvu. Kontraverze u ovim procesima se pojavljuju kao posledica sukoba interesa na nivou pojedinaca, preduzeća, regija i drugih. U intere-

A növekvő munkamegosztással növekszik a koordináció szükségessége is. Ezt szolgálják a munkaszervezés, termelés-szervezés, vállalat-szervezés, logisztikai láncok szervezése és azok az akciók, amelyek a vállalatok, ágazatok, régiók, országok közötti kapcsolatokat rendezik. Lényegében a munkamegosztással szétaprózott feladatok újraintegrálásáról van szó. A munkamegosztás folyamatában kialakult részekből kell újra egészet kovácsolni – integrálni. Ahogy Balassa (1962) definiálta: „részekből alkotni egészet”.

Lényegében a munkamegosztás azért fokozódik, mert hatékonyságnövelő hatása nagyobb, a koordináció növelése okozta kiadásoknál. Tulajdonképpen az integrálással a résztvevők szintjén megjelent hatékonysági előnyök, és az érdek-ütközések okozta hatékonyság csökkentő hátrányok arányát kívánjuk javítani.

Balassa (1962) veti fel az integráció globális vagy szektorális közelítését is. Megítélésünk szerint a globális közelítés állami és nemzetközi szintű integrációs problémák esetében helyénvaló. A szektorális közelítés az ágazati, regionális és a szolgáltatási problémák esetében alkalmazható. Tehát az integráció, kooperáció és koncentráció regionális szinten feltétlenül megjelenik a gazdasági folyamatok szervezésében, irányításában.

### *1. 3. A globális társadalom víziója és a regionalitás*

---

„Ha az emberiség a világméretű kölcsönös függés korszakába lép...” kezdte Meszarovich (1985) a Római Klub budapesti konferenciáján egyik mondatát.

Fogadjuk el, mint axiómát, hogy a kölcsönös függés korszaka megkezdődött. Legyünk tudatában, hogy az emberiség fennmaradásának záloga az együttműködés. Ezt úgy érhetjük el, ha az együttműködésben és nem az egymás ellehetetlenítésében versenyzünk.

A Mandeville paradox („A közjó a magánbűnök szülötte”) szerinti viselkedés helyett eleget kell tenni annak a Pareto feltételnek, amely szerint: egy személy, vállalat, vagy régió jólétének javulása csak akkor járul hozzá a társadalmi jólét növekedéséhez, ha az nem jár mások jólétének csökkenésével.



su globalnog društva svako se mora odreći dela svoje samostalnosti. To skoro svi uviđaju, ali bi voleli da se odricanje odnosi samo na druge. Zbog toga globalno društvo kao cilj ne može postati dominantna društvena paradigma.

Značaj ovoga utvrdio je Tóth (1995) pozivajući se na Piragesa (1978) i Hartmana (1976, 1977). Definisane probleme se nameće i u ovom slučaju, jer globalno društvo kao cilj ne nameće kolektivne norme, veru, vrednosti, načine ponašanja, i zakonitosti opstanka. Ključne dileme industrijskog društva su:

- Dilema rasta. (Rast treba nastaviti, ali sa njegovim posledicama ne može živeti.)
- Dilema kontrole (Potrebna je efikasnija kontrola, ali je strah od centralizovane kontrole.)
- Dilema raspodele (Jaz između bogatih i siromašnih može imati katastrofalne posledice.)
- Dilema mogućnosti zapošljavanja,

Ove dileme i dalje ostaju nerešene. Postupnom iznalaženju rešenja ovih problema treba da doprinese i regionalni razvoj.

#### 1. 4. Osnovni resurs regionalnog razvoja: društveni kapital

Najkompleksniji pregled problematike društvenog kapitala dali su Orban i Szabo (2005). Pregled najbitnijih elemenata problematike društvenog kapitala zasnivamo na njihovom radu.

Izraz društveni kapital verovatno kao prvi je koristio Hanifan (1916; 1920). Po njemu, društvenim kapitalom se može smatrati sve što je u svakodnevnom životu ljudi važno: dobra namera, priljateljstvo, međusobna netrpeljivost i sl.

Bourdieu (1986) u svojim radovima pored ekonomsko shvaćenog kapitala spominje i kulturalni, društveni i simbolični kapital. Polazeći od ekonomskog kapitala koji se neposredno pretvara u materijalni kapital, kao i društvenog i kulturnog kapitala koji se u određenim uslovima mogu transformisati u ekonomski kapital, dolazio je do analize preobražaja kapitala. Prema njegovom shvatanju društveni kapital predstavlja one re-

A kooperáció, koncentráció és integráció a gazdaság minden szintjén egy irányba hatnak és egyszerre. Nem mindig világos és éles a határ közöttük. Nem mindig alkalmazható Balassa (1962) példája, amely szerint: „két vagy több fél megegyezése az árucseréről megalapozza a kooperációt, de nem bontja le a korlátokat. A korlátok megszüntetése viszont már integráció.”

A lényeg nem is az ilyen elhatárolásokban van, hanem abban, hogy ezek a folyamatok segíthetik a globális társadalom közelítését. Az ellentmondások ezekben a folyamatokban az ellenérdekeltségek miatt merülnek fel egyéni, vállalati, regionális és minden más szinten. A globális társadalomért, mint célért mindenkinek fel kellene adnia önállóságának egy részét. Ezt szinte mindenki belátja, de azt szeretné, ha ez csak másokra vonatkozna. Ezért a globális társadalom, mint cél nem tud domináns társadalmi paradigmává válni.

Ennek fontosságát Tóth (1995) határozta meg Piragesre (1978) és Hartmannra (1976, 1977) hivatkozva. A meghatározás ebben az esetben is alkalmazható, mert a globális társadalom, mint cél nem diktál kollektív normákat, hitet, értékeket viselkedési és túlélési szabályokat. Egyelőre az ipari társadalom kulcsdilemmái fennmaradnak:

- A növekedés dilemmája. (Folytatni kell a növekedést, de a következményekkel nem tudunk élni.)
- Az ellenőrzés dilemmája. (Hatékonyabb irányítás kell, de félünk a központi kontrolltól.)
- Az elosztás dilemmája. (A gazdagok, és szegények közötti távolodás katasztrófához vezet.)
- A munkaalkalmak dilemmája.

Ezek azok a problémák, amelyek fokozatos feloldásához a regionális fejlesztésnek is hozzá kell járulnia.

#### *1. 4. A regionális fejlesztés alapvető értéke: a társadalmi tőke*

---

A társadalmi tőke problémakörének legkomplexebb áttekintését Orbán és Szabó (2005) adják. Munkájukra alapozzuk a társadalmi tőkével kapcsolatos áttekintésünket.

surse koje pojedinci koriste prilikom formiranja mreže društvenih veza, interakcija.

Colman (1994) smatra da je društveni kapital sistem veza koji se može koristiti kao resurs, i razlikuje tri vrste:

- Obaveze / očekivanja
- Informacione kanale
- Norme / sankcije.

Uslove stvaranja, očuvanja i promene društvenog kapitala čine one karakteristike društvene strukture, ideologije i društvene organizacije koje obezbeđuju zatvorenost i stabilnost mreže veza. Odnosi roditelja i dece, kao i zajednice koje okružuju škole jednako su značajne za efikasnost obrazovanja, odnosno akumulaciju društvenog kapitala. Coleman (1944) je dogradio pojam društvenog kapitala i postavio ga centralnim pojmom teorije društva.

Shvatanje društvenog kapitala kao opšteg dobra, i koncepcija njegove kolektivnosti zaokružena je u radovima Putnama (1993; 2000). Po Putnamu termin fizički kapital ukazuje na osobine predmeta, termin ljudski kapital na individualne karakteristike ljudi, a društveni kapital je pre svega kolektivna karakteristika i označava veze među pojedincima, tesne mreže društvenih veza, snažne civilne organizacije, kao i norme uzajamnosti, solidarnosti i poverenja, potencijale za rešavanje problema određenih grupa. Prema Putnamu društveni kapital je kulturalna pojava – istovremeno znači spremnost na kolektivne akcije i poverenje u javne institucije – i karakteriše velike zajednice, bile to nacije ili stanovništvo regije.

Vežano za društveni kapital Fukuyama (2000) stavlja naglasak na dve ključne reči, na saradnju i mobilizaciju.

Durlauf i Fafchamps (2006) smatraju da je društveni kapital razvojni proces koje je zasnovan na mrežnoj strukturi i ima korisne rezultate kroz formiranih normi i poverenje. Praktična provera ove teorije je, razume se veoma složena. Razlikuju tri osnovna pravca u razmišljanjima vezana za društveni kapital:

- Društveni kapital predstavlja pozitivnu eksternaliju za članove grupe, isto kao na primer, povoljan geografski položaj.

A társadalmi tőke fogalmát valószínűleg Hanifan használta elsőként (Hanifan, 1920). Szerinte társadalmi tőkének tekinthető mindaz, ami fontos az emberek mindennapjaiban: jóakarát, barátság, egymás iránti kölcsönös érzékenység.

Bourdieu (1986), túllépve a közgazdaságtan tőkefogalmán, kulturális, társadalmi és szimbolikus tőkéről értekezett. A közvetlenül anyagi tőkévé váltható gazdasági tőke, valamint a bizonyos feltételek mellett gazdasági tőkévé konvertálható társadalmi és kulturális tőke fogalmából kiindulva jut el a tőkeátváltások elemzéséhez. Felfogásában a társadalmi tőke azokat az erőfeszítéseket foglalja magában, amelyeket az egyének a társadalmi kapcsolatháló kialakítása céljából fejtenek ki.

Colman (1994) szerint a társadalmi tőke erőforrásként hasznosítható kapcsolatrendszer, amelynek három alaptípusa létezik:

- A kötelezettségek/elvárások,
- az információs csatornák és
- a normák/szankciók.

A társadalmi tőke közjószág-felfogása, valamint az ebből kinövő kollektivistikus koncepciója Putnam (1993, 2000) munkáiban teljesebben ki. Szerinte a fizikai tőke fogalma tárgyak, az emberi tőke fogalma emberek egyedi sajátosságaira utal, a társadalmi tőke pedig, inkább kollektív ismérv: egyének közti kapcsolatokat, szoros társadalmi kapcsolathálókat, erős civil szervezeteket, valamint a kölcsönösség, a szolidaritás és a bizalom ezekből fakadó normáit, a különböző társadalmi csoportok problémamegoldó-potenciálját jelenti. A társadalmi tőke kulturális jelenség – egyszerre jelenti a kollektív cselekvésre való készséget és a közintézményekbe vetett bizalmat – és nagy közösségek (akár nemzetek vagy régiók) jellemzője.

A társadalmi tőke kapcsán Fukuyama (2000) szerint a hangsúly két kulcsszón van, ezek az együttműködés és a mozgósítás.

Durlauf és Fafchamps (2006) szerint a társadalmi tőke az a hálózat-alapú fejlődési folyamat mely hasznos eredményeket hoz az általa kialakított normák és bizalom segítségével. Ennek az elméletnek a gyakorlati igazolása természetesen rendkívül bonyolult. A társadalmi tőkével kapcsolatos gondolkodás három főirányát különböztetik meg:

- Eksternalija se pojavljuje kroz međusobno poverenje, kroz zajednički prihvaćene norme i vrednosti. Kao posledica svega toga ponašanje postaje povoljnije.
- Međusobno poverenje rezultira neformalne organizacije, koje funkcionišu kao društvene mreže i organizacije.

Putmanovo (2000) shvatanje se od prethodnog razlikuje po tome, što je društveni kapital i lično i kolektivno vlasništvo. Blagodeti društvenog kapitala ne uživaju samo oni koji ulažu u stvaranje istog, već i šire društvo. Po njemu tamo gde je društveni kapital značajniji, gde funkcionišu mreže, tamo pojedinci, preduzeća, regije, pa čak i cela nacija je u prosperitetu. Prema Putmanu moguće je razlikovati dve takve dimenzije: premošćavajuću i povezujuću.

Premošćavajući (bridgeing) karakter imaju one veze društvenog kapitala koje datu zajednicu povezuju sa njegovom okolinom. Tipičan takav element društvenog kapitala, po mišljenju autora, može biti veza vojvodanskih Mađara kao nacionalne manjine sa Mađarskom.

Povezujući (bonding) karakter ima sistem veza koji jača koheziju grupe, zajednice. Tipičan element takvog karaktera (u skladu sa ranijim primerom) je veza vojvodjanskih Madjara kao manjine sa većinskim narodom i drugim građanima Vojvodine i Srbije.

## *1. 5. Regionalizacija i poljoprivreda*

---

U svetskim razmerama značaj regionalnog, pa i ruralnog razvoja je ogroman. Na značaj problema ukazuje Thompson (1997), kada naglašava da 80% siromašnih živi u ruralnim oblastima, i polovina njih u sredinama sa nedovoljnim resursima. Thomson ukazuje i na činjenicu da do sada nije bilo primera da je problem siromaštva rešen samo kroz poljoprivredu. Po pravilu stvaranje radnih mesta u ruralnim područjima van poljoprivrede treba ostvariti osmišljenim regionalnim razvojem. U suprotnom, stanovništvo nema drugih mogućnosti, već da u bežanju od siromaštva napusti selo i preseli u udaljenije gradove.

Koliko su ti problemi danas povezani pokazuje i to, da u prihodima poljoprivrednog stanovništva visoko razvijenih država, prihodi od vanpoljoprivredne aktivnosti učestvuju iznad 50%. Sa druge strane re-

- A társadalmi tőke pozitív externáliát jelent a csoport tagjai számára, éppúgy, mint például a kedvező természetföldrajzi adottságok.
- Az externália a kölcsönös bizalmon, a közösen elfogadott normákon és értékeken keresztül jelenik meg, és eredményeképpen kedvezőbbé válik a magatartás.
- A kölcsönös bizalom informális szervezeteket hoz létre, melyek társadalmi hálózatokként és szervezetekként működnek.

Putnam (2000) felfogása ettől annyiban tér el, hogy szerinte a társadalmi tőke egyéni és kollektív tulajdon. Ennek eredményeit nemcsak azok élvezhetik, akik befektetnek a társadalmi tőke létrehozásába, hanem a szélesebb társadalom is részesedik ezekből az eredményekből, és ezért szerinte, ahol a társadalmi tőke magas, működnek a hálózatok, ott az egyének, a vállalatok, a régiók, sőt az egész nemzet prosperál. Szerinte a társadalmi tőkének két dimenziója különböztethető meg, az áthidaló és az összekötő.

Az áthidaló-jellegű (bridgeing) társadalmi tőke-kapcsolatok azokat a viszonyokat jellemzik, melyek az adott közösséget a külvilággal kötik össze. A társadalmi tőkének tipikusan ilyen összetevője lehet például a délvidéki magyar kisebbség Magyarországgal fenntartott kapcsolata (a szerzők szerint).

Az összekötő (bonding) típusú kapcsolatokba tarozik tipikusan a csoport, közösség kohézióját erősítő kapcsolatok rendszere. Tipikus példája ennek a magyar kisebbség összekötöttsége a többségi nemzettel és a többi kisebbséggel Szerbiában (a szerzők szerint).

## *1. 5. Regionalitás és a mezőgazdaság*

---

A regionális, de a vidékfejlesztés jelentősége világviszonylatban is hatalmas. A probléma jelentőségére mutat rá Thompson (1997), amikor kidomborítja, hogy a világ szegényeinek 80 %-a vidéken él és annak fele kedvezőtlen adottságú területeken. Utal arra is, hogy a világon nincsen példa arra, hogy a szegénységet csak a mezőgazdaságra koncentrálni oldották volna meg. Szabály szerint átgondolt regionális fejlesztéssel kell megoldani a mezőgazdaságon kívüli munkahelyek megteremtését. E nélkül a lakosság nem tud mást tenni, mint menekülve a szegénységtől elhagyni a vidéket és távolabbi városokba költözni.

gionalni i ruralni razvoj ne može zaobići problem poljoprivrede, jer među-uticaj rasta stanovništva i prihoda u sledećim decenijama zahteva udvostručavanje proizvodnju hrane.

Problematika poljoprivrede je izdvojena iz regionalnog razvoja i njegovog projektovanja, jer skoro svaku zemlju karakteriše podeljenost poljoprivrede na veći ili manji broj poljoprivrednih regiona. Ovi regioni se po pravilu razlikuju po klimatskim uslovima, konfiguraciji zemljišta, uslovima proizvodnje, dominantnim proizvodnim sistemima itd. Detaljnije analize su ukazale i na to, da ni te makroregije nisu jedinstvene, već se mogu podeliti na više ili manje mikroregiona. Osnovno je da se pri izboru proizvodne strategije u najvećoj mogućoj meri poštuju resursi regija i mikroregija, jer se samo tako može ostvariti cilj formulisan kao „minimalna ulaganja-maksimalni rezultati”. Bitno je i to, da je samo ona poljoprivredna proizvodnja održiva koja je usaglašena sa resursima i tržišne rezultate obezbeđuje uz optimalna ulaganja.

Danas se poljoprivreda tretira kao jedan od činilaca razvoja ruralnih područja. Kovács (1997) smatra da je ruralni razvoj celishodno usmeriti u pravcu ekonomskog, infrastrukturnog razvoja i razvoja radne snage. Modernizaciju poljoprivrede stavlja na prvo mesto, zavisno od mogućeg uticaja na ekonomiju rurala, ali naglašava da se ne može osloniti razvoj rurala samo na razvoj poljoprivrede. Ulaganja od strateškog značaja stavlja takodje na nivo regije i naglašava važnost diverzifikovanog razvoja ruralne ekonomije.

I u ovom razmišljanju dominantno je shvatanje da ruralni razvoj nije samo i isključivo razvijanje poljoprivrede, ali se ne može govoriti o rešavanju problema ruralnog pa ni regionalnog razvoja bez razvijanja poljoprivrede.

Zakić (1997) ruralni razvoj smešta u širi kontekst i tretira kao društvenu-ekonomsku kategoriju i kao relativno novo poglavlje teorije ekonomskog razvoja. Inicijative ruralnog razvoja pojavile su se sredinom pedesetih godina, kao razvojni programi međunarodnih organizacija, radi pomoći zemljama u razvoju, prema poznatoj tezi rešavanja pitanja „hrana – siromaštvo – prenaseljenost”.

U proteklih 40 godina i većina razvijenih zemalja se okrenula integralnom ruralnom razvoju. Teorijski posmatrano, ova moderna varijanta

Mennyire összefüggőek ma ezek a problémák, mutatja az is, hogy a fejlett országokban a mezőgazdasági lakosság jövedelmének több mint 50 %-a nem mezőgazdasági eredetű. Másik oldalról a regionális és vidékfejlesztés nem kerülheti meg a mezőgazdaság problémáját, mert az emberiség szaporodása és a jövedelemnövekedés közös hatása az élelmiszertermelés megkétszerezését teszi szükségessé a következő évtizedekben.

A regionális fejlesztés és annak tervezéséből az előzőek miatt emeljük ki a mezőgazdaság problémáját, annál is inkább, mert szinte minden országra jellemző, hogy mezőgazdasága több – kevesebb mezőgazdasági régióra oszlik. Az ilyen régiók szabály szerint különböznek időjárásukban, domborzatukban, termelési feltételeikben, kialakult gazdálkodási rendszerükben stb. Részletesebb elemzések azt is megmutatták, hogy az ilyen makróregiók sem egységesek, hanem több – kevesebb mikroregióra oszthatók. Alapvető igazságot jelent az, hogy legcélszerűbb a régiók és mikroregiók adottságaihoz minél jobban igazodni a termelési struktúra megválasztásánál, mert így lehet legjobban közelíteni a „minimális befektetés – maximális eredmény” célt. Ennél is fontosabb, hogy csak az olyan mezőgazdasági termelés fenntartható, amely harmonizál a feltételekkel, és optimális ráfordítással biztosít piacképes eredményeket.

Ma a mezőgazdaság fejlesztését, mint vidékfejlesztési tényezőt helyezik előtérbe. Kovács (1997) szerint a vidékfejlesztést a gazdasági és infrastrukturális fejlesztés, illetve a humán erőforrások fejlesztése irányába célszerű kiépíteni. Első helyre a mezőgazdaság modernizálását teszi, attól függően, hogy mennyire lesz hatással a vidék gazdaságára, de hangsúlyozza, hogy nem lehet kimondottan csak erre támaszkodni. A stratégiai fontosságú beruházásokat regionális szintre helyezi és hangsúlyozza a vidéki gazdaság diverzifikált fejlesztését.

Ebben a gondolatmenetben is uralkodik az a felfogás, hogy a vidékfejlesztés az nem csak a mezőgazdaság fejlesztése, de a mezőgazdaság nélkül nem lehet vidékfejlesztésről, de regionális problémák megoldásáról sem beszélni.

Zakić (1997) a vidékfejlesztést szélesebb kontextusban kezeli, mint gazdasági – társadalmi kategóriát és viszonylag új fejezetét a gazdaságfejlesztés elméletének. A vidékfejlesztési kezdeményezések az ötvenes években jelentkeztek, mint a nemzetközi szervezetek fejlesztési programjai, a



ruralnog razvoja je suprotna od koncepcije razvoja zasnovanog na industriji, koja je bila dominantna pedesetih godina prošlog veka.

U suštini radi se o utvrđivanju nove uloge poljoprivrede u okviru ekonomskog razvoja. Poljoprivreda više ne može imati ulogu „crne kutije”, iz koje se izvlače tri vrste „viška”: stanovništvo, hrana i kapital.

Možda nije preterano reći da taj permanentni odliv elemenata isto tako nije održiv, kao što nije održivo ni jednostrano izrabljivanje bilo kojeg drugog obnovljivog prirodnog resursa. U novoj koncepciji ekonomskog razvoja rurala, poljoprivredna proizvodnja, kao primarna proizvodnja ima centralni položaj, jer su resursi dati i tretira se kao polazište integralnog ruralnog razvoja. U velikoj većini zemalja to predstavlja rešavanje problema uravnoteženog razvoja čak 80% teritorije i više od 50% stanovništva.

fejlődő országok megsegítésére, azon ismert tézis alapján, amely szerint az „élelem – szegénység – túlnépesedés” kérdéseit kell megoldani.

Az elmúlt 40 évben a legtöbb fejlett ország is az integrális vidékfejlesztés felé fordult. Elméletileg a vidékfejlesztés e modern változata ellentétes a gazdaságfejlesztés elméletében, az 1950-es évek előtt domináló, iparra alapozott fejlesztési koncepcióval.

Lényegében a mezőgazdaság szerepének új meghatározásáról van szó a gazdasági fejlesztés keretében. Tovább nem játszhatja a mezőgazdaság a „fekete doboz” szerepét, amelytől elszívnak három féle „többletet”: a lakosságot, élelmet és a tőkét.

Talán nem túlzás azt mondani, hogy ez az állandó elszívás ugyanúgy nem fenntartható, mint bármely más felújuló erőforrás egyoldalú kirablása. Az új koncepcióban a mezőgazdaságot, mint primer termelést, amely vidéken a természeti adottságoknál fogva adott, központi pozícióba helyezik és az integrális vidékfejlesztés központjaként kezelik. Ez tulajdonképpen a legtöbb országban 80 %-ot is kitevő területet és a lakosság több mint 50 %-át jelenti, aminek a kiegyensúlyozott fejlesztését kell megoldani.

## 2. Regionalna politika Evropske Unije

---

Bez obzira što Srbija još nije članica Evropske Unije, razvoj tamo primenjenih regionalnih politika i neke najvažnije karakteristike je celishodno istaći. Uticaj Evropske Unije i sada se oseća, a pored toga treba da se izvrše pripreme za članstvo. Najvažnije konstatacije koje se odnose na regije, sumirane su prema kompleksnoj studiji Bocsora, Kengyela i Szücsa (2000).

U prvom koraku celishodno je pregledati promene politika teritorijalnog razvoja EU u vremenu (tabela 1.)

Radi ostvarivanja ciljeva regionalnog razvoja moguće je koristiti sledeće instrumente:

- Finansijska sredstva podsticaja (subvecioniranje kapitala, ulaganja, proizvodnje, obezbedjenje povoljnih kreditnih konstrukcija, poreskih olakšica, subvencije za mobilitet radne snage i za osposobljavanje za nova zanimanja).
- Centralna regulativa (ograničavanje prostornog razvoja, sprečavanje razvoja određenih delatnosti, prostorno planiranje i programiranje, državne narudžbe, decentralizacija sistema institucija).
- Infrastrukturalna ulaganja (stvaranje povoljnih uslova za ekonomski razvoj, razvijanje kako fizičke – saobraćaj, telekomunikacije, energija, voda i kanalizacija – tako i humane infrastrukture, razvijanje finansijskih i tržišnih usluga).

## 2. Az Európai Unió regionális politikája

---

Annak ellenére, hogy nem vagyunk EU tagok, az ott alkalmazott regionális politikák fejlődését és néhány jellemzőjét ki kell emelni. Az EU befolyásoló hatásait már ma is érezzük, és a tagságra kell felkészülnünk. A régiókra vonatkozó legfontosabb megállapításokat Bocsor, Kengyel és Szűcs (2000) komplex tanulmánya alapján foglaljuk össze.

Első lépésben célszerű áttekinteni az EU területfejlesztési politikájának időbeni változásait (1. táblázat).

Az EU –ban a regionális fejlesztési célok megvalósítására a következő eszközök használhatók fel:

- pénzügyi ösztönzők (tőke-, beruházás- és termeléstámogatás, kedvezményes hitelkonstrukciók, kamat-, adókedvezmények, munkakerő-mobilitási és -átképzési támogatások);
- központi szabályozás (a területi fejlesztések korlátozása, tevékenységek visszafejlesztése, áttelepítése, területi tervezés és programozás, állami megrendelések, az intézményrendszer decentralizálása);
- infrastrukturális beruházások – a gazdasági fejlődés kedvező környezetének kialakítása: a fizikai (közlekedési, távközlési, energia-, vízvezeték- és csatornahálózat) és a humán infrastruktúra fejlesztése, pénzügyi, piaci szolgáltatások fejlesztése.

Tabela 1.

Bitni periodi razvoja regionalne politike Evropske Unije (1957–2006)

Godina/period	Događaj vezan za politiku prostornog razvoja
1957	Države potpisnice Rimskog Sporazuma u preambuli navode, da je potrebno jačati saradnju i harmonični razvoj njihovih ekonomija. U tom cilju svakako je opravdano smanjivanje razlika u nivou razvijenosti pojedinih regija, smanjenje zaostajanja regija sa nepovoljnim resursima.
1958	Nastaju Evropski Socijalni Fond (ESF) i Evropski Orientacioni i Garancijski Fond (European Agricultural Guidance and Guarantee Fund –EAGGF.)
1975	Formira se Evropski Fond za Regionalni Razvoj (European Regional Development Fund – ERDF) u cilju razvijanja najsiromašnijih regija.
1986	Jedinstveni Evropski Akt (Single European Act) postavlja pravne osnove kohezivne politike, jer omogućava delimičnu kompenzaciju nepovoljnih posledica zajedničkog tržišta za južne regije.
1989–93	1988. godine Evropski Savet preispituje funkcionisanje Fonda Solidarnosti, koji kasnije dobija naziv Strukturalni Fond i odvaja 68 milijardi ECU-a (po cenama 1997. godine) za regionalni razvoj.
1992	Ugovor o stvaranju Evropske unije koji je na snazi od 1993. godine koheziju, odnosno smanjenje razlika u razvijenosti formuliše kao jedan od svojih najznačajnijih ciljeva, pored monetarne unije i formiranja zajedničkog tržišta. Nastaje Kohezivni Fond koji za cilj ima razvijanje zaštite okoline i transportne infrastrukture u najmanje razvijenim područjima.
1994–99	Sastanak Saveta Evrope održan u Edinburgu (decembar 1993) odlučuje da će najmanje 177 milijardi ECU-a (po cenama iz 1999. godine), što znači jednu trećinu celog budžeta namenuti ostvarivanju kohezivne politike Unije
1997	Amsterdamski Ugovor podvlači značaj kohezivne politike EU, i dograđuje ciljeve razvoja oblasti sa povećanjem zaposlenosti.

*I. táblázat:*

*Az Európai Unió területfejlesztési politikájának főbb lépcsői (1957–2006)*

Év /időszak	Területfejlesztési politikával kapcsolatos esemény
1957	A Római Szerződést aláíró államok a Szerződés preambulumban kijelentik, hogy szükség van a gazdaságaik közötti egység erősítésére és a harmonikus fejlesztésre. Ennek érdekében feltétlenül indokolt a fejlettségbeli különbségek csökkentése a különböző régiók között és a kedvezőtlen adottságú területeken fekvő régiók elmaradottságának leküzdése.
1958	Az Európai Szociális Alap (ESF) és Az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap – European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF) létrehozása.
1975	Az Európai Regionális Fejlesztési Alap – European Regional Development Fund (ERDF) létrehozása a legszegényebb régiók kiemelt fejlesztése érdekében.
1986	Az Egységes Európai Alapokmány (Single European Act) létrehozza a kohéziós politika jogszabályi alapját, mert lehetővé teszi az egységes piacból adódó hátrányok részleges kompenzálását a déli régiók számára.
1989–93	Az Európai Tanács 1988-ban felülvizsgálja a Szolidaritási Alap működését, melyet a későbbiekben Strukturális Alapnak neveznek és 1997-es értéken 68 milliárd ECU-t különít el a regionális fejlesztés céljára.
1992	Az 1993-tól életbe lépő, az Európai Uniót megalapító szerződés a kohéziót, azaz a fejlettségbeli különbségek csökkentését az egyik legfontosabb közösségi célkitűzésként határozza meg, a gazdasági és pénzügyi unió, valamint az egységes piac kialakítása mellett. Létrejön a Kohéziós alap, melynek célja a környezetvédelem és a szállítási infrastruktúra fejlesztése a legkevésbé fejlett területeken.
1994–99	Az Európai Tanács Edinburgh-i értekezlete (December 1993) úgy határoz, hogy legalább 177 milliárd ECU (1999-es áron), azaz a közösség teljes költségvetésének harmadát a kohéziós politika megvalósítására fordítják.

2000–2006	Berlinska konferencija Saveta Evrope (u martu 1999.) menja Strukturalne Fondove i njihovo funkcionisanje prilagođava Kohezionom Fondu. Ovi fondovi sveukupno raspolazu sa 30 milijardi € godišnje u periodu 2000–2006.
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Institucionalni sistem teritorijalnog razvoja u poslednjih 50 godina je postao sve diferenciraniji i uloga države je značajno povećana. Međutim, u poslednje vreme ekonomski i kulturni značaj regija je sve veći te stoga – usled povećanja njihove ekonomske moći – mogu imati značajniji uticaj i na društvene i političke prilike svoje države. Zapaža se tendencija, da je regionalna politika najuspešnija tamo gde regionalni nivo samostalno utvrđuje svoje razvojne ciljeve (princip subsidijarnosti) – obavlja i značajne decentralizovane funkcije javne uprave. U takvoj strukturi zadataka regija efikasnije i jevtinije može lokalne organe državne uprave upregnuti u realizaciju razvojnih programa prilagođenih svojim raspoloživim resursima.

Promene paradigmi svetske ekonomije, nastale su kao posledica krize u klasičnim bogatim državama. Međunarodni ekonomski šokovi su u velikoj meri uticali na tradicionalnu regionalnu politiku. U razvijenim industrijskim zemljama je vladajuću centralističku politiku preraspodele novostvorene vrednosti, je zamenila politika decentralizovanog ekonomskog razvoja bazirano na odlučujuću ulogu diferenciranog tržišta. Uloga ranijeg promotora – industrijskog razvoja sve je beznačajnija, i njenu ulogu je preuzeo mnogo mobilniji tercijalni sektor, koji ima drugačije zahteve prema prostornoj politici i lokaciji.

Klasičnim merama, ranije prostorne politike, ne mogu se rešavati novonastali problemi. Ranije formirani konsenzusi regionalne politike usled recesija su izgubili smisao po kojem je državna ekonomska politika uglavnom bila usmerena na rešavanje problema pogoršavanja opšte situacije nacionalne ekonomije. Regionalna politika ranije birokratske državne uprave nije bila u stanju prepoznati dublje probleme prouzrokovane strukturalnim promenama ekonomije: između ostalog ni to da su nivoi donošenja odluka i krugovi ovlašćenja postali nepregledni.

Nova ekonomska politika je revidirala ulogu centralnog upravljanja u regionalnom razvoju. Nasuprot osnovnim principima klasične centralne regionalne politike koja je obuhvatala veće teritorije, nastaje sistem oslo-

1997	Az Amszterdami szerződés megerősíti a kohézió jelentőségét az EU politikájában, és kiegészíti a területfejlesztés célkitűzéseit a foglalkoztatottság növelésével.
2000–2006	A Berlieni Európai Tanács (1999, Március) ülése módosítja a Strukturális alapokat és ezek működését a Kohéziós Alaphoz igazítja. Ezek az alapok összesen 30 milliárd €-val gazdálkodnak évente a 2000–2006 közötti időszakban.

A mind jelentősebb állami szerepvállalás, a feladatok növekvő mennyisége és mind komplexebb jellege folytán a területfejlesztés intézményrendszere az elmúlt fél évszázadban erősen differenciálttá vált, de egyre inkább nő a régiók gazdasági, kulturális szerepe, így – gazdasági súlyuk növekedésével – egyre nagyobb befolyást képesek gyakorolni saját országuk társadalmi, politikai viszonyaira is. Általában az a tendencia figyelhető meg, hogy ott a legsikeresebb a regionális politika, ahol a regionális szint – azon túl, hogy maga határozza meg fejlesztési céljait (szubszidiaritás elve) – jelentős decentralizált közigazgatási funkciót is ellát. Így hatékonyabban és kevésbé költségesen képes a belső adottságokhoz igazított fejlesztések szolgálatába állítani a közigazgatás helyi apparátusát is.

A hagyományos jóléti államok hetvenes évektől kezdődő válsága, illetve a különböző nemzetközi gazdasági sokkok nyomán kialakuló világgazdasági korszakváltás nagy hatással volt a tradicionális regionális politikára is. A fejlett ipari államokban a tömegtermelésen nyugvó központi felhalmozás és újraelosztás növekedési szakaszát a differenciált piac erőteljes szerepére építő decentralizált gazdasági fejlődési szakasz váltotta fel. A korábbi húzóágazat, az ipar szerepe egyre inkább háttérbe szorult, és a térben sokkal mozgékonyabb, új területpolitikai és telepítési kívánalmakat igénylő terciér szektor vette át a vezető helyet.

A hagyományos területi politika korábbi eszközei az új problémák kezelésére már nem feleltek meg. A recessziók következtében a regionális politika korábban kialakult konszenzusai felbomlottak, a központi gazdaságpolitika főként a nemzetgazdaság általános romló helyzetét igyekezett orvosolni. A korábbi központi bürokratikus irányítás regionális politikája képtelen volt felismerni a gazdasági szerkezet változásai miatt fellépő mélyebb gondokat: többek között azt, hogy áttekinthetlenné váltak a döntéshozatali szintek, illetékességi körök.



njen na lokalnu vlast, na njegove aktivnosti u pomaganju preduzetnika i na autonomnu saradnju preduzetnika odnosno organa lokalne uprave, šireći tako obim lokalnih krugova odgovornosti i ostvarivanje tržišnog modela lokalne samouprave. (Horváth, 1998)

U Evropskim državama je uglavnom nastao tzv. „preferencijalni sistem” zasnovan na regionalnim osnovama. Novi pristup regionalnoj politici korenito je promenuo sistem finansijske motivacije prostorne politike. Umesto ranijih automatskih rešenja finansiranja preferira se primena takozvanih diskrecionih formi. Bitne karakteristike ovog novog sistema su:

- Decentralizacija – formiranje motivacionih fondova na regionalnom nivou.
- Kapitalno orijentisana motivisanost – zapostavljanje ranije orijentisanosti na subvencioniranje radne snage u odnosu na kapitalna ulaganja.
- Sve jače subvencioniranje tercijalnog sektora, s obzirom na sve veći doprinos tog sektora GDP-u.
- Povećanje značaja malih i srednjih preduzeća, što je posledica činjenice da ova preduzeća najviše mogu doprineti prestrukturiranju ekonomije, jačanju kohezije regija.

Sadašnju praksu – način podele sredstava prikazuje slika 1. Debljina strelica približno odražava i intenzitet strujanja novčanih izvora.

Kada se radi o regionalnim subvencijama i razvoju od izuzetnog značaja su lokalne institucije razvoja – saveti, agencije, udruženja itd. – koje obavljaju funkcije organizatora, savetodavaca, izradjivača strategija, tako što sagledavaju resurse, mogućnosti i slabosti regije. Postojanje ovakvih institucija u regijama je svakako preduslov subvencijama.

Postojanje sistema kontrole i kontrolinga je isto značajan aspekt. Da bi se donator mogao uveriti da se zaista realizuju željeni razvojni projekti, i to na optimalan način. Takođe, osnovno je pitanje zajedničkog nastupanja horizontalnih i vertikalnih administrativnih jedinica različitih nivoa u interesu ostvarivanja i uspešnosti razvojnih projekata – odnosno, zbog partnerstva.

Svedoci smo nastajanja nove paradigme, čija suština je da u eri nakon masovne proizvodnje osnovu komparativne prednosti predstavljaju znanje, informacije i sposobnost kumuliranja i primene inovacija (Porter, 1990).

Az új gazdaságpolitika átértékelte a központi irányítás regionális fejlesztésben betöltött szerepét. A hagyományos, nagyobb területeket átfogó központi regionális politika alapelveivel szemben olyan rendszer kezd kiépülni, amely a helyi hatalomra, annak vállalkozókat segítő tevékenységére és a gazdálkodók, illetve a helyi igazgatás szervei autonóm együttműködésére épül, növelve a helyi felelősségi körök kiterjedtségét és az önkormányzat piaci modelljének érvényesíthetőségét (Horváth T. 1998).

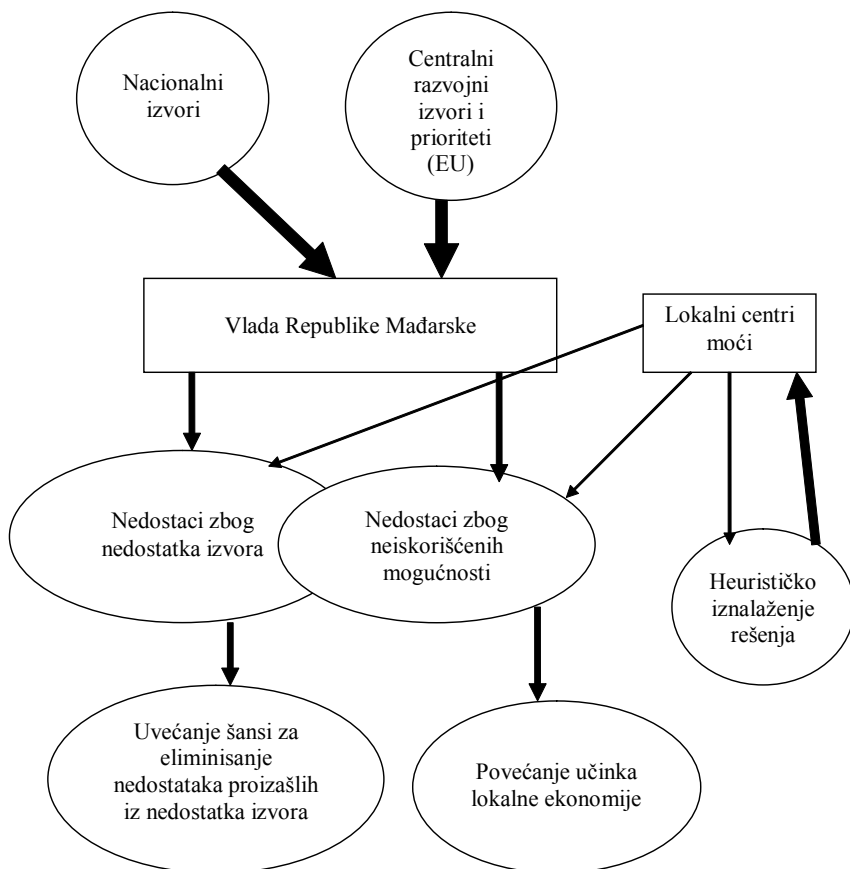
Az európai országokban többnyire az úgynevezett regionális alapokon nyugvó preferenciális segítségnyújtási rendszer alakult ki. A regionális politika új megközelítése jelentősen átalakította a területi politika pénzügyi ösztönző rendszerét. A korábbi automatikus megoldással szemben az úgynevezett diszkrecionális formák alkalmazása került előtérbe. Az új rendszer további fontos jellemzői:

- decentralizáltság – azaz az ösztönzési alapok regionális szinten való kialakítása;
- tőkeorientált ösztönzés – vagyis a korábbi munkaerő-orientált támogatások háttérbe szorulása a tőkeberuházásokkal szemben;
- a tercier szektor mind jelentősebb támogatása, amely köszönhető az ágazat egyre jelentősebb hozzájárulásának a GDP- hez;
- a kis- és középvállalkozások egyre nagyobb szerephez juttatása, ami annak eredménye, hogy ez a forma szolgálja leginkább a gazdasági struktúra alakítását, a régiók kohéziójának erősítését.

A jelenlegi gyakorlatot – elosztási rendszert az 1. ábrán mutatjuk be. A nyilak vasagsága megközelítően azonos a források áramlásának intenzitásával.

Slika 1.

Aktuelna praksa regionalnog razvoja u Evroskoj Uniji



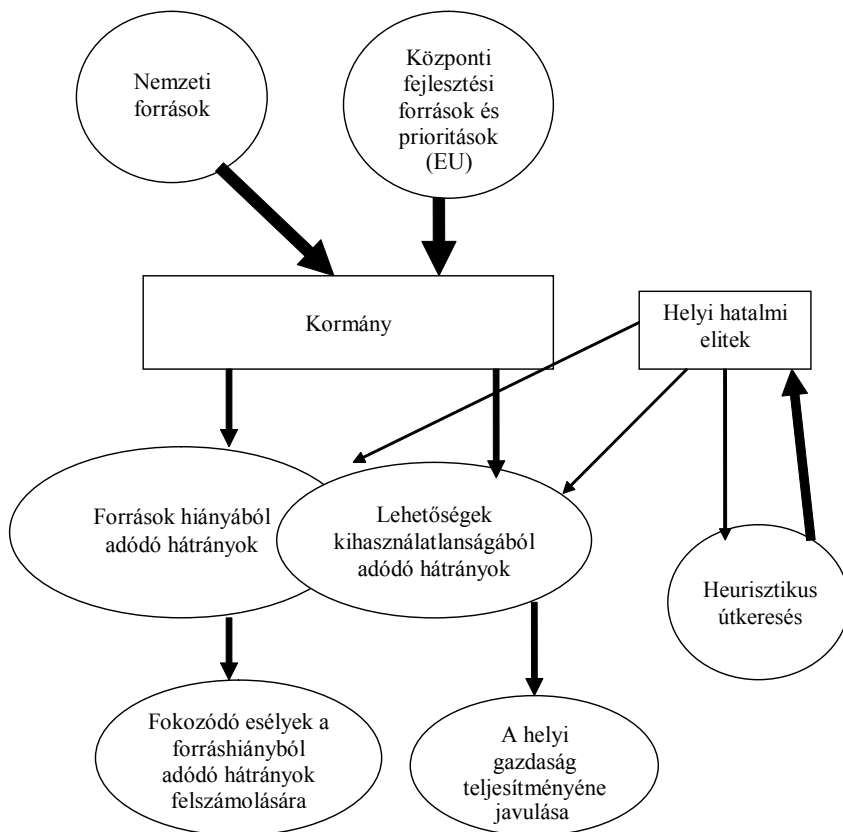
Izvor: Nemes, 2005 (Modifikovano po autorima)

To se može, samo odomaćivanjem grana industrije zasnovanih na znanju i razvijanjem potrebne fizičke i duhovne infrastrukture. U izgradnji nove ekonomije, zasnovane na znanju značajne zadatke imaju regije, jer usled već pominjane decentralizacije i subsidijarnosti one same treba da sagledavaju svoju viziju budućnosti, iz koje ne sme izostati ni kriterijum integracije u ekonomiju znanja.

U razvijanju gradskih i ruralnih područja osnovni je cilj da se postojeći model integracije centara i periferija zameni modelom zasnovanom na više centara, gde se prednosti saradnje ujednačenije raspoređuju među regijama.

1. ábra:

A regionális fejlesztés jelenlegi gyakorlata az EU-ban



Forrás: Nemes (2005) alapján módosítva

A regionális támogatások, és fejlesztések esetében kiemelkedő szerepük van a helyi fejlesztési intézményeknek – tanácsok, ügynökségek, társulások stb., – amelyek gazdaságszervező, tanácsadó, stratégiakidolgozó funkciót látnak el azáltal, hogy felméri a régió gazdasági erőforrásait, lehetőségeit, gyengeségeit. Így ezek megléte mindenképpen előfeltétele a támogatásnak.

Fontos szempont a megfelelő ellenőrző és kontrollrendszer megléte, hogy a fejlesztéseket támogató biztos lehessen abban, hogy, valóban a kívánt beruházásokat hajtják végre és teszik ezt optimális módon. Alapvető továbbá a különböző – horizontális és vertikális – szintű igazgatási

Principi razvijanja gradova:

- Povećanje prosperiteta grada.
- Jačanje društvene integracije.
- Zaštita gradske sredine.
- Pomaganje efikasnog funkcionisanja lokalne uprave.

Ciljevi subvencioniranja ruralnih područja:

- Jačanje konkurentnosti poljoprivrede (modernizacija proizvodnje, poboljšanje prerađivačke i marketing aktivnosti).
- Razvijanje turizma i malih preduzeća.
- Zaštita okoline i kulturne baštine.

Prema tome osnovni cilj ruralne politike Evropske Unije je ponovno uspostavljanje društveno-političke uloge rurala. U tom cilju naglasak se stavlja na multifunkcionalnu poljoprivredu, na očuvanje lokalnog fizičkog ili kulturalnog nasleđstva. Ostvarivanje ovih ciljeva bez samooorganizovanja lokalnih zajednica je nezamislivo. Lokalno stanovništvo u ovakvoj situaciji može reagovati – pratiti četiri osnovne moguće logike:

- Idealizovanje ranije situacije, da bi se očuvao jedan odavno postojeći identitet, zaboravljajući često i istorijsku krizu, prihvatajući samo one elemente koji se prihvatljivi sistemu vrednosti datog perioda i okruženju.
- Lokalni resursi (na primer, materijalna dobra kulturne baštine) dolaze u ruke jednog užeg kruga. Na taj način se svaka nova pridošlica se automatski isključuje iz kruga mogućih takmičara.
- Negiranje, zapostavljanje lokalnih kulturnih karakteristika i mogućnosti.
- Razvijanje privrede zasnovano na lokalnim resursima, karakteristikama.

Uopšteno se može reći da je ovaj poslednji pristup izuzetno spor i komplikovan. Za to postoje tri razloga:

- Inicijative su po pravilu vezane za pojedince, koji druge ljude mogu mobilisati samo nakon dužeg perioda vremena.

egységek, területi szervezetek közös fellépése, együttműködése a fejlesztések megvalósítása és sikeressége érdekében –, vagyis a partnerség.

Napjainkra kialakulóban van egy új paradigma, amelynek lényege: a tömegtermelés utáni időszak gazdaságában a versenyelőny alapja a tudás, az információ és az innováció felhalmozásának és alkalmazásának képessége (Porter, 1990).

Ez azonban nem mehet másként, csak tudásalapú iparágak mielőbbi meghonosításával és az ehhez szükséges fizikai és szellemi infrastruktúra fejlesztésével. Az új, tudásalapú gazdaság kiépítése során komoly feladat vár a régiókra, hiszen az említett decentralizáció és szubszidiaritás elvének következtében maguknak kell megtervezniük jövőképüket, amelyből nem maradhat ki a tudásgazdaságba való integrálódás követelménye.

A városi és vidéki területek fejlesztése során alapvető célkitűzés, hogy a gazdasági integráció jelenlegi centrum–periféria modellje átadja helyét egy többközpontú modellnek, ahol az együttműködés előnyei egyenlőben oszlanak meg a különböző régiók között. Figyelemre méltó, hogy az Európai Bizottság sürgeti a városi és vidéki térségek fokozottabb együttműködését. A városfejlesztés irányelvei:

- a városi prosperitás növelése,
- a társadalmi integráció fokozása,
- a városi környezet védelme,
- a helyi közigazgatás hatékony működésének elősegítése.

A vidéki körzetek támogatásának céljai:

- a mezőgazdaság versenyképességének erősítése (a termelés korszerűsítése, a feldolgozási és marketingtevékenység javítása),
- a falusi körzetek idegenforgalmának és kisvállalkozásainak fejlesztése,
- a környezeti és kulturális örökség védelme.

Tehát az Európai Unió vidékfejlesztési politikájának alapvető célkitűzése a vidék társadalmi-gazdasági szerepének visszaadása. Ennek érdekében, a hangsúly a multifunkcionális mezőgazdaságra, a helyi materiális vagy kulturális örökség megőrzésére helyeződik át. Ennek megvalósítása a helyi közösségek önszerveződése nélkül nem képzel-

- Evidentno da je protivljenje promenama uvek prisutno, te je zbog toga potrebno dosta vremena da se dokaže da su promene povoljne za celo društvo.
- Potrebno je definisanje takvih zajedničkih interesa koji mogu stimulatивно uticati na kolektiv.

Može se sumirati, da je u povelju nastajanje nove regionalne politike. Reformski procesi su počeli, ali promenljivost će još dugo karakterisati regionalnu politiku Unije.

## *2. 1. Lajpciška deklaracija*

---

U politici Evropske Unije u okviru regionalnog razvoja posebna pažnja se posvećuje razvijanju gradova. Nužno postaje značajno razvijanje velikog broja oblasti – obrazovanja, razvijanja malih i srednjih preduzeća, naučne saradnje. Značaj razvijanja gradova potvrđuje i činjenica da 62% stanovništva EU živi u gradovima, i čak 80% u urbaiziranim sredinama. Udeo stanovnika gradova do 2020. godine može dostići i 80%, a u nekim državama čak i 90%. Prvi put u istoriji 2007. godine više od polovine svetskog stanovništva živi u urbanim sredinama. U osnovi, gradovi predstavljaju one razvojne punktove oko kojih se ostale aktivnosti skoncentrišu.

U maju 2007. godine je održan susret ministara država članica Unije odgovornih za razvoj gradova, na kojem je usvojen dokument pod nazivom: „Lajpciška Deklaracija o održivim gradovima”. U tom dokumentu ministri naglašavajući različitost evropskih gradova – formulišu zajedničke principe, strategije, obaveze i preporuke vezano za razvijanje gradova, njihovo upravljanje i za nacionalne politike o gradovima.

Sušтина Deklaracije je naglašavanje da se budućnost Evrope zasniva na snazi, organizovanosti i vitalnosti njenih gradova. Za snažne i održive gradove neophodna je politika integralnog razvoja i strategije delovanja zasnovane na takvom razvoju.

Strategije delovanja Deklaracija svrstava u grupe kako sledi:

- Strategije usmerene na razvijanje fizičkog okruženja.
- Jačanje lokalne ekonomije i politike tržišta radne snage.

hető el. A helyi lakosság alapvetően négyféle logika szerint reagálhat ebben a helyzetben:

- Egy régebbi helyzet idealizálása, annak érdekében, hogy megőrizzenek egy régóta meglévő identitást, gyakran elfeledve a történelmi valóságról, csak az adott kor és környezet értékrendje számára befogadható elemeket átvéve.
- A helyi adottságokat (például a kulturális örökség tárgyi emlékeit) egy szűk kör szerzi meg. Így eleve kirekesztődik minden újonnan érkező a lehetséges versenytársak köréből.
- A helyi kulturális adottságok és lehetőségek nyújtotta előnyök negligálása, elhagyása.
- A helyi adottságokra, sajátosságokra történő fokozottabb építés, gazdaságfejlesztés.

Általánosan elmondható, hogy ez utóbbi fejlődési pálya rendkívül lassú és bonyolult. Ennek három oka van:

- Általában az egyes kezdeményezések egy-egy emberhez kötődnek, akik értelemszerűen csak hosszabb idő alatt mobilizálhatnak másokat.
- Nyilvánvalóan mindig jelentős ellenállás van a változásokkal szemben, és ezért időre van szükség annak igazolásához, hogy azok valóban kedvezőek a társadalom egésze számára.
- Végül szükség van olyan közös érdekek felismerésére is, melyek ösztönzőleg hatnak a közösségre.

Összefoglalva megállapítható, hogy új típusú regionális politika van kialakulóban: a reformfolyamatok elkezdődtek, de a változékonyság még sokáig az Unió regionális politikájának jellemvonása lesz.

## *2. 1. A lipcsei Charta*

---

Az Európai Unió politikájában a regionális fejlesztés egészén belül, de azt számos tekintetben meg is haladva-megkülönböztetett szerepet kap a városok fejlesztése. Itt már számos fejlesztési terület – oktatás, kis-és közép vállalkozások fejlesztése, kutatás – együttműködése válik szükségesé. A városok fejlesztésének jelentőségét aláhúzza az a tény, hogy az EU népességének 62%-a városokban, közel 80%-a városias környezetben él. 2020-ra a városban lakók aránya elérheti a 80, sőt egyes országokban a



- Proaktivne politike obrazovanja i osposobljavanja za decu i omladinu.
- Potpomaganje efikasnog i isplativog gradskog saobraćaja.

Ukoliko se stabilizuju i ekonomski integrišu degradirane teritorije, odnosno modernizuje se njihova fizička okolina, saobraćajna infrastruktura, rastu šanse da gradovi i na dugi rok ostanu centri ekonomskog rasta i inovacija.

Deklaracija naglašava da se razvojna politika gradova utvrđuje na nacionalnom nivou, dok inovativna rešenja treba izradjuju kako na nacionalnom, tako i na drugim nivoima. Gradovima treba prepustiti dovoljno velika ovlašćenja za odgovorno obavljanje lokalnih funkcija, kao i pouzdanu finansijsku podršku koja će na dugi rok obezbediti stabilnost. Stoga je veoma bitno i to da države članice mogu koristiti Evropske strukturalne fondove za realizaciju svojih značajnih projekata integralnog razvoja gradova. Prilikom korišćenja sredstava fondova pažnju treba posvetiti specijalnim problemima i mogućnostima, uvažavajući mogućnosti i poteškoće država članica.

Ako lokalne vlasti još ne raspolažu sposobnostima potrebnim za efikasno ostvarivanje politike integralnog razvoja grada, treba ih osposobiti, uvažavajući i aspekte kvaliteta i održivosti građenog okruženja.

Novе inicijative Evropske Unije koje pomažu formiranje fondova za razvoj grada i fondova za mala i srednja preduzeća, treba da se služe finansijskim konstrukcijama za privlačenje privatnog kapitala u cilju ostvarivanja integralnih razvojnih strategija gradova, i predstavljaju obećavajuću mogućnost za efikasniju upotrebu domaćih i Evropskih finansijskih sredstava.

Na nacionalnom nivou vlade moraju prepoznati značaj gradova u ostvarivanju nacionalnih, regionalnih i lokalnih ciljeva, odnosno uticaj svojih politika na gradove. Aktivnosti organa i organizacija koje se bave razvojem grada, ili imaju uticaj na gradske probleme treba bolje usaglasiti i integrisati da bi se njihove aktivnosti međusobno dopunjavale, a ne sučeljavale.

Deklaracija pripisuje osnovni značaj redovnoj i strukturanoj razmeni iskustava i znanja u oblasti održivog razvoja gradova. Potpisnici traže

90%-ot 2007-ben, először a történelemben, a Föld népességének több mint a fele él városi térségben. Alapvetően a városok azok a fejlődési gócpontok, melyek köré az egyéb tevékenységek csoportosulnak.

2007 májusában az Európai Unió tagországainak városfejlesztésért felelős miniszterei, Lipcsében találkoznak, ahol elfogadták a „Lipcsei Charta a fenntartható városokról” című dokumentumot. Ebben a miniszterek – hangsúlyozva az európai városok alapvető különbözőségét – közös elveket, stratégiákat, kötelezettségvállalásokat és ajánlásokat fogalmaznak meg a városok fejlesztésével, irányításával, illetve a nemzeti várospolitikákkal kapcsolatban.

A Charta lényege annak hangsúlyozása, hogy Európa jövője városainak erősségén, életképességén, szervezetségén múlik. Az erős és fenntartható városokhoz integrált városfejlesztési politikára, és az ezekre épülő cselekvési stratégiákra van szükség.

A cselekvési stratégiákat a Charta az alábbi csoportokba sorolja:

- A fizikai környezet fejlesztésére irányuló stratégiák.
- A helyi gazdaság és a helyi munkaerő-piaci politika erősítése.
- Proaktív oktatási és képzési politikák gyermekek és fiatalok számára.
- Hatékony és megfizethető városi közlekedés elősegítése.

Minél jobban stabilizáljuk gazdaságilag és integráljuk társadalmilag a leromlott területeket, illetve korszerűsítjük fizikai környezetüket és közlekedési infrastruktúrájukat, annál jobb esélye van annak, hogy városaink hosszú távon is a társadalmi fejlődés, a gazdasági növekedés és az innováció szinterei maradnak.

A Charta hangsúlyozza, hogy a városfejlesztési politikát nemzeti szinten kell meghatározni, innovatív megoldásokat nemzeti, de más szinteken is ki kell dolgozni. Városainknak elégséges cselekvési hatókört kell adni a helyi feladatok felelős módon történő ellátásához, valamint megbízható pénzügyi alapot, amely biztosítja hosszú távon a stabilitást. Ebből eredően fontos az is, hogy a tagállamok felhasználhassák az európai strukturális alapokat kellő jelentőségű integrált városfejlesztési programjaikhoz. Az alapok felhasználása során a speciális nehézségekre és a lehetőségekre kell összpontosítani, a tagállamok lehetőségeinek és nehézségeinek figyelembevételével.

od Evropske Komisije da u okviru inicijative „Regije za Ekonomske Promene” na konferenciji podnesu izveštaj o postignutim rezultatima u oblasti prenošenja dobre (pravilne) prakse.

Osim toga oseća se potreba formiranja Evropske Platforme, koja će sakupljati najbolje prakse, podatke, uporedne analize, ocene i druga istraživanja vezana za gradove u cilju pomaganja učesnika gradskog razvoja na svim nivoima i u svim granama. Podržava se i ubrzava razmena iskustva i znanja donosioca odluka i stručnjaka prakse kako na lokalnom tako i na regionalnom i nacionalnom nivou radi jačanja gradske dimenzije Strategije Održivog Razvoja, Lisabonske Strategije i Strategije Zapošljavanja Evropske Unije

Ha még nem áll rendelkezésre, akkor a helyi hatóságoknak el kell sajátítani az integrált városfejlesztési politika végrehajtásához szükséges képességeket és a hatékonyságot, szem előtt tartva az épített környezet minőségének és fenntarthatóságának szempontjait.

Az EU új kezdeményezései, amelyek elősegítik a városfejlesztési alapok és a kis- és középvállalkozásoknak szóló alapok létrehozását, pénzügyi konstrukciókat használva fel a magántőke bevonására az integrált városfejlesztési stratégiák végrehajtása érdekében, ígéretes lehetőséget kínálnak a hagyományos hazai és európai pénzügyi források hatékonyabb felhasználására.

Nemzeti szinten a kormányzati szervezeteknek egyértelműen fel kell ismerniük a városok jelentőségét a nemzeti, regionális és helyi célok megvalósításában, illetve politikáik városokra gyakorolt hatását. Az egyes kormányzati szervek városfejlesztéssel foglalkozó, vagy a városi ügyekre hatást gyakorló tevékenységeit jobban össze kell hangolni és egymással integrálni kell annak érdekében, hogy ki tudják egészíteni egymás tevékenységét, és ne konfliktusokat okozzanak.

A Charta alapvető jelentőséget tulajdonít a rendszeres és strukturált tapasztalat-, és ismeretcsere fontosságának a fenntartható városfejlesztés területén; aláírói felkérlik az Európai Bizottságot, hogy a „Régiók a Gazdasági Változásért” kezdeményezés keretében a jövőben megrendezésre kerülő konferencián számoljon be a jó gyakorlat átadásának eredményeiről.

A Charta aláírói egy – egy olyan európai platform létrehozásának szükségét is kiemelik, amely összegyűjti a legjobb gyakorlatokat, adatokat, összehasonlító tanulmányokat, értékeléseket és egyéb városokra vonatkozó kutatásokat annak érdekében, hogy segítse a városfejlesztésbe bevont szereplőket minden szinten és minden ágazatban. Továbbra is támogatják és felgyorsítják a döntéshozók, a gyakorlati szakemberek és a kutatók közötti tapasztalat- és ismeretcsere helyi, regionális, nemzeti és európai szinten egyaránt, az EU Fenntartható Fejlesztési Stratégia, a Lisszaboni Stratégia és az Európai Foglalkoztatási Stratégia városi dimenziójának megerősítése érdekében.

### 3. Strateško razmišljanje u planiranju

---

Centralističko planiranje je proces pripremanja odluka nižih nivoa (regije, opštine, preduzeća) svela na običnu, administrativnu obavezu. Obrascje je trebalo ispuniti i do određenih rokova poslati nadležnim organima.

Zatim je sledilo tzv. «plansko pogađanje» o pokazateljima izrađenim ovakvim prinudnim planiranjem. Opšte poznata je bila činjenica da će nadležni organi revidirati pokazatelje. Sve snage su bile usmerene na ove kontraproaktivne rasprave, a ne na realnost.

Ukidanje ovakvog načina planiranja u periodu tranzicije mnogi su shvatali kao nestanak neke nepotrebne obaveze. Poznavaoći planiranja su, međutim znali da tek dolazi period učenja kreativnog planiranja usmerenog na pripremanje odluka.

Neki stručnjaci su veoma realno razmišljali o planiranju na više nivoa. Bilo je onih, koji su isticali izuzetni značaj na primer regionalnog planiranja. Nije slučajno da je to postalo veoma važno pitanje jer planiranje razvoja mora polaziti od regiona, čak i ako u regionalnom planiranju uticaj države ostaje mnogo značajniji nego na nivou preduzeća.

Osnovne ideje regionalne analize i planiranja proizilaze iz Weberove (1929) teorije lokacije. Na osnovu ovih ideja su postigli svoje rezultate Löschi (1954), Sargant (1953) i Hoover (1948). U suštini reč je o prirodnim resursima, transportnim mogućnostima i eksternalijama sa aspekta razvoja date regije ili privrednog centra.

Teorija razvojnih punktova Perroux-a (1955) se takođe osvrće na ove probleme. Razmatra probleme neravnomernog razvoja i posledice razvijanja već razvijenih punktova.

### 3. Stratégiai gondolkodás a tervezésben

---

A központi tervezés az alacsonyabb szintek (regionális, községi, vállalati) tervezési, tehát a döntéshozatal előkészítési munkáját közönséges adminisztratív kötelességgé súlyosztotta. Határidőre kellett a formanyomtatványokat kitölteni és a felső szerveknek benyújtani.

Az ilyen kényszertervezés által kidolgozott mutatókról folyt a felső szervekkel az ún. tervegyezkedés. Eleve mindenki tudta, hogy azokat a felsőbb szervek felülbírálják. Mindenki ezekre a kontraproduktív vitákra koncentrált és nem a realitásokra.

Az ilyen tervezés megszüntetését a rendszerváltás időszakában sokan úgy értelmezték, mint valami szükségtelen kötelezettség végét. A tervezés ismerői viszont tudták, hogy csak most jön a döntéselőkészítő, kreatív tervezés tanulásának időszaka.

Egyes szakértők reálisan, többszintű tervezésben gondolkodtak. Voltak, akik pl. a regionális tervezést emelték ki, mint különösen fontosat. Nem véletlen, hogy ez nagyon fontos kérdéssé vált. A fejlesztés tervezése regionális indíttatású kell, hogy legyen még akkor is, ha a regionális tervezésben erősebb marad az állami befolyásolás, mint a vállalkozások szintjén.

A regionális elemzés és tervezés alapvető ötletei Weber (1929) lokációs elméletéből származnak. Ennek alapján érték el eredményeiket A. Lösch (1954), P. Sargant F. (1953) és E. M. Hoover (1948). Lényegében a természeti erőforrások, szállítási lehetőségek, és külső gazdasági hatások kezeléséről van szó adott régió, vagy gazdasági központ fejlesztésének szemszögéből.

Šuvakov (1994) ističe teoriju prostornog prodiranja (spatial penetration), pozivajući se na više autora (Ballance, Sinclair, Berger, Piore és Porter). Ova teorija u suštini ima četiri glavna elementa:

- Primena inovativne strategije u razvoju proizvodnih procesa.
- Strategija segmentacije tržišta.
- Preduzetnička strategija u pogledu preraspodele – nove alokacije proizvodnih i poslovnih funkcija preduzeća.
- Diferencijacija proizvodnje.

Lako se da uočiti, da modernije teorije ne osporavaju suštinu klasične teorije lokacije, ali detaljnijom analizom tržišnih, humanih i drugih ekonomskih kriterija ističu potrebu multikriterijalnosti rešenja. Ovim žele korigovati domene klasičnih teorija lokacije.

Regionalnost je važno pitanje i u poljoprivredi (Láng, 1983; Mirić, 1974; Rapaić, 1959). Mnogi su se bavili tim pitanjem, vezano za proizvodnju hrane, koja još uvek najviše zavisi od uslova okoline. Posledice voluntarističkih odluka koje negiraju mišljenje stručnjaka po pitanjima lokacije svima su dobro poznate. To je posebno došlo do izražaja u periodu centralističkog planiranja, kada su ogromna sredstva ulagana uz zapostavljanje važnih faktora- uslova lokacije. Posledice ovakvog ponašanja naša poljoprivreda i dan danas trpi. (Lakner, 1996)

E problémakör kezelését jelenti Francois Perroux (1955) fejlesztési pólusok elmélete is. Ebben a keretben az egyenetlen fejlődés problémáit és a már fejlett pólusok fejlesztési hatásait elemzi.

Šuvakov (1994) a térbeli behatolás (spatial penetration) elméletét domborítja ki többekre hivatkozva (Ballance, Sinclair, Berger, Piore és Porter). Lényegében ennek az elméletnek négy fontos eleme van:

- Az innovatív stratégia alkalmazása a termelési folyamatok fejlesztésében.
- A piacszegmentálás stratégiája.
- A vállalkozói stratégia a termelési és ügyviteli funkciók újrafelosztását illetően.
- A termelés differenciálása.

Könnyen belátható, hogy a modernebb elméletek nem kérdőjelezik meg a már klasszikus lokációs elmélet lényegét, de a piaci, munkaerő és más gazdasági kritériumok alaposabb elemzésével a megoldások multikriterialitását hangsúlyozzák. Ezzel kívánják korrigálni a már klaszikus lokációs elméletek használatát.

A regionalitás fontos kérdés a mezőgazdaságban is (Láng, 1983; MiriĆ, 1974; Rapaić, 1959; 1976). Sokan foglalkoztak vele az élelemtermelés kapcsán, ami még mindig legjobban függ a környezeti feltételektől. A szakemberek véleményét mellőző voluntarista döntések következménye a mezőgazdaságban jól ismert. Ez különösen kifejezésre jutott a központi tervezés korszakában, amikor fontos tényeket mellőzve valósítottak meg költséges beruházásokat, aminek következményeit mezőgazdaságunk még mindig viseli. (Lakner, 1996).



## 4. Strateško upravljanje regionalnim razvojem – tipovi strategija

---

Aktuelni problemi regionalnog planiranja mogu se definisati kao pitanja:

- Kakvu strategiju razvoja utvrditi u uslovima neprestalne promene okoline?
- Kakvom organizacijom se može ostvariti izabrana strategija?
- Kako povezati i uskladiti strategiju i planiranje? (Somogyi, 1990)

Formulacija Andrews-a (1971), po kojoj je strategija u stvari takmičnije između učinjenog i onog što je trebalo učiniti, se čini umesnom.

Za detaljnije vrednovanje treba analizirati argumente za i protiv strateškog upravljanja. Pristalice i protivnici strateškog upravljanja služe se istim argumentima za dokazivanje svojih suprotnih stavova. Najčeće spominjani argumenti su:

- Razvojna ulaganja, istraživanja rastu, što ubrzava tehnološki razvoj.
- Nezaposlenost, finansijski problemi i inflacija mogu usporiti privredni razvoj.
- Odgovarajuća ekonomska efikasnost uvećava prihode stanovništva, i to brzo menja i potrebe pa i tražnju na tržištu.
- Životni vek proizvoda na dinamičnom tržištu je kraći.
- Opada i efikasnost razvijanja novih proizvoda.
- Potrošačko tržište, ali i poslovanje preduzeća se internacionalizuje, što za posledicu ima rasprostiranje promena cena.
- Političke promene sve više utiču na tržište inputa.
- Energetska kriza.
- Nastaju transportni i informatički sistemi koji sve jače povezuju razne kulture, ekonomije, mogućnosti i potrebe.
- Dinamika okruženja iz godine u godinu raste.

## 4. A regionális fejlesztés stratégiai irányítása – stratégia-típusok

---

A regionális fejlesztési stratégiák problémái a következőképpen határozhatók meg:

- Milyen stratégiát választani a fejlődéshez a szüntelen változó környezeti feltételek közepette.
- Milyen szervezéssel lehet megvalósítani a kiválasztott stratégiát.
- Hogyan összekötni és összehangolni a stratégiát és szervezést. (Somogyi, 1990)

Találónak tűnik Andrews (1971) megfogalmazása, amely szerint a stratégia tulajdonképpen verseny a között, amit valaki tesz, és amit tennie kellene.

Differenciáltabb értékeléshez meg kell vizsgálni a stratégiai irányítás mellett és ellene szóló érveket is. A stratégiai irányítás pártfogói és ellenzői is ugyanazokkal az érvekkel bizonyítják az egymással ellentétes álláspontjaikat. A leggyakrabban hangoztatott ilyen érvek:

- A fejlesztési befektetések, kutatások növekednek, ennek következtében a technológiai fejlődés egyre gyorsabb.
- A munkanélküliség, pénzügyi problémák és infláció lelassíthatják a gazdasági növekedést.
- A megfelelő gazdasági hatékonyság növeli a lakosság jövedelmét, ami a szükségleteket, ennek megfelelően a piaci keresletet gyorsabban változtatja.
- A dinamikus piacon a termékek élettartama rövidebb.
- Az új termékek fejlesztésének hatékonysága is csökken.
- A fogyasztói piac és ennek megfelelően a termelők ügyvitele is internacionalizálódik, ami az ármozgások begyűrűző hatását okozza.
- A politikai változások mind jobban befolyásolják az inputpiacot.
- Az energiaváláság.

- Pitanja zagađivanja okoline dobijaju sve veći značaj.
- Aspekti zaštite okoline će sve više uplivisati odluke kupaca.

Sve veću privrednu međuzavisnost i rastuće rizike treba poznavati. Za te potrebe treba da postoji dobro organizovani sistem upravljanja, jer brze promene okruženja ne dozvoljavaju postojanje rigidnih oblika i sadržaja upravljanja i planiranja. Naglašavanje kontinuiteta, njegova isprepletenost sa promenama uništava staromodne koncepcije. Kako to Drucker naglašava vezano za preduzeća „U promenljivoj svetu bezbednost preduzeća je svakog dana ugrožavan. Jedini put opstanka je stalna inovacija. Jedina je mogućnost obezbeđenja bezbednosti je u neprestanoj promeni..”(Drucker, 1954)

One strukture koje upravljaju regionalnim razvojem treba shvatiti kao strateške upravljače na koje utiču tri polja sila (Szintay, 19931):

- Uticaji okruženja, za čije razumevanje treba strukturirati to okruženje. Uopšte prihvaćeni faktori okruženja su: kulturalni, socijalni, prirodni, tehnički, tehnološki, unutrašnje i spoljno ekonomski, pravni i politički.
- Organizacioni i strukturalni uticaji se induciraju zbog dinamike i samoizražavanja pojedinih autonomnih i relativno automnih jedinica.
- Uticaji koje proizvode specifični stručni aspekti struktura starteškog upravljanja, etičke i racionalne granice koje ove strukture utvrđuju.

Sve to ukazuje na to da strateško upravljanje može biti shvaćeno kao „umetnost” traženja kompromisa. Ovaj zadatak je – po mišljenju velikog broja autora moguće rešiti pomoću:

- Podržavanje stručnog osposobljavanja ljudskog reursa.
- Humanizacije upravljanja i funkcionisanja organizacija.
- Integrisanja raznih novih rešenja, profila i utvrđivanja ciljeva u jedinstven sistem i njihovim zajedničkim ispunjavanjem.

Osim toga upravljači razvojem treba da računaju i sa:

- Neorganizovanom javnošću.
- Ponašanjem ekonomskih subjekata.
- Interesnim grupama.
- Donosiocima političkih odluka.
- Promenama vrednosti nastalim u okruženju.

- Szállítási és informatikai rendszerek fejlődnek ki, melyek mind jobban összekötnek különböző kultúrákat, gazdaságokat, lehetőségeket és szükségleteket.
- A környezet dinamikája évről-évre növekszik.
- A környezetszennyezés kérdései egyre inkább a figyelem középpontjába kerülnek.
- A környezetvédelmi megítélések mind nagyobb mértékben fogják befolyásolni a vevők döntéseit.

Az egyre erősödő gazdasági összefüggéseket és növekvő kockázatokat ismerni kell. Ehhez jól szervezett irányításnak kell működni, mert a környezet gyors változásai ma már nem teszik lehetővé a merev irányítási, tervezési formákat és tartalmakat. A folyamatosság hangsúlyozása, összefonódása a változásokkal, eltörli a régimódi koncepciókat. Mint Drucker (1954) mondja vállalatokra vonatkoztatva: „A változó világban minden nap a cég biztonságát veszélyezteti. A fennmaradás egyetlen lehetősége az innováció. Az egyetlen lehetőség a biztonságra a változtatások állandósága.”

A regionális fejlesztés irányítóit, befolyásolóit fogadjuk el, mint stratégiai irányítókat, akik három erőtér hatása alatt állnak (Szintay, 1993):

- Környezeti hatások, amelyek megértéséért magát a környezetet szükséges strukturálni. A legáltalánosabban elfogadott környezeti kategóriák: kulturális, szociális, természeti, műszaki, technológiai, bel- és külgazdasági, jogi és politikai jellegűek.
- Szervezeti és strukturális hatások, amelyek az egyes autonóm és relatív autonóm egységek önmozgásából, önkifejezéséből indukálódó erőket jelentik.
- A stratégiai vezetés saját szakmai szempontjai által érvényesülő hatások, az önmaguknak megfogalmazott etikai, racionalitási határok és korlátok.

Mindezek jelzik, hogy a stratégiai vezetés a kompromisszumkeresés „művészeteként” is értelmezhető. Ez a feladat – a legtöbb szerző szerint – három követelmény:

- a személyi állomány szakmai fejlődésének elősegítése,
- a vezetés és a szervezet működésének humanizálása,
- a különböző új megoldások, profilok, illetve célok meghatározásának, integrálásával, rendszerbe foglalásával és együttes kielégítésére való törekvéssel oldható meg.

Strategija je svojevrsna spona između dnevnog funkcionisanja i dugoročnih ciljeva, odnosno „misije” organizacija kako se ciljevi danas pod uticajem američke stručne literature maglovito i nekritično nazivaju.

Strateško razmišljanje i strateško planiranje, pruža mogućnost za usaglašavanje željenih ciljeva i korišćenih sredstava. Tako se mogu izbeći nepotrebne stranputice, nedovoljno usaglašene, neusaglašene ekonomske mere, neuspesne, često unapred propale inicijative.

Strategija prema tome znači izgradnju takve razvojne trase, koja raspoloživi manevarski prostor smanjuje na racionalnu meru.

Kritičari strateškog planiranja navode sledeće argumente:

- Suština strateškog razmišljanja je sinteza. Zahteva intuitivnost i kreativnost. Rezultat strateškog razmišljanja je integralna vizija budućnosti. Ovakve strategije nemoguće je razraditi do detalja, prema „redu vožnje”.
- Primena bogate metodologije rezultirala je debele projektne dokumentacije – stručnjaci su se bavili tehnikama umesto utvrđivanja jasne strategije, njene pouzdane primene i prikazivanja. Forma je prekrila suštinu.
- Pristalice strateškog planiranja se trude da smanje uticaj vrhovnog rukovodstva na formulisanje strategije. Žele da se direktor ne udubi u proces, da ga formira samo u generalnom smislu. (Ovakvo razmišljanje naravno postavlja pitanje kakvo zalaganje se može očekivati od direktora koji u ostvarivanju strategije nije ni učestvovao.)
- Proces je prepušten planerima koji su zbog rasta brzine promena okruženja gradili nove i nove koncepcije. Detalji su zahtevali ugrađivanje sve većeg broja pretpostavki u plan, što je u očima rukovodilaca dovelo u pitanje ozbiljnost planiranja. Planiranje su počeli shvatati kao neku nepotrebnu proceduru.
- Rukovodioci nisu imali ni vremena ni energije da učestvuju u izradi svih detalja, te su sve manje bili učesnici procesa planiranja – negde su se sveli samo na potpisnike. Strateško planiranje se odvojilo od stvarnosti i postao „problem”, samih planera.
- Strateško planiranje nije znalo koristiti «soft» metode rukovođenja (na primer vrednosti i kulturu preduzeća).

Ezmellett a fejlesztés irányítóinak számolni kell:

- a nem szervezett nyilvánossággal,
- a gazdasági egységek viselkedésével,
- az érdekcsoportokkal,
- a politikai döntéshozókkal és
- a környezetben indukálódott értékváltozásokkal.

A stratégia sajátos összekötő kapocs a működés napi gyakorlata, valamint a hosszú távú célok (ahogy ezt manapság ködösen és fellengzősen, a témába vágó amerikai szakirodalmat kritikátlanul átvéve nevezik: „missziója”) között.

A stratégiai gondolkodás és az erre alapuló stratégiai tervezés módot nyújt az elérni kívánt célok és a felhasznált eszközrendszer összhangjának megteremtésére. Így elkerülhetők a felesleges kitérők, a nem kellő mértékben egyeztetett, koordinált gazdasági lépések, a sikertelen, gyakran eleve kudarcra ítélt kezdeményezések.

A stratégia tehát olyan fejlődési pálya kialakítását jelenti, mely ésszerű mértékűre szűkíti a rendelkezésre álló mozgásteret.

A stratégiai tervezés kritikusai a következő érveket sorakoztatták fel:

- A stratégiai gondolkodás lényege a szintézis. Intuíciót, kreativitást igényel. A stratégiai gondolkodás eredménye egy integrált jövőkép. Ilyen stratégiákat nem lehet menetrend alapján, teljes részletezettséggel kidolgozni.
- A gazdag módszertan felhasználása vaskos terveket eredményezett
  - a szakemberek a technikákkal bíbelődtek a stratégia tisztázása, világos, megbízható alkalmazása és kommunikálása helyett. A forma elnyomta a lényeget.
- A stratégiai tervezés híveinek tényleges célja az, hogy csökkentsék a vezetés hatalmát a stratégiaalkotás felett. Az igazgató általában nem avatkozzon bele mélyen a folyamatba, legyen annak alakítója általános értelemben. (Hogyan várhatunk el lelkesedést a felsővezetők-től egy olyan folyamatért, amely ilyen szerepbe kényszeríti őket?)
- A folyamat a tervezők kezébe került, akik a felgyorsuló környezeti változások folytán újabb és újabb koncepciókat produkáltak. A részletezettség miatt számos bizonytalan feltételezést kényszerültek beépíteni a tervekbe, ami a vezetők szemében megkérdőjelezte a

Regija svoju strategiju može izraditi na više načina. Metodološki pravci formiranja strategije mogu se klasifikovati na više načina. Najvažnije škole strateškog planiranja su:

- Škola planiranja (dizajna)
- Škola pozicioniranja
- Preduzetnička škola
- Škola rekognosciranja
- Škola učenja
- Škola usklađivanja interesa
- Kultur-centrična škola
- Škola uvažavanja okruženja
- Organizacio – centrična škola

Prema drugim mišljenjima glavni tipovi formiranja strategije mogu se svrstati u sedam grupa. Kratak prikaz grupa i njihovih karakteristika sadrži tabela 2. (Becker, 1993)

*Tabela 2.*  
*Tipovi formulisanja strategije*

<b>Tip formiranja strategije</b>	<b>Glavne karakteristike formiranja strategije</b>
Intuitivna (zasnovana na „predosećanjima)	Strategija je zasnovana na zamislama jedne centralne osobe ili grupe – ova vizija je manje konkretna, što omogućava fleksibilno prilagođavanje novim situacijama. Funkcioniše pod ličnom kontrolom rukovodioca i u srazmernoj je harmoniji sa okruženjem. Po pravilu ovako planiraju mala preduzeća u prehrambenoj industriji i porodični vinski podrumi.
Ideološka	Ciljeve regije čine vizije budućnosti članova organizacije. Kontrola se prvenstveno realizuje kroz norme i kolektivne savesti organizacija. Strategija ovakvog tipa se lako i brzo adaptira na promene okruženja. Čest je ovaj oblik planiranja u malim i srednjim preduzećima prehrambene industrije.

tervezés komolyságát, egyre inkább felesleges szertartásnak tekintették az egészet.

- A munkából egyre jobban kiszorultak a vezetők: sem idejük, sem energiájuk nem volt a részletes lépések követésére – esetenként jóváhagyói szerepkörbe kényszerültek. A stratégiai tervezés elszakadt a valóságtól, a tervezők saját „ügyévé” vált.
- A stratégiai tervezés nem tudta kezelni a vállalati vezetés „lágy” eszközeit (pl. értékek, vállalati kultúra).

A régió többféleképpen alakíthatja ki stratégiáját. A stratégia-alkotással kapcsolatos módszertani irányzatokat többféleképp csoportosítjuk. A legfontosabb stratégiai tervezési iskolák:

- A tervezési (design) iskola
- A pozicionáló iskola
- A vállalkozói iskola
- A megismerési iskola
- A tanuló iskola
- Az érdekegyeztető iskola
- A kultúra-központú iskola
- A környezetre figyelő iskola
- A szervezet-központú iskola.

Más vélemények szerint a stratégiaalkotás legfőbb típusai hét fő csoportba sorolhatók. Ezeket a 2. táblázatban foglaljuk össze (Becker, 1993).

2. táblázat:

*A stratégiaalkotás típusai*

<b>A stratégia kialakításának típusa</b>	<b>A stratégiaalkotás főbb jellemzői</b>
Intuitív („megérzésen” alapuló)	A stratégia egy központi személy, vagy szűk csoport elképzelésén alapul – ez a vízió kevésbé konkrét és így lehetőség nyílik arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjon az új helyzetekhez. A vezető személyes ellenőrzése alatt működik és viszonylagos harmóniában áll a környezettel. Általában így terveznek az élelmiszeripari kisvállalkozások, családi pincészetek.



Top – down	Aktivnost upravljanja je usmerena na utvrđivanje ograničenja u funkcionisanju organizacije, utvrđivanje načina i sredstava ostvarivanja ciljeva – ovako planira jedan deo multinacionalnih kompanija.
Procesno orijentisana	Strategiju utvrđuje proces, dok upravljanje koordinira rezne faze procesa. Karakteristični primeri ovakvog načina planiranja su javne službe ili trgovinski frenčajzing sistemi.
Strategija zasnovana na labavom nizu aktivnosti	Upravljanje samo koordinira među delovima koji imaju svoje samostalne strategije. To je način planiranja onih preduzeća prehrambene industrije koja se nalaze u rukama portfolio-ulagača.
Konsenzualna	Osnovu formulisanja strategije čini konsenzus, koji nastaje uzajamnim prilagođavanjem, međusobnim približavanjem ponašanja učesnika procesa. To je način planiranja u zadrugama, jer uvažavaju jednako i interes proizvođača i prerađivača poljoprivrednih proizvoda.
Plutajuća – kada strategija preduzeća izloženog promenama okruženja	Samu strategiju formuliše okruženje i utvrđuje način ponašanja pojedinih učesnika i mogući krug njihovog izbora. U procesu privatizacije dominira ovakav sistem planiranja preduzeća sa nejasnom vlasničkom strukturom.

Ideologia	<p>A régió céljai a szervezetet alkotó személyek jövőképéből tevődnek össze.</p> <p>A kontroll elsősorban a szervezeten belül élő normatívákból és a szervezet kollektív lelkiismeretéből következik. Az ilyen típusú stratégia gyorsan és rugalmasan alkalmazkodik a környezet változásához. Élelmiszeripari kis- és középvállalkozásoknál gyakori tervezési forma.</p>
Top-down	<p>A vezetés tevékenysége elsősorban a szervezet működési korlátainak rögzítésére, a célok eléréséhez igénybe vehető utak és eszközök körének meghatározására irányul – így tervez például a multinacionális vállalatok egy része.</p>
Folyamat-orientált	<p>A stratégiát maga a folyamat határozza meg, a vezetés a folyamat különböző részeit koordinálja. Ezen tervezési mód jellegzetes példája a közüzemi szolgáltatások működtetése vagy a kereskedelmi franchise-rendszerek.</p>
Lazán egymáshoz kapcsolódó tevékenységekre épülő stratégia	<p>A vezetés csak a koordinációra törekszik, az egyes (önálló stratégiákkal működő) részegységek között – így terveznek a portfólió-befektetők tulajdonában levő élelmiszeripari vállalatok</p>
Konszenzus	<p>A stratégia kialakításának alapja a konszenzus, mely kölcsönös alkalmazkodással, az egyes szereplők magatartásának egymáshoz történő közeledésével jön létre – így terveznek és működnek a pinceszövetkezetek, egyaránt tekintetbe véve a mezőgazdasági termelők és a feldolgozók érdekeit.</p>
Sodródás – a külső környezet változásának kitett vállalat stratégiája	<p>Magát a stratégiát a környezet hozza létre, és az határozza meg az egyes szereplők viselkedésének módját és választásuk körét. Jellegzetesen ilyen volt a bizonytalan tulajdoni helyzetű vállalkozások tervezési rendszere a privatizáció időszakában.</p>

**STUDIJA SLUČAJA  
ESETTANULMÁNY**

## 5. Odnos učesnika i ciljeva društveno-ekonomskih procesa u regiji i okruženju

---

U ovo istraživanje je bila uključena regija koja obuhvata Suboticu, B. Topolu, Mali Idoš, Kanjižu, Sentu, Bečej, Adu i Čoku.

Razmatranje strategije ponašanja svih učesnika – aktera od uticaja na razvoj i funkcionisanje ove regije je tim pre značajno, jer u poslednjih skoro 90 godina je imala tretman «manjinskog», a u nekom periodu prošlog veka i «pograničnog pojasa», što je korišćeno za držanje regije u stagnaciji, pa čak i u dezinvesticiji i nazadovanju. Na primer, Subotica je bila jedan od najvećih gradova zemlje sa veoma dinamičnim društveno – privrednim životom pre 100 godina, međutim izvršene dezinvesticije i stagnacije su dovele grad u sadašnji položaj.

Efikasnije i ravnopravnije uključenje Subotice i ostalih opština regije u razvoj Srbije u velikoj meri zavisi od razbijanja podsvesnih i svesnih negativnih stavova prema ovoj regiji i pronalaženju saveznika od interesa za razvoj regije.

Realnosti – empirijska iskustva – dokazuju, da sem onih učesnika čiji interesi su u skladu sa interesima društveno-ekonomskog života regije i okruženja, postoje i oni čije ponašanje i interesi nisu u potpunom skladu, ili su čak i suprotni interesima regije. Razlog tome može biti preferiranje interesa drugih gradova i nesagledavanje zajedničkih interesa Srbije, što predstavlja sasvim prirodne pojave u demokratskom društvu. Prevazilaženje istih je moguće adekvatnim ponašanjem, sporazumevanjem i stvaranjem odgovarajućih savezništava.

Prvoklasni interes regije je, da sa svim raspoloživim sredstvima (ali do kraja demokratskim, legalnim i lojalnim) nadoknadi svoje zaostajanje i da krene putevima dinamičnog razvoja. Ovo ne predstavlja neosnovani pesimizam, nego stav koji je zasnovan na nepreciznosti tvrdnje da je Voj-

## **5. A társadalmi – gazdasági folyamatok résztvevőinek és céljainak viszonya a régióban és környezetében**

---

A kutatással egy olyan régiót dolgoztunk fel, amely magába foglalja Szabadkát, Topolyát, Kishegyest, Kanizsát, Zentát, Becsét, Adát és Csókát.

A régió fejlődésére és működésére hatást gyakorló résztvevők –aktorok vizsgálata azért nagy jelentőségű, mert az utolsó 90 évben ezt a területet úgy kezelték, mint kisebbségit, a múlt században jó ideig, mint határmentét, ami stagnálást, leépítést és visszafejlesztést jelentett. Példaként álljon itt, hogy Szabadka 100 évvel ezelőtt az ország egyik legnagyobb városa volt, dinamikus társadalmi gazdasági élettel, de a leépítés és a visszafejlesztés a várost jelenlegi állapotába hozta.

Szabadka és a régió többi községének hatékonyabb és egyenlőbb bekapcsolódása Szerbia fejlődésébe nagymértékben függ attól, hogy a régió iránti tudatalatti negatív érzéseket eloszlassuk, és szövetségeseket találjunk a régió fejlesztéséhez.

A realitások – empirikus tapasztalatok – bizonyítják, hogy a társadalmi gazdasági életnek olyan résztvevői, folyamatai mellett, amelyek teljes mértékben szolgálják a régió érdekeit is, vannak olyanok, amelyek viselkedése, céljai kevésbé, vagy egyáltalán nincsenek összhangban a régió érdekeivel. Ennek oka lehet más városok érdekeinek preferálása és Szerbia érdekeinek nem kielégítő ismerete. Az ilyen jelenségek a demokratikus társadalom velejárói, amit megfelelő viselkedéssel, meg egyezésekkel és szövetségesekekkel lehet túlhaladni.

A régió legfontosabb érdeke, hogy minden rendelkezésére álló (de mindvégig demokratikus, legális és lojális) eszközzel igyekezzen katasztrofális mértékű lemaradását behozni. Ez nem pesszimizmus, hanem olyan megállapítás, amely mentes attól a téves állítástól, hogy Vajdaság képezi Szerbia legfejlettebb részét. Az életminőség kutatása folyamán

vodina najrazvijeniji deo Srbije. Naime, u analizi problematike kvaliteta života utvrđeno je, da HDI indeks ne pokazuje neke izrazite prednosti u odnosu na druge regije Srbije. Osnovana je tvrdnja ove analize da je privredna kriza prouzrokovala jači pad u Vojvodini i u ovoj regiji nego u drugim delovima zemlje (Kajari, 2007).

### *5. 1. Problem istraživanja*

---

Radi osvetljavanja puteva traženja zajedničkih ciljeva sa drugima i traženja saveznika za rešavanje problema funkcionisanja i razvoja u regiji, osmišljen je zadatak – problem istraživanja po sledećem:

1. Utvrditi najznačajnije učesnike – aktere društveno-ekonomskog života regije i šireg društveno-ekonomskog okruženja.
2. Utvrditi najznačajnije društveno-ekonomske interese regije (U ovom radu koristi se termin «interes» kao širi pojam za izražavanje želje čoveka ili određene strukture. Termin «cilj» smatramo konkretizovanim i kvantifikovanim oblikom onoga što čovek ili određena struktura želi ostvariti).
3. Utvrditi međusobne odnose učesnika – aktera kao i njihove odnose prema interesima.

Konačno na formulisanje problema istraživanja i pokušaj njegovog rešavanja u velikoj meri je uticalo saznanje, da treba pronaći nove metode i mogućnosti, jer ovako složen problem klasičnim logičkim i statističko-matematičkim metodama nije moguće obrađivati.

Formulisanje problema prema tačkama 1–3. u potpunosti odgovara mogućnostima koje pružaju primenjene metode istraživanja.

### *5. 2. Metode istraživanja*

---

Traganje za pogodnim metodama, sagledavanje raspoloživih metoda i njihovo upoznavanje dovelo je do izbora takvih metoda upoznavanja, analize objekta istraživanja i obrade podataka koje su u našim uslovima bile manje poznate, ili uopšte nisu bile korišćene. Nakon sagledavanja raspoloživih mogućnosti izabrane su sledeće metode:

megállapítottuk, hogy a Human Development Index (HDI) nem mutat ki jelentősebb előnyöket Szerbia más részeihez viszonyítva. Megalapozott az elemzés azon megállapítása is, hogy a gazdasági krízis nagyobb csökkenést okozott Vajdaságban és ebben a régióban, mint az ország más részeiben (Kajári, 2007)

## *5. 1. Kutatási probléma*

---

Annak tisztázására, hogyan eljutni közös célokig és találni szövetségeseket a működés és fejlődés problémáinak megoldására megfogalmaztuk a feladatot – kutatási problémát a következők szerint:

1. Meghatározni a társadalmi gazdasági életünket befolyásoló legfontosabb résztvevőket a régióban és társadalmi – gazdasági környezetünkben.
2. Meghatározni a legfontosabb társadalmi–gazdasági érdekeket (Ebben a munkában az „érdekek” kifejezést használjuk, ami szélesebb értelemben kifejezi az ember, vagy valamilyen struktúra kívánságát. A cél, mint fogalom konkrétabb és kvantifikáltabb kifejezése annak, amit az ember, vagy egy struktúra meg kíván valósítani.).
3. Meghatározni, hogy milyenek a résztvevők egymás közötti viszonyai és hogyan viszonyulnak a célokhoz.

A probléma ilyen végső megfogalmazását, megoldási kísérletét nagymértékben befolyásolta az a felismerés, hogy újszerű módszerek, lehetőségek után kell kutatni, mert a megszokott klasszikus statisztikai – matematikai és logikai módszerekkel az ilyen összetett soktényezős problémák már nem kezelhetők eredményesen.

Lényegében a feltárt és tesztelt módszertani lehetőségek diktálták a probléma 1 – 3 pontokban megadott megfogalmazását.

## *5. 2. A kutatási módszerek*

---

A lehetőségek keresése, a módszerek áttekintése, megismerése az eddig körülményeink között nem alkalmazott, vagy kevésbé alkalmazott módszerekre terelte figyelmünket. Választásunk a következő módszertani lehetőségekre esett:

1. Morfološka i strukturalna analiza za utvrđivanje najznačajnijih učesnika – aktera društveno-ekonomskog života, za sagledavanje njihovih međusobnih uticaja, određivanje mogućih interesa koje učesnici – akteri mogu uticati pozitivno ili negativno, u zavisnosti od svojih stvarnih ili pretpostavljenih interesa.
2. Ocenjivanje neposrednih i posrednih međusobnih uticaja učesnika – aktera i sređivanje tih ocena u matricu neposrednih i posrednih uticaja.
3. Utvrđivanje interesa regije, koje će se istraživati u ovom radu, ocenjivanje odnosa učesnika prema interesima i sređivanje ocena u matricu odnosa učesnika – aktera prema interesima.
4. Obrada ulaznih podataka tj. ispitivanje međusobnih odnosa učesnika – aktera i odnosa aktera prema interesima uz pomoć programskog paketa MACTOR, koji po nameni služi za planiranje scenarija ponašanja i strateško planiranje.

Programski paket je zatvorenog algoritma, funkcioniše po principu crne kutije, što praktično znači da postoje saznanja o pripremanju ulaznih podataka i formi izlaznih rezultata koje treba tumačiti, poznate su osnovne logičke postavke programskog paketa, ali nema potpunih saznanja o tome, kojim algoritmom program dolazi do rešenja.

Pozitivna strana ovako usmerene ekspertске analize međusobnog odnosa učesnika – aktera i odnosa učesnika prema interesima je da pokušava izbeći čak i podsvesne pokušaje manipulisanja ulaznim podacima tokom morfološke i strukturalne analize. Takvo ograničenje praktički treba da onemogući da članovi tima za ocenjivanje međusobnih odnosa aktera i odnosa akteri – interesi, manipulišu (svesno ili podsvesno) svoje ocene u cilju dobijanja rezultata koji odgovaraju njihovim prekonceptijama, razmišljanjima i subjektivnim očekivanjima.

Ulazni podaci koji opisuju međusobne odnose učesnika – aktera i odnose učesnika – aktera prema utvrđenim interesima predstavljaju kompromisne ocene članova ekspertskog tima, i predstavljaju odraz nivoa njihovog znanja i iskustava.



1. Alkalmazni a morfológiai és strukturális elemzést társadalmi – gazdasági életünk legfontosabb résztvevőinek és azok kölcsönhatásainak, majd azoknak az érdekeknek meghatározására, amelyeket a résztvevők pozitív, vagy negatív értelemben tudnak befolyásolni valós, vagy vélt szükségleteitől függően.
2. A résztvevők közötti közvetlen és közvetett hatások értékelése és az értékek – osztályzatok mátrixba rendezése.
3. A régió, kutatással felölelt érdekeinek meghatározása, a résztvevők és érdekek viszonyának vizsgálata és az értékek – osztályzatok mátrixba rendezése.
4. A bemenő adatok feldolgozása, vagyis a résztvevők egymás-közötti viszonyainak és a résztvevő – érdek viszonyok vizsgálata a MACTOR számítógépes programcsomaggal, amelyet forgatókönyvek (szcenáriók) tervezésére és a stratégiai tervezés céljaira fejlesztettek ki.

A programcsomag zárt algoritmusú, fekete dobozként működik, ami a gyakorlati alkalmazásban azt jelenti, hogy ismerjük a bemenő adatokat és a kimenő eredményeket, ismerjük a programcsomag elvi logikáját és matematikai-analitikai eszköztárát, de részleteiben nem tudjuk milyen mátrixszámítási algoritmussal jut el a végeredményekig.

A résztvevők közötti és a résztvevő – érdek viszonyok ilyen jellegű szakértői kezelésének pozitív oldala, hogy még tudat alatt sem próbálkoznak a morfológiai és strukturális elemzés folyamatában olyan bemenő adatokat előállítani, amelyek elképzeléseiknek, szubjektív elvárásaiknak megfelelő végeredményt adhatnak.

A résztvevők egymás közötti viszonyát és a résztvevő – érdek viszonyokat értékelő bemenő adatok az értékelő csoport tagjainak kompromisszumos ítéletét tartalmazzák és szakértői tudásuk, ismereteik függvénye.

### *5. 3. A kutatás céljai és feladatai*

---

A kutatás célja elvben a kutatási probléma megoldása, a felállított hipotézisek bizonyítása, vagy megdöntése, de konkrétan ebben az esetben a következő célok lettek meghatározva:

### 5. 3. Ciljevi i zadaci istraživanja

---

U principu cilj i zadatak svakog istraživanja je rešavanje problema istraživanja, dokazivanje ili obaranje postavljenih hipoteza, ali u ovom konkretnom slučaju definisani su sledeći ciljevi:

1. Utvrđivanje onih najznačajnijih učesnika društveno-ekonomskog života regije, koji će se ispitivati.
2. Utvrđivanje najznačajnijih društveno-ekonomskih interesa regije koji će se ispitivati.
3. Utvrđivanje ocena međusobnih odnosa učesnika društveno – ekonomskog života i odnosa učesnika prema interesima regije.
4. Izračunavanje izvedenih pokazatelja pomoću MACTOR programskog paketa, a u cilju analize, formiranja strategije i taktike ponašanja aktera, a posebno lokalnih uprava.

### 5. 4. Hipoteze (pretpostavke) istraživanja

---

Opšta hipoteza, koja bi pretpostavljala da učesnici imaju uticaja jedni na druge i na interese, bi bila takva „mekana hipoteza“, čije dokazivanje ili odbacivanje ne bi obezbedilo novo saznanje – novu informaciju. Dokazivanje ili odbacivanje takve hipoteze je trivijalan problem, jer se i bez istraživanja, na osnovu svakodnevnih iskustva zna da učesnici utiču jedni na druge, ali da utiču i na interese.

Obzirom na raspoložive metode i usvojene ciljeve istraživanja, utvrdjene ocene međusobnih odnosa učesnika i odnosa učesnika prema interesima u svojoj suštini predstavljaju hipoteze formulisane od strane ekspertske grupe o intenzitetu tih odnosa. U krajnjem slučaju može se reći da je u dve matrice (matrica odnosa aktera i matrica odnosa aktera i interesa) ugrađen toliki broj hipoteza, koliko ima relacija, odnosno koeficijenta u matrici.

Treba naglasiti i to, da rezultati istraživanja ne pružaju odgovor na pitanje koliko su hipotetične vrednosti ovih ocena dokazane ili opovrgnute. Rezultati daju odgovor na pitanja kakve su relacije u društveno ekonomskom životu, s obzirom na uticajnost pojedinih učesnika u međusobnim odnosima i njihovog odnosa prema interesima. Na osnovu tih izračunatih pokazatelja mogu se stvarati realne pretpostavke o međusobnim interakcijama, procesima odlučivanja i o uticanju na procese.

1. A kutatásba vont, társadalmi gazdasági életünket befolyásoló legfontosabb résztvevők megnevezése.
2. A kutatásba vont legfontosabb társadalmi – gazdasági érdekek meghatározása.
3. A társadalmi – gazdasági résztvevők egymáshoz és a régió érdekeihez viszonyulásának osztályzása.
4. Az előzőekből MACTOR eljárással kapott közvetett mutatók hatásának értelmezése a stratégiai és taktikai viselkedés kialakítására, különös tekintettel a helyi igazgatási szervekre.

#### *5. 4. A kutatási hipotézisek (feltevések)*

---

Az olyan általános jellegű hipotézisek, amelyek azt állítanak, hogy a résztvevőknek van kölcsönhatásuk egymás között és az érdekekre is, olyan „puha hipotéziseket” jelentenének, amelyek bizonyítása, vagy megdöntése nem jelentene lényeges új információt. Az ilyen hipotézisek bizonyítása, vagy megdöntése triviális probléma, hiszen kutatás nélkül, tehát empirikusan is ismert, hogy a résztvevőknek van hatásuk egymás között és az érdekekre.

Tekintettel a rendelkezésünkre álló módszerekre, és a kutatás céljaira a résztvevő – résztvevő és résztvevő – érdek viszonyok értékelése – osztályzása tulajdonképpen az értékelő csoport által megfogalmazott hipotézisek – feltevések e viszonyok intenzitásáról. Elvben azt is lehet állítani, hogy annyi hipotézis épül be a két mátrixba, ahány relációt számba vett, tényezőt értékelt az értékelő csoport.

Ugyanakkor előre kell bocsátani, hogy a kutatási eredmények nem adnak arra választ, hogy ezek az értékelések – osztályzatok hipotetikus értéke és valóságúsága mennyire bizonyított, vagy megdöntött. Az eredmények arra adnak csupán választ, hogy – a szakértők által elvégzett értékelés mellett – milyen, az egyes résztvevők és érdekek súlya, jelentősége szélesebb összefüggésekben, kölcsönhatásukban, a döntéshozatali folyamatokban és a folyamatok befolyásolásában.

Más szóval, a jól megválasztott, megfelelő ismeretekkel rendelkező értékelő csoport értékelése a résztvevő – résztvevő és a résztvevő – érdek relációról nagy fokú realitást jelenthet, de végeredményben hipotetikus értékeket képviselnek.

Drugim rečima, dobro izabrana grupa stručnjaka, koja raspolaže relevantnim znanjem i informacijama o objektu analize može biti garancija za visoki stepen realnosti u oceni odnosa učesnik-učesnik, učesnik-interes, ali se u krajnjem slučaju ipak radi o rezultatima zasnovanim na hipotetičnim vrednostima ocena stručnjaka.

Ako su hipotetične vrednosti ugrađene u polazne matrice blizu društveno-ekonomskim realnostima, rezultati dobijeni nakon računarske obrade znače, da se sa velikom verovatnoćom, mogu utvrditi realni modeli strategije i taktike ponašanja na osnovu dobijenih rezultata. Sa velikom verovatnoćom se mogu utvrditi suprotnosti u interesima učesnika, mogući saveznici, odgovarajući ciljevi i forme ponašanja.

Podvrgavanjem hipoteza kriterijima metodologije naučno-istraživačkog rada dolazi se do sledećih zaključaka:

1. Formulirane hipoteze (ocene odnosa učesnika i odnosa učesnika prema ciljevima) prema ciljevima istraživanja i nivoima spoznaje se ubrajaju u „opisne i prediktivne“ hipoteze. Atribut „opisna hipoteza“ može se prihvatiti, jer hipotetične ocene ugrađene u matricu opisuju pretpostavke stručnjaka o odnosima učesnik-učesnik i učesnik-interes. Prihvatljiv je i atribut «prediktivna hipoteza», jer se rešenjem želi predvideti kakve odluke, kakva ponašanja se mogu očekivati ako se procene ekspertske grupe ostvare.
2. Prema predmetu, hipoteze su „praktične hipoteze“, jer mišljenja grupe stručnjaka su zasnovana na analizi svakodnevne prakse.
3. Prema ulozi u procesu spoznaje hipoteze su „ad hoc“ hipoteze, jer su i pored osnovanosti ekspertske grupe improvizovane i njihova osnovanost nije sigurna.
4. Prema logičkim formama razmišljanja i zaključivanja hipoteze su „reduktivnog i deduktivnog“ karaktera, jer su sa jedne strane rezultat uproščavanja, a sa druge strane ocene eksperata određene su njihovim opštim saznanjima.
5. Prema karakteru stavova možemo govoriti o „verovatnim hipotezama“, jer one izražavaju verovatnoću.
6. Što se uopštenosti tiče hipoteze se mogu smatrati „posebnim hipotezama“, jer cilj nije njihovo dokazivanje ili opovrgavanje, već da se pomoću njih poboljšaju mogućnosti za ocenu teško merljivih i konfuznih odnosa i izrade mogućih scenarija ponašanja.

A számítógépes feldolgozás végén kapott eredmények azt jelentik, hogy ha a kezdő mátrixokba beépített hipotetikus értékek közel vannak a társadalmi – gazdasági realitásokhoz, akkor a kapott eredmények alapján, nagy valószínűséggel, reális stratégiai és taktikai viselkedési formákat lehet kialakítani. Nagy valószínűséggel meg lehet határozni a résztvevők közötti ellenérdekeltségeket, lehetséges szövetségeseket, megfelelő célokat és viselkedési formákat.

A hipotézisek értékelése a tudomány módszertanának kritériumai alapján lehetővé teszi a következő megállapításokat:

1. A felállított hipotézisek a kutatási célok és megismerési szintek alapján besorolhatók a „leíró és az előrejelző” hipotézisek közé is. Elfogadható a „leíró hipotézis” jelző, mert a mátrixokba beépített hipotetikus osztályzatok az értékelői résztvevő – résztvevő és résztvevő – érdek viszonyokhoz kötődő feltevéseket írják le. Elfogadható az „előrejelző hipotézis” jelző is, mert a megoldással előre kívánjuk jelezni, hogy az értékelések megvalósulása esetén, milyen döntéshozatali, viselkedési relációkra lehet számítani.
2. Tárgyuk alapján a hipotézisek „gyakorlati hipotézisek”, mert az értékelő vélemények a mindennapi gyakorlat elemzéséből erednek.
3. A megismerésben játszott szerepük alapján „ad hoc” hipotézisként kezelhetjük őket, mert az értékelői munka megalapozottsága ellenére is rögtönzöttek és nem biztos a megalapozottságuk.
4. A gondolkodás és a következtetés logikai formái alapján „reduktív és deduktív” jellegűek a hipotézisek, mert egyik oldalról egyszerűsítés eredményei a másik oldalról általános ismeretek is befolyásolják az értékelők osztályzatait.
5. Az álláspontok jellege szerint „valószínű hipotézisek”-ről beszélhetünk, mert valószínűséget fejeznek ki.
6. Általánosságuk alapján viszont a „különleges hipotézisek” közé sorolhatók, mert nem a bizonyításuk, vagy megdöntésük a cél, hanem az, hogy segítségükkel nehezen áttekinthető viszonyok értékelhetősége javuljon és lehetséges viselkedési forgatókönyvhöz (szcenárióhoz) jussunk el.

## *5. 5. Grupa stručnjaka za ocenjivanje odnosa učesnik – učesnik i učesnik – interesi*

---

Ocena odnosa učesnik-učesnik i učesnik-interes je kamen temeljac ovakvih istraživanja. Ove hipotetične vrednosti, tj. vrednosti obuhvaćene relacijama u početnim matricama opredeljuju rezultate istraživanja.

Osnovno je da u proceni – kako to već sledi iz metodološkog opisa – učestvuju stručnjaci koji imaju saznanja o datom sistemu, u konkretnom slučaju o regiji.

## *5. 6. Testiranje i vrednovanje rezultata*

---

Rezultati dobijeni MACTOR analizom prikazani su u nizu matrica, tabela, histograma i grafičkim mrežama međusobnih odnosa.

Dobijeni rezultati nemogu se testirati sa opšte poznatim statističkim metodama, nego samo subjektivno ocenjivati, u jednom novom krugu rada ekspertske grupe.

Pri takvim ekspertskim ocenama rezultata često se dolazi do zaključka da je potrebno izvršiti reviziju podataka polaznih matrica. Na taj način iznalaženje prihvatljivih rešenja postaje iterativni proces. U takvim slučajevima iznalaženje rešenja je u nekom smislu heurističko, što znači da istraživanje analizira jedan veći skup sistema ocena odnosa učesnik-učesnik i učesnik-interes.

Vrlo verovatno i u ovom slučaju analiza rezultata će inicirati definisanje novih pitanja, razmatranje šireg izbora učesnika društveno – ekonomskog života regije i drugih interesa.

## *5. 7. Kratak opis metoda*

---

Obzirom da se ne radi o opštepoznatim matematičko-statističkim metodama – u kom slučaju bi bilo dovoljno samo nabrojiti primenjene metode – u ovom slučaju je celishodno dati i kratak opis primenjenih metoda.

## 5. 5. *Értékelő munkacsoport*

---

A résztvevő – résztvevő és résztvevő – érdek kapcsolatok értékelése a kutatás sarkalatos kérdése. E hipotetikus értékek, vagyis a kezdő mátrixokban foglalt értékek döntően befolyásolják a vizsgálat eredményeit.

Alapvetően fontos kérdés, – mint ez a módszertani leírásokból is következik, – hogy a rendszert, adott esetben a régiót több szempontból is jól ismerő szakemberek legyenek bevonva ebbe a munkába.

## 5. 6. *Az eredmények tesztelése – értékelése*

---

A MACTOR programcsomaggal kapott eredmények mátrixokba, táblázatokba, diagramokba, kapcsolati hálókba rendezettek, de nem tesztelhetők a statisztikában jól ismert numerikus módszerekkel.

Az eredmények csak újabb szakértői csoportmunkával, szubjektíven értékelhetők.

Sok esetben az elemzések arra utalnak, hogy a bemenő mátrixokba foglalt értékelések felülvizsgálatára van szükség. Ilyen módon a megoldás keresése iteratív folyamattá válik. Az elfogadható megoldásig többszöri iterációra is szükség lehet. Ebben az esetben a megoldás keresése bizonyos értelemben heurisztikus, ami annyit jelent, hogy többféle hipotetikus résztvevő – résztvevő és résztvevő – érdek osztályzat rendszer eredményét vizsgálja a kutatás kompetitív – komparatív szempontok alapján.

Nagyon nagy a valószínűsége, hogy az eredmények értékelése újabb kérdéseket vet fel és szélesebb résztvevők közötti és résztvevő – cél viszonyok elemzését kezdeményezi.

## 5. 7. *A módszerek rövid leírása*

---

Tekintettel arra, hogy nem közismert statisztikai – matematikai módszerekről van szó, amikor is elegendő lenne felsorolásuk, célszerű a módszerek rövid leírását megadni.

Cilj morfološke analize je utvrđivanje obuhvatnosti sistema kao morfološkog prostora za istraživanje i dekomponovanje takvog sistema – u skladu sa principima teorije sistema – a sa ciljem izučavanja ponašanja elemenata i kombinacija elemenata sistema u cilju donošenja zaključaka vezano za buduće ponašanje.

Moguće oblasti primene morfološke analize su istraživanja tehnološke budućnosti i izrada društveno-ekonomskih scenarija. U slučaju ovog istraživanja, posredi je upravo društveno – ekonomski problem.

Osnove metode morfološke analize je razvio Amerikanac F. Zwicky za vreme drugog svetskog rata. Danas već postoji i računarski program, koji pomaže u formulisanju morfološkog prostora za istraživanje. Ovaj morfološki prostor se u toku istraživanja dekomponuje na podsisteme i elemente, koji se proučavaju pojedinačno i u interakcijama sa ostalim podsistemima i elementima morfološkog prostora. Naravno program nemože zameniti poznavanje teorije sistema i poznavanje analiziranog objekta koje se očekuje od korisnika metode.

Bitno je, da dekomponovane jedinice budu što je više moguće samostalne i tačno odredive. Stepenn dekomponovanosti je izuzetno osetljivo pitanje i zato, jer suviše veliki stepenn dekompozicije može tumačenje rezultata učiniti konfuznim, ili obrnuto, dovesti do trivijalnih tumačenja. Obe krajnosti u tumačenju rezultata ograničavaju korisnost postupka i zato je potreban racionalan kompromis pri određivanju morfološkog prostora.

Tokom istraživanja nekog objekta posmatranja kao sistema može se izgraditi i veći broj modela. U takvom slučaju konkretan sistemski element se može pojaviti u više modela. Poznato je iz teorije sistema da jedan sistem može imati i više struktura, u zavisnosti od kriterija koji su korišćeni pri sistemskoj analizi.

Pojavljuje se jedan ne samo teorijski već i praktični problem vezano za detaljnost i način dekompozicije nekog sistema. Sa povećanjem broja elemenata i mogući broj kombinacija elemenata progresivno se povećava. Drugim rečima pri povećanju broja elemenata treba računati i sa brzim povećavanjem broja kombinacija koje treba analizirati.



A morfológiai elemzés célja, megpróbálni rendszerszemléleti alapon, a vizsgált objektumot, mint rendszert lebontani és a részek – elemek viselkedésének, kombinációinak tanulmányozása alapján a jövőbe tekinteni.

A morfológiai elemzés lehetséges felhasználási területei a technológiai jövőkutatás és a társadalmi – gazdasági forgatókönyv (szcenárió) építés. E kutatás esetében a második lehetőségről van szó.

A módszer alapjait eredetileg az amerikai F. Zwicky fejlesztette ki a második világháború idején, és ma már létezik hozzá megfelelő – gyakran igen bonyolult többszintes relációrendszerek kezelésére alkalmaszámítógépes háttér és szoftver is, amelynek segítségével valóságűen modellezni lehet a vizsgálandó morfológiai teret, amelyet a vizsgálati folyamatban lebontunk alrendszerekre és elemekre. Természetesen a szoftver nem helyettesítheti a felhasználók rendszerelméleti tudását és vizsgált objektum ismeretét.

Lényeges kérdés, hogy a felbontással kapott egységek minél önállóbbak, körülhatárolhatóbbak legyenek. Érzékeny kérdés a felbontás részletessége azért is, mert a túlrészletezés zavarossá teheti az elemzés eredményét, vagy fordítva túlegyszerűsítheti azt. Mindkét véglet a használhatóság rovására megy, ezért megfelelő kompromisszumot, mértékletességet kell találni.

Több rendszermodellt is ki lehet alakítani. Egy – egy adott elem több modell konfigurációjában is megjelenhet. Közismert a rendszerelméletből az is, hogy egy rendszernek több struktúrája is kialakítható az alkalmazott rendszerelméleti kritériumrendszertől függően. Ahogy a rendszerelméletben, ebben a gyakorlatban is ugyanaz az elem vagy alrendszer több struktúrájának része lehet.

Természetesen, több forgatókönyv is lehetséges, de jelentkezik egy nem csak elméleti, hanem gyakorlati probléma is a felbontás részletességével kapcsolatban. Az elemek lehetséges kombinációjának száma hatalmas és számolni kell ennek igen gyors további növekedésével, ha a rendszer részletesebb felbontásával az elemek száma növekszik.

Más szóval, a részletesebb bontással növekszik a morfológiai tér, amelynek teljesség igényű vizsgálata egyre inkább problematikusává vá-

Drugim rečima veliki stepen dekomponovanosti povećava morfološki prostor, čija potpuna i detaljna analiza može predstavljati problem. Preti opasnost da se istraživač izgubi u moru detalja, te je zbog toga utvrđivanje ili smanjivanje morfološkog prostora veoma bitno. Za to postoji mogućnost, jer postoje elementi, kombinacije elemenata, podsistema i porodice kombinacija koje su inkompatibilne, te se zbog toga mogu isključiti iz razmatranja. Takvu mogućnost treba iskoristiti jer isključivanje beznačajnih elemenata i podsistema smanjuje morfološki prostor i povećava preglednost.

U slučaju velikih sistema mogu se namentnuti problemi zbog mnoštva elemenata koji se nemogu zanemariti. U takvom slučaju celishodno je morfološki prostor smanjiti ili dekomponovati na podprostore. Da bi se to postiglo, potrebno je utvrditi sistem kriterija za isključivanje elemenata i podsistema. Ovi kriteriji mogu biti tehnički ili ekonomski. Primenom takvih sistema kriterija za smanjivanje morfološkog prostora se može doći do manje celine koja se može racionalno istraživati.

Jasno je, da prilikom analize konkretnog sistema treba biti obazriv pri dekompoziciji, jer se analitičari mogu izgubiti u pojedinostima. Bez obzira na teškoće ova metodologija je pogodna za izradu scenarija u kojima se pojavljuju i demografske, ekonomske, društvene dimenzije kao akteri i interesi.

Scenarija mogu biti zasnovana i na pretpostavkama to jest da predstavljaju veštačke konstrukcije elemenata, čiji se međusobni uticaji, ponašanja žele istraživati u datom okruženju. Prema tome, metodologija može biti od velike koristi prilikom izrade studija mogućih uticaja novih investicija, novih zakonskih propisa, novih tehničko – tehnoloških postupaka i sl.

Analize koje se rade ovim i sličnim metodama su, po pravilu složene, te je bitno da morfološka analiza podstiče kreativnost i obezbedi sistematsko ispitivanje mogućih rešenja.

U primeni metode morfološke analize takođe se javljaju određena ograničenja.

Prvo ograničenje u morfološkoj analizi predstavlja izbor komponenti (elemenata, podsistema) morfološkog prostora. Ako se izostave elementi, podsistemi ili konfiguracija koja je za budućnost bitna, udaljava se od prostora koje je celishodno istraživati.

lik. Fennáll ugyanis a veszély, hogy a vizsgálatot végző személy elveszik a lehetőségek és relációk tengerében, ezért fontos kérdés a morfológiai tér optimális behatárolása vagy csökkentése. Erre megvan a lehetőség, mert vannak olyan elem és alrendszer kombinációk, vagy egész kombináció-családok, amelyek inkompatibilisek és ezért eleve kizárhatóak. Ezek elhagyásával csökkenteni lehet és kell a vizsgált morfológiai teret és növelni az áttekinthetőséget.

Célszerű a morfológiai teret szűkíteni, vagy részterekre bontani. Ehhez meg kell határozni az inkompatibilis elemeket és alrendszereket kizáró tényezők rendszerét, amelyek lehetnek technikaiak, vagy gazdaságiak. Ilyen úton lehet behatárolni egy olyan kisebb és áttekinthetőbb – kezelhetőbb morfológiai teret, vagy tereket, amelyeket célszerű tovább vizsgálni. Egyértelműen következik, hogy egy összetett rendszer vizsgálata esetén vigyázni kell a bontás részletességére, nehogy az elemzők elveszenek a részletekben.

A módszer alkalmazása messze túllép a technológiai területen és olyan forgatókönyveket is tud vizsgálni, amelyekben demográfiai, gazdasági, technikai és társadalmi dimenziók, mint komponensek – elemek is megjelennek.

A forgatókönyvek lehetnek opciós feltevések és akár határeset típusú mesterséges konstrukciók is, amelyeket vizsgálni kívánunk az adott környezetben. Példaképpen a módszer nagyon hasznos lehet beruházási, új törvények, vagy új technikai – technológiai megoldások hatástanulmányának kidolgozásában

Ezek a vizsgálatok általában összetettek és ezért jelentős, hogy a morfológiai elemzés stimulálja a kreatív fantáziát, és lehetővé tegye a lehetőségek tartományának szisztematikus vizsgálatát.

A morfológiai elemzés alkalmazásában is jelentkeznek bizonyos korlátok.

A morfológiai elemzés első korlátja a komponensek (elemek, alrendszerek) megválasztása. Ha kihagyunk a vizsgálatból olyan alrendszereket, elemeket, vagy konfigurációkat, amelyek fontosak a jövőre nézve, akkor megtörténhet, hogy elbarangolunk arról a területről, amelyet vizsgálni kívántunk.

Drugo ograničenje je upadanje u nepotrebne kombinacije i neadekvatan izbor morfoloških podprostora, podsistema, elemenata koji će se analizirati.

### *5. 7. 2. Strukturalna analiza*

---

Strukturalnu i morfološku analizu moguće je odvojeno primenjivati, ali se čini celishodnim da se morfološkom analizom odrede jasne granice morfološkog prostora i da se u glavnim crtama struktura oblast koja će u kasnijem postupku biti podvrgnuta detaljnoj strukturalnoj analizi.

Cilj strukturalne analize je, kako to i sam naziv metode kaže, strukturiranje mogućih ideja, zamisli i matično prikazivanje odnosa učesnika sa ključnom ulogom u sistemu. Ova metoda ne uzima u obzir sve moguće učesnike, nego samo najznačajnije, koji deluju istovremeno u sistemu i međusobno su zavisni.

Najcelishodnije je strukturalnu analizu realizovati u timskom radu. U osnovnoj varijanti u radu treba da učestvuju analitičari sistema i projektanti, ali u nekim situacijama celishodno je uključivati u rad i stručnjake ključnih učesnika pa čak i nezavisne eksperte.

Tokom strukturalne analize najznačajniji zadatak je sastavljanje liste ključnih učesnika i opisivanje njihovih međusobnih veza.

#### *5. 7. 2. 1. Lista ključnih učesnika*

---

U suštini radi se o primeni teorije sistema, što znači da objekat posmatranja, koji može biti preduzeće, lokalna uprava, ali i region. Objekat treba sistematski istražiti, uvažavajući i bitne aktore okruženja sistema. Treba poštovati jedan od osnovnih stavova teorije sistema da se zajednički razmatraju sistem i oni elementi okruženja sa kojima su elementi u stalnoj komunikaciji.

U prvoj fazi rada sačinjava se:

- lista karakteristika sistema kao celine,
- lista unutrašnjih varijabli koje karakterišu funkcionisanje sistema i
- lista spoljašnjih varijabli koje karakterišu uticaj okruženja.

A másik korlát a szükségtelen kombinációkba merülés, a vizsgálandó morfológiai részterület nem optimális megválasztása.

### *5. 7. 2. Strukturális elemzés*

---

Nem feltétlenül kötelező a morfológiai és strukturális elemzés összekötött alkalmazása, de célszerű egy morfológiai elemzéssel jól behatárolt és legalább főbb vonalaiban strukturált területet kialakítani és utána csak arra koncentrálni a strukturális elemzéssel.

A strukturális elemzés célja, strukturálni az összegyűjtött ötleteket és elképzeléseket felhasználva a rendszerben meghatározó szerepet játszó kulcsszereplők viszonyainak mátrix-szerű bemutatási lehetőségét. Ez a módszer a legfontosabb kulcsszereplőket veszi tekintetbe, amelyek ugyanazon időben ráhatással és függőségi viszonyban is vannak egymással.

A strukturális elemzést legcélszerűbben jól megválasztott és kellően motivált szakértői munkacsoport végezheti. Alapváltozatban a tervezők vesznek részt a munkában, de adott esetben célszerű bevonnai a kulcsszereplők megfelelő szakembereit és külső szakértőket is.

Lényegében a legfontosabb feladat összeállítani a kulcsszereplők listáját, valamint áttekinteni és leírni azok egymás közötti kölcsönhatásainak viszonyrendszerét.

#### *5. 7. 2. 1. A kulcsszereplők listája*

---

Lényegében a rendszerszemlélet alkalmazásáról van szó, ami annyit jelent, hogy az adott vizsgálati objektumot, ami lehet egy vállalat, önkormányzat, de egy régió is, szisztematikusan kell vizsgálni, tekintetbe véve a legfontosabb résztvevőket – aktorokat. Ugyanakkor tiszteletben kell tartani a rendszerelmélet egyik alaptételét is, és együtt vizsgálni a vizsgálat tárgyát és a környezet azon elemeit, amelyekkel az objektum elemei állandó kommunikációban vannak.

Az első munkafázisban lista készül:

- A rendszer, mint egész jellemzőiről.
- A rendszer működését jellemző belső változókról.
- A környezet külső változóiról, amelyek a környezet hatásait határozzák meg.

U ovoj fazi mogu se primeniti sve metode istraživanja koje pomažu detaljno upoznavanje sistema. Najcelishodnije je kombinovati neki klasičan metod i neki noviji formalizovani – brzi metod analize i upoznavanja sistema. Ako se dolazi do sličnih rezultata i sa jednom i sa drugom metodom, onda možemo rezultate analize prihvatiti, kao verodostojne.

U praksi je potrebno računati se nekim logičnim ograničenjima.

Necelishodno za opis sistema korsititi listu sa više od 70–80 varijabli. Veći broj varijabli može rezultirati nesagledivost rezultata.

Ako smanjenje broja varijabli dovodi do preteranog uprošćavanja i postoji opasnost da izabrane varijable neće u potpunosti biti reprezentativne za dati sistem, praktičnije je sistem dekomponovati na manje pod-sisteme i analize raditi na nivou tih podsistema.

Bez obzira na ovo ograničenje ne treba odustati od primene metode u analizi složenijih sistema, samo je nužno pokazatelje sintetizovati na odgovarajući način, i posvetiti manje pažnje nevažnim detaljima.

Detaljnije upoznavanje, opis i objašnjenje varijabli je neizbežno, jer se samo tako mogu upoznati međusobni odnosi učesnika, i može doći do one mase podataka i saznanja koja obezbeđuje prediktivno razmišljanje, izgradnju strategija i scenarija.

Neophodno je i upoznavanje ranije dinamike pojedinih učesnika i promenljivih. Ova saznanja mogu poslužiti kao podloga za opis trenutnog stanja ali i u otkrivanju mogućih daljih promena.

#### *5. 7. 2. 2. Opis odnosa medju promenljivima*

---

Sa aspekta teorije sistema smisao postojanja promenljivih je u njihovim međusobnim vezama.

Osnovu MACTOR analize predstavljaju međusobni odnosi učesnika – aktera, i njihovi odnosi prema interesima, i zato ih treba tretirati kao promenljive (varijable) istraživanja, što zahteva njihovo kvantifikovanje. Naime, u daljem postupku ovo istraživanje koristiće tehničke koeficijente – ocene koji izražavaju odnose akter–akter i akter–interes. Zbog toga je celishodno učesnike srediti za strukturalnu analizu u matricu sa dva

Ebben a fázisban alkalmazhatók a legkülönbözőbb kutatási módszerek, amelyek bármilyen módon segítik a rendszer alapos megismerését. Legcélszerűbb a rendszer megismerésére kombináltan használni egy klasszikus módszert és egy újabb formalizált – gyors elemző módszert. Ha mindkét módszerrel hasonló eredményeket kapunk, akkor az eredményeket megbízhatóként el lehet fogadni.

A gyakorlatban számolni kell bizonyos logikus határokkal.

A rendszert nem célszerű több mint 70–80 változóból álló listával jellemezni. Több változót nem célszerű felölelni, mert fennáll az áttekinthetlenség veszélye.

Ha a változók számának csökkentése túlzott egyszerűsítéshez vezet és a változók nem fogják megfelelően reprezentálni a rendszert, akkor célszerűbb a rendszert kisebb alrendszerekre bontani és azon a szinten végezni a vizsgálatokat.

E lehetőség ellenére nem szabad lemondani a nagyméretű rendszerek kezeléséről, csak ebben az esetben a változókat kell megfelelően szintetizálni – kevésbé részletezni és el kell hanyagolni a kevésbé fontos részleteket.

A változók részletesebb megismerése, leírása, magyarázata megkerülhetetlen, mivel csupán ezen az úton lehet eljutni a kulcsszereplők egymás-közötti viszonyának megfelelő mélységű megismeréséhez és egy olyan adat és ismerettömeghez, amely lehetővé teszi az előretekintő gondolkodást, stratégiák és forgatókönyvek építését.

Feltétlenül fontos megismerni az egyes résztvevők, változók viszonyrendszerének korábbi dinamikáját is. Erre lehet alapozni a jelenlegi állapot jellemzését és a további – várható változások felderítését is.

### *5. 7. 2. 2. A változók közötti viszonyok leírása*

---

Rendszerelméleti megközelítésben a változók létezésének értelme azoknak a más változókkal fennálló viszonyaiban nyilvánul meg.

Mivel a MACTOR programcsomaggal történő vizsgálat a változók kölcsönös viszonyaira alapoz, a résztvevőket – szereplőket és érdekeiket

ulaza. Tehnički koeficijenti matrice izražavaju mišljenja – ocene stručnjaka o međusobnim odnosima učesnika – aktera i o odnosima učesnika prema interesima.

Radi utvrđivanja vrednosti ocene za svaki par promenljivih nužno je postaviti pitanje: Postoji li direktna veza između ove dve varijable?

Ako ne postoji veza, vrednost odgovora je „0“. Ukoliko je međusobni uticaj datih promenljivih slab, vrednost ocene je „1“, ako je srednjeg intenziteta, vrednost ocene je „2“, ako je visokog intenziteta vrednost ocene je „3“, i ako se radi u presudnom uticaju, vrednost ocene je „4“.

Analiza međusobnih odnosa aktera i aktera i interesa je veoma složena i po pravilu zahteva timski rad. Praksa pokazuje da je timu sa najviše 10 članova potrebno 2–3 dana ako se radi o objektu analize srednje veličine. Evidentno je, da tim treba da analizira ogroman broj relacija, što je prilično naporno. (Na primer, ako se radi o 70 promenljivih, broj relacija iznosi 4.900.)

Timsko utvrđivanje relacija nije bitno samo zbog toga što smanjuje mogućnost nastanka grešaka, već i zbog toga što se u toku takve analize formira „zajedničko razmišljanje, i zajednički jezik“ članova tima. To je veoma značajno u daljem toku poboljšavanja kvaliteta analiza, preformulisanje promenljivih, njihovo objedinjavanje ili razdvajanje je od ključnog uticaja. Treba prihvatiti, da i od veoma dobrih rešenja postoje bolja, i ako postoje mogućnosti za poboljšanje dobijenih rešenja to treba i učiniti.

### *5. 7. 2. 3. Utvrđivanje ključnih varijabli*

---

U ovoj fazi treba ocenjivati ključne varijable tj. neposredne odnose – uticaje učesnika, jer je to jednostavniji zadatak. Nakon toga sledi analiza indirektnih uticaja učesnika tj. ključnih varijabli i korigovanje ranijih ocena u cilju poboljšanja realnosti matrice.

Pod neposrednim ocenjivanjem ključnih varijabli podrazumeva se grupisanje istih prema nekom utvrđenom kriterijumu. Ovo ocenjivanje još ne znači konačan sud o varijablama, nego samo povećava njihovu preglednost. Ova faza još ne pruža adekvatne odgovore na postavljena pitanja i ne proizvodi nove ideje.



is változókként kell kezelni és a közöttük fennálló viszonyokat számszerűsíteni. A továbbiakban a vizsgálat a viszonyokat kifejező technikai koefficienseket – osztályzatokat használja fel. Ezért célszerű a résztvevőkből „két bemenetű strukturális elemző mátrixot” képezni. A mátrix technikai koefficiensei fejezik ki az értékelők értékítéleteit véleményét – osztályzatait a résztvevők- szereplők közötti viszonyokról, valamint a résztvevők és érdekek relációit is.

Az osztályzatok meghatározása érdekében minden változó-párra fel kell tenni és meg kell válaszolni a következő kérdést: Van-e vajon a két változó között közvetlen kölcsönhatás?

Ha nincs, akkor a mennyiségileg kifejezett válasz „0”. Amennyiben a két változó közötti kölcsönhatás alacsony fokú, akkor „1”, közepes hatás esetén „2”, ha magas fokú a hatás, akkor „3”, míg ha döntő jelentőségű, akkor „4”.

Az elemző feladat igen összetett és általában csoportmunkát igényel. A gyakorlat azt mutatja, hogy egy legfeljebb tíz tagot számláló csoportnak a feladat elvégzésére 2- 3 napra van szüksége még egy közepes méretű vizsgálati objektum esetén is. Könnyen belátható, hogy pl. 70 változó esetében megközelítőleg 4 900 relációt kell a csoportnak megvizsgálni, ami kimerítően nehéz feladat.

A relációk csoportmunkában történő vizsgálati procedúrája nemcsak azért fontos, mert lehetővé teszi a hibák elkerülését (vagy legalább csökkentését), hanem azért is, mert a csoportban kialakul az a „közös gondolkodás és közös nyelv”, amely lehetővé teszi az elemzések minőségének gyors feljavulását, sőt szükség esetén a változók újrafogalmazását, egyesítését, vagy megosztását is. El kell fogadni, hogy még a nagyon alapos megoldások is tovább javíthatók, és ha van rá lehetőség tovább is kell azokat javítani.

### *5. 7. 2. 3. A kulcsváltozók meghatározása*

---

Ebben a fázisban a kulcsváltozók – résztvevők közvetlen kapcsolatait kell osztályozni, mert ez az egyszerűbb feladat. Utána következhet a kulcsváltozók indirekt kapcsolatrendszerének osztályozása és annak függvényében a korábbi osztályzatok korrigálása a mátrix hatékonyságának javítása érdekében.

Praktična iskustva potvrđuju da je ključne promenljive celishodno ocenjivati samo na osnovu unapred utvrđenih kriterijuma. Mogu se razmatrati i različiti setovi kriterijuma. Rezultati ocenjivanja izvršenih prema različitim kriterijima razlikovaće se međusobno, što omogućava dalja razmišljanja i postavljanje novih pitanja.

Upoređivanje rezultata ocenjivanja prema raznim kriterijima može pružiti veoma značajne dodatne informacije. Ovakvo upoređivanje može potvrditi značaj pojedinih varijabli, dok značaj drugih može umanjiti i svrstati ih u grupu manje važnih varijabli.

Posebnu pažnju treba posvetiti varijablama koje zbog svojih indirektnih uticaja imaju važnu ulogu, ali direktna ocena ove indirektno uticaje nije pokazala. Ove promenljive treba pažljivo analizirati, jer veoma često mogu ukazivati na nove mogućnosti koje analitičari u procesima ocenjivanja nisu osetili-registrovali. Na primer, razvoj industrijskih kapaciteta može biti od velikog značaja, jer će povećati stvaranje nove vrednosti, poboljšaće zaposlenost, konkurentnost grada, ali će postavljati i nove zahteve prema komunalijama, energetskeoj snabdevenosti i sl.

#### *5. 7. 2. 4. Primenljivost i ograničenja metode*

---

Treba naglasiti da proces strukturalne analize ima veoma povoljne posledice na način razmišljanja i na inicijativnost grupe, na formiranje inicijativa u interesu boljeg upoznavanja funkcionisanja sistema. Kao svaka moderna metoda, prisiljava učesnike na razmišljanje i pomaže u formiranju sopstvenih mišljenja – ideja, ali nije čarobna palica, ne deluje umesto analitičara, već samo podupire njihovu aktivnost.

Ograničenja metode predstavlja lista varijabli i subjektivni karakter relacija. Istovremeno ovo poslednje ograničenje ukazuje na značaj anketiranja stručnjaka angažovanih u sistemu, što analitičarima može pomoći u smanjenju stepena subjektivnosti u ocenjivanju. Kao osnovni problem i ovde se postavlja kako izbeći konformizam učesnika i rutinske odgovore. Upravo iz ovih razloga je celishodno uključiti u ceo proces i eksperte sa strane.

Subjektivizam se javlja kao posledica prirode strukturalne analize koja sama po sebi ne predstavlja realnost, već samo jednu metodu koja nas može približiti realnosti. Bilo bi pogrešno, pa čak i katastrofalno oče-

A közvetlen osztályozás elvben mindig valamilyen egyszerű kritérium alapján történő csoportosítást jelent. Ez az osztályozás csak javítja az áttekinthetőséget, de érdemben még nem ad válaszokat a felvetődő kérdésekre és nem generál újabb gondolatokat sem.

A gyakorlat célszerűnek mutatja a kulcsváltozók elsődleges – procedurális osztályozását különböző, előre megállapított kritériumok alapján. A különböző kritériumok alapján elvégzett osztályozás eredményei értelemszerűen el fognak térni egymástól, ami már önmagában is elgondolkodtat, és újabb kérdéseket vethet fel.

A különböző kritériumok szerinti osztályozások eredményeit célszerű összehasonlítani, mert ez is újabb információkhoz juttat bennünket. Az ilyen összehasonlítás megerősíti egyes változók fontosságát, míg más változók a kevésbé jelentősek csoportjába kerülnek.

Külön figyelmet kell szentelni azoknak a változóknak, amelyek fontos szerepet játszanak indirekt hatásaik miatt, de a direkt osztályozás ezt nem mutatta ki. Ezekkel a változókkal alaposabban és behatóbban kell foglalkozni, mert gyakran olyan új lehetőségekre mutatnak rá, amelyeket az osztályozások folyamatában az elemzők nem érzektek és regisztráltak. Példaként említhető, hogy az ipari kapacitások építése nagy jelentőségű lehet, mert növeli az új érték előállítását, javítja a foglalkoztatást, a város versenyképességét, de új szükségleteket generál a kommunális objektumok, energia ellátás terén, stb.

#### *5. 7. 2. 4. A módszer használhatósága és korlátai*

---

Hangsúlyozni kell, hogy jelentős előnyt jelent már a strukturális elemzés folyamatának stimuláló hatása is a csoport gondolkodására, kezdeményező készségére, kezdeményezések kialakítására, de a rendszer működésének jobb megértésében is. Mint minden modern rendszerelméleti módszer, gondolkodásra készíti a résztvevőket és segíti a saját vélemények – elképzelések kialakítását, de nem varázsvessző, nem dolgozik az elemzők helyett, csak támogatja munkájukat.

A módszer korlátait a kidolgozott változók listája és a relációk szubjektív volta jelenti. Ugyanakkor ez a korlát rámutat a rendszerben dolgozó, és azt egy – egy szempontból kiválóan ismerő külső szakértők lekérdezésének fontosságára is, ami jelentős mértékben segítheti az elemzőket

kivati neprikosnovene rezultate od ove metode. Metoda samo omogućava da tim pronade načine za konfrontaciju ideja i eliminiše jednostranost i pristrasnost, ali ne može obezbediti neprikosnovenost .

Promenljive uključene u listu i matrica, odnosno ulazni podaci u svojoj suštini pokazuju kako tim doživljava analizirani sistem, njegove delove, kakve hipoteze formuliše o odnosima između delova i međusobnim uticajima delova.

U toku analize treba izbegavati moguće klopke, koje se mogu sažeti u sledećem:

- Strukturalna analiza se ne sme prepustiti preduzetnicima, istraživačima, spoljnim konsultantima. Na osnovu čitanja njihovih rezultata analitičari ne mogu dovoljno detaljno upoznati sistem.
- Tokom rada analitičari treba da obrate pažnju na veoma veliki broj informacija, činjenica i stavova. Veoma je bitno da se posveti dovoljno vremena razmišljanjima o budućnosti. Pozivanje budućih donosioca odluka da učestvuju u ovom procesu je jedno od mogućih rešenja sa potencijalno dobrim uticajem na rezultate.
- Neophodne varijable se po svaku cenu moraju analizirati. Treba proveriti vrednost i značaj varijabli, jer u matricu nema smisla ugraditi nerealnu ili nepouzdanu varijablu.
- Nete treba strahovati od ponovljene analize matrice i od njene korekcije. Celishodno je ovaj proces tretirati kao iterativni postupak i u više navrata se vratiti na ranije faze rada. Najopasnije je nastaviti ako se zna da je u ranijoj fazi rada bilo netačnosti, jer to znači da se svesno nadograđuje raniji loš potez, odnosno da se starom greškom generišu nove.

### 5. 7. 3. *MACTOR metoda*

---

Pomoću računarskog programskog paketa, MACTOR metoda analizira:

- ulogu učesnika – aktera u funkcionisanju sistema,
- ravnotežu između učesnika – aktera, analizom konvergencije i divergencije ,
- fiksne tačke sistema,
- rizike i interese.

a nagyobb objektivitás elérésében. Alapvető kérdés ebben az esetben megkerülni a konformizmust és nem megelégedni a rutinszerű válaszokkal. A szakértőket is be kell vonni a közös gondolkodási folyamatba.

A szubjektivitás annak a közismert ténynek a következménye, hogy a strukturális elemzés még önmagában nem a realitás, hanem csak eszköz a realitás megközelítésére. Tévedés lenne a módszertől, mint olyantól csodákat várni. Ez az eszköz sem képes csodákra, csak lehetővé teszi a csoport számára, hogy megtalálja az utat az elképzelések ütköztetésére és kiszűrje az egyoldalúságot, elfogultságot.

Ténylegesen a listára vett változók és a kialakított értékelési mátrix, vagyis a bemenő adatok azt mutatják meg, hogy a munkacsoport hogyan érzékeli az elemzett rendszert és annak részeit, milyen hipotéziseket állít fel a részek közötti kapcsolatokról, és azok kölcsönhatásairól.

Az elemzés folyamatában több veszélyt rejtő csapdát is el kell kerülni:

- Nem szabad kiadni a strukturális elemzést alvállalkozónak, kutatóknak, külső konzultánsoknak. Az általuk prezentált eredmények alapján az elemzők nem jutnak lényegesen közelebb a rendszer megismeréséhez.
- Az elemzők mindenre kiterjedő munkáját nem célszerű megpróbálni megkerülni. Alapvető jelentőséggel bír az időbefektetés az előretekintő gondolkodásba. Jó megoldásnak tekinthető, ha ebbe a folyamatba bevonjuk azokat, akik a jövőben előreláthatóan döntéshozatali helyzetbe kerülnek.
- Nem szabad lemondani az elengedhetetlenül fontos változók feldolgozásáról. Meg kell bizonyosodni a változók értékéről, jelentőségéről, mert nincs értelme a mátrixba nem megbízható, vagy nem reális változókat beépíteni.
- Az elkészített mátrix újraelemzésétől és korrekcióitól nem szabad idegenkedni. Célszerű erre úgy nézni, mint iteratív jellegű munkára és többször is visszatérni a korábbi fázisokra. Legveszélyesebb továbblépni annak ellenére, hogy tudunk a korábbi pontatlanságokról, mert az azt jelenti, hogy tudatosan építünk tovább a korábbi rossz lépésekre, vagyis a korábbi nem javított hibákkal egyre újabb hibákat generálunk.

Osnovni cilj analize je da pomogne u traženju saveznika i partnera, izbegavanju konflikata i procesu donošenja odluka učesnika – aktera.

MACTOR metoda se sastoji od sedam faza:

### 5. 7. 3. 1. Konstruisanje strategijske tabele učesnika

---

Sačinjava se pregledna tabela učesnika koja treba da prikaže sve one učesnike koji na nekom nivou kontrolišu i utiču na realizaciju ciljeva utvrđenih strukturalnom analizom. Ovo logički sledi iz činjenice da učesnici u toku funkcionisanja žele postići određene ciljeve i zato donose odluke i trude se ostvariti donete odluke.

Naravno, treba imati u vidu da mogu postojati veće ili manje razlike između stavova i ciljeva različitih učesnika. Svaki učesnik ima svoje ciljeve, donosi odluke i može delovati u određenom pravcu, te svojim delovanjem ometati ili eliminisati akcije nekog drugog ili nekih drugih učesnika. Na primer, lokalne uprave jesu zainteresovane za povećanje svojih sopstvenih prihoda, ali centralističke namere nekog učesnika višeg ranga ove težnje mogu eliminisati – centralizacijom sredstava. Ova zainteresovanost lokalnih uprava može biti ometana i iz nekog drugog pravca, jer oni učesnici kojima to povećanje prihoda predstavlja povećanje izdataka u vidu poreza i dažbina to svakako neće podržati.

Kretanje promenljivih, njihova dinamika može se objašnjavati upravo ovakvim težnjama, kao što je prikazano i u prethodnim primerima. S obzirom na složenost sagledavanja svih mogućih relacija u praksi se pokazalo da je najbolje raditi sa ne više od 15 – 20 učesnika.

Ako se žele prikupiti informacije od učesnika svakako treba razmišljati o sledećem:

- Koji su interesi učesnika, kakve aktivnosti su u toku, koji su aktuelni problemi, kakva je motivacija učesnika, kakve prisile deluju na njihovo ponašanje, da li je njihovo ponašanje koherentno, da li je to ponašanje u skladu sa stvarnom situacijom, kakvo je njihovo ponašanje.
- Kakve mogućnosti imaju učesnici za postizanje svojih ciljeva, jer nije dovoljno nešto želeći, potrebno je pronaći i mogućnosti za ostvarenje željenih ciljeva.

A MACTOR módszer számítógépes programcsomag segítségével elemzi:

- a résztvevők szerepét a rendszer működésében,
- a résztvevők egyensúlyát, tanulmányozva a közöttük fennálló konvergenciákat, divergenciákat, ambivalenciákat, fix pontokat és kockázatokat a szoftvercsomag segítségével.
- a kockázatokat és érdekeket.

Alapvető cél az elemzés segítségével támogatni a döntéshozatalt és segíteni a résztvevőknek elemezni a lehetséges szövetségesi, vagy konfliktusos politikák várható eredményeit.

A MACTOR módszer hét lépésből áll.

#### 5. 7. 3. 1. A résztvevők stratégiai táblázatának szerkesztése

---

Az áttekintő táblázat szerkesztésével fel kell ölelni mindazokat a résztvevőket, amelyek valamilyen szinten ellenőrzik, befolyásolják a strukturális elemzéssel meghatározott érdekeket – célokat. Természetes, hogy a résztvevőknek vannak érdekeik, maguk is el akarnak érni célokat és ennek érdekében döntéseket hoznak és azokat törekszenek is megvalósítani.

Természetesen, szem előtt kell tartani, hogy ugyanakkor valamely másik résztvevőnek lehetnek ellentétes érdekei, kitűzhet saját ellenérdekű célokat, és más irányba tevékenykedik, ami lehet ellentétes az előző résztvevő érdekeivel és azokat akár ki is olthatja. Pl. egy önkormányzat érdekelt a bevételei növelésében, de egy magasabb szintű szerv központosító törekvései ezt ellensúlyozhatják – eszközöket vonhatnak el. Az önkormányzat növelni kívánja a költségvetési bevételeit, de nem minden résztvevő kívánja ugyanezt, mert számukra az adók kiadásokat – elvonásokat jelentenek.

Tulajdonképpen ezek a mozgatóerők adnak magyarázatot a változók mozgására – lehetséges dinamikájára. A gyakorlat ezért is azt mutatja, hogy nem célszerű több mint 15–20 résztvevővel számolni.

- Bitno je oceniti i ponašanje učesnika koje je teško „personifikovati“. Takav problem može biti na primer algoritamska analiza interesa i mehanizama uticaja unutar neke amorfne zajednice sa mnogo učesnika.
- Ne na poslednjem mestu treba imati u vidu da učesnici – akteri, pa i stručnjaci u timu mogu pokušavati prema svom ukusu, subjektivno formulirati – ocenjivati važnost određenih učesnika, interesa i relacija.

### *5. 7. 3. 2. Identifikovanje strategijskih tačaka sistema i njima pripadajućih interesa*

---

U ovoj fazi rada treba utvrditi divergentne uticaje koji deluju na strateške tačke sistema i interese učesnika. Drugim rečima, koji uticaji će pomagati i koji ometati ili sprečavati ostvarivanje interesa i koje su pretnje da se ostvarivanje interesa preusmeri u druge pravce.

### *5. 7. 3. 3. Pozicioniranje učesnika u sistemu odnosa interesa, konvergencija i divergencija*

---

U ovoj fazi treba opisati odnos učesnika prema ostvarivanju interesa, koji može biti pozitivan, neutralan, ili negativan (+, 0, -).

Lako se da uočiti da neki učesnik može imati interes koji može biti od izuzetne važnosti za celu zajednicu, ali može postojati i neki drugi učesnik sa sasvim suprotnim interesom. Opet se može navesti prethodni primer, po kojem je interes lokalnih uprava povećanje onog dela svojih prihoda kojima samostalno raspolažu, dok interes nekog u hijerarhiji višeg učesnika može biti sasvim suprotan ovom cilju lokalnih uprava. Posledice ovih suprotnosti se u nekom smislu pojavljuju kod lokalnih uprava, ili kod nekog drugog učesnika i utiču na rezultate funkcionisanja sistema kao celine.

U ovoj fazi analize se mogu identifikovati mogući saveznici ili konflikti odnosi. Na osnovu ovih informacija moguće je sačiniti dijagram konvergencija interesa i oceniti nezavisnost ili zavisnost učesnika, njihovu ugroženost, što predstavlja osnovu za vrednovanje stabilnosti sistema.



A résztvevőktől begyűjtendő információkról a következő irányban célszerű gondolkodni:

- Milyenek a résztvevők érdekei – céljai, milyen tevékenységek vannak folyamatban, vagy esedékesek, milyenek a motivációik, milyen kényszerhelyzetek hatnak rájuk, milyen a tevékenységük koherenciája, összefüggése a tényleges helyzettel, milyen természetű a stratégiai hozzáállásuk, viselkedésük?
- Milyen akció – lehetőségek állnak rendelkezésükre, hogy érdekeiket – céljaikat elérjék? Nem elég valamit akarni, meg kell találni annak megvalósítási lehetőségeit és eszközeit is!
- Fontos kérdés a nem, vagy csupán nehezen megszemélyesíthető szereplők viselkedésének értékelése. Ilyen lehet, pl. egy amorf közösség (estünkben a Régió egésze) céljainak és hatásmechanizmusainak algoritmikus értelmezése.
- Nem utolsó sorban tekintetbe kell venni, hogy a résztvevők – aktorok, de a csapatban résztvevő szakértők is megpróbálhatnak saját ízlésük szerint ítélni a résztvevőkről, érdekeikről és a kapcsolatokról.

#### *5. 7. 3. 2. A stratégiai pontok és azokhoz kötődő érdekek azonosítása*

---

Ebben a munkafázisban kell megállapítani, hogy a résztvevők stratégiai pontjait, érdekeit és céljait illetően milyen konvergens és milyen divergens hatások jutnak kifejezésre. Más szóval, milyen pozitív hatások fogják támogatni, segíteni az érdekek megvalósítását és milyen divergens hatások vihetik el az eseményeket nem kívánatos más irányokba.

#### *5. 7. 3. 3. A résztvevők pozicionálása az érdekek – célok, konvergenciák és divergenciák viszonyrendszerében*

---

Ebben a fázisban le kell írni a résztvevők viszonyulását a megfogalmazott érdekekhez, ami lehet vagy pozitív előjelű, vagy semlegességet jelentő – tehát zéró értékű, vagy negatív előjelű viszonyulás.

Könnyen belátható, hogy lehet az egyik résztvevőnek egy olyan érdeke, amelynek megvalósítása az egész rendszerre nézve is fontos, de ugyanakkor lehet másik olyan résztvevő is, akinek az érdeke azzal teljesen ellentétes. Újra említhető az előző példa, amely szerint egy önkormányzatnak érdeke, hogy növekedjen az adó és járulékbévételek az

#### *5. 7. 3. 4. Rangiranje interesa učesnika*

---

Modeliranje sistema treba da bude što je moguće bliže stvarnom životu, što znači da model treba što je moguće jasnije da odražava i hijerarhiju interesa učesnika. Naravno i hijerarhije interesa se mogu razlikovati, u zavisnosti od izabranih kriterijuma. Na osnovu različitih sistema kriterijuma moguće je utvrditi različite hijerarhije interesa. Usporedna analiza ovakvih, na bazi različitih kriterija dobijenih hijerarhiziranih interesa pruža informacije i za dodatne analize.

#### *5. 7. 3. 5. Ocena relativne težine učesnika*

---

Matrica direktnih uticaja među učesnicima sastavlja se na osnovu potencijala učesnika u strateškom uplivisanju drugih. Sastavljanje ove matrice zahteva analizu faktora koji ukazuju na to šta učesnik u budućnosti želi postići.

Uravnoteženost ili neuravnoteženost odnosa snaga programski paket procenjuje na osnovu direktnih i indirektnih uticaja među akterima.

Direktni, neposredni uticaji ne zahtevaju posebno objašnjenje, jer su lakše uočljivi. Indirektni uticaji predstavljaju ozbiljniji problem, jer su to oni uticaji koji deluju posredno, preko nekog trećeg učesnika, pa se teže mogu utvrditi.

Prilikom izrade matrice sa ocenama uticaja i zavisnosti među učesnicima koriste se upravo ove informacije. Matrica ukazuje na jakosti, na slabosti i na blokirane mogućnosti pojedinih učesnika.

#### *5. 7. 3. 6. Ugrađivanje ravnoteža u analizu konvergencija i divergencija učesnika*

---

Cilj ove faze analize je ugradnja bilansa – odnosa snaga učesnika u njihove odnose prema interesima, jer od toga zavise njihove realne mogućnosti za akciju. Ovim postupkom se dolazi do novog, drugostepenog dijagrama konvergencija i divergencija učesnika. Ovi dijagrami pružaju mogućnost za analizu mogućih koalicija i konflikata zavisno od hijerarhije interesa i odnosa snaga učesnika.

a része, amellyel önállóan rendelkezik, de egy központosító törekvésű felsőbb szintű szerv érdeke épp ennek ellenkezője lehet. Az ilyen jellegű ellentétek következményei valamilyen értelemben lecsapódnak az adott önkormányzatra, vagy más érdekeltekre és nem utolsó sorban a rendszer működésének eredményeire is kihatnak.

Ebben az elemzési folyamatban tekinthetők át a lehetséges szövetségesek, vagy konfliktus – generáló viszonyok is. Ennek alapján dolgozza ki a program az érdekek konvergencia diagramját és értékeli a résztvevők érzékelhető, nyilvánvaló függetlenségét, vagy függőségét – veszélyeztetettségét, ami alapján elemezhető a rendszer stabilitása is. Természetesen a diagramok kimutatják a közös érdekek meglétét vagy hiányait is.

#### *5. 7. 3. 4. A résztvevők érdekeinek rangsorolása*

---

A modellt minél nagyobb mértékben közelíteni kell a reális élethez, ami megköveteli, hogy az a résztvevők érdekeinek hierarchiáját is vegye tekintetbe. Természetesen a hierarchiák is lehetnek eltérőek a választott kritériumrendszer függvényében. Különböző kritériumrendszerek alapján különböző érdekhierarchiák határozhatók meg. Ugyanakkor a különböző rangsorok összehasonlító vizsgálata újabb elemzési lehetőségeket nyit meg.

#### *5. 7. 3. 5. A résztvevők viszonylagos súlyának – érdekérvényesítő képességének elemzése*

---

A résztvevők közötti direkt hatások mátrixát azok stratégiai befolyásoló képessége alapján lehet megszerkeszteni, elemezve azokat a tényezőket, amelyek rámutatnak, hogy a vizsgált kérdésben mit kíván tenni valamely résztvevő?

Az erőegyensúlyt a programcsomag számolja ki az akciók direkt és indirekt hatásai alapján.

A direkt, vagy közvetlen hatások nem kívánnak magyarázatot. Az indirekt hatások annyit jelentenek, hogy a résztvevők esetleg közvetve, egy harmadik részvevőn keresztül is tudnak hatni egy másik résztvevőre.

Ennek alapján készül el a résztvevők befolyás – függés viszonyrendszerének áttekintése, amely rámutat az egyes szereplők erősségeire, gyengeségeire, blokkolt lehetőségeire, stb.

MACTOR analiza osvetljava međusobne uticaje koalicija i konflikata učesnika i potpomaže izradu predloga za buduće strategije. Rezultati pomažu u predviđanju mogućih promena u odnosima učesnika, pojavljivanja, nestajanja učesnika i promena njihovih uloga.

Velika prednost MACTOR metode je u tome što može vršiti i obradu problema sa velikim brojem strateških mogućnosti, velikim brojem učesnika, uvažavajući njihove interese i ciljeve. (Napominje se da tu mogućnost ne treba koristiti po svaku cenu. Treba imati u vidu da se sa povećanjem broja učesnika i ciljeva povećava broj relacija i teškoće u analizi. Zbog svega toga je preporučljivo smanjivati broj učesnika i interesa do racionalnih granica.)

Ova metoda razlikuje se od modela primenjenih u teoriji igara. Metodi teorije igara pomažu u konstrukciji veoma interesantnih modela, ali rezultati dobijeni tim modelima u praksi često su neprimenljivi.

Bez obzira na to modele teorije igara ne treba ispustiti iz vida. Treba naglasiti, da pomoću modela teorije igara moguće je istraživati taktiku i strategiju ponašanja učesnika – aktera, čiji stvarni resursi i realne namere nisu poznate, jer krije od nas. Takav učesnik može biti, na primer, neprijatelj u ratu, suparnik koji nas želi ugroziti ili u privredi konkurencija agresivnog nastupa na tržištu. Ne treba isključiti mogućnost da može doći do potrebe primene i takvih novih naučnih rešenja u skoroj budućnosti. (Američki istraživač Mađarskog porekla, Janoš Haršanji je za ovakav teorijski pristup dobio Nobelovu nagradu.)

Primenu MACTOR metode može ograničavati raspoloživost informacija. Kao primer se može navesti činjenica da skoro svaki učesnik krije svoje strateške planove i planirane akcije. Na žalost, skrivanje informacija je prepreka koju je teško savladati. Isto tako, teško je izvodljiva i kontrola raspoloživih podataka. U takvim slučajevima se mogu koristiti samo pretpostavke za date učesnike. Naravno i takvim razmišljanjem se može doći do rezultata koji mogu pomoći u izboru najverovatnijih mogućnosti u budućnosti.

Treba naglasiti, da osnovu cele MACTOR analize predstavlja pretpostavka o konzistentnosti ponašanja učesnika kako prema rezultatima,

### *5. 7. 3. 6. Az erőegyensúlyok beépítése a résztvevők konvergencia és divergencia elemzésébe*

---

E lépés célja, hogy a résztvevők erőmérlegei beépüljenek az érdekeik iránti viszonyokba, mert ettől függenek akció-lehetőségeik. Ilyen úton jut el az elemzés a résztvevők másodfokú – új lehetséges konvergencia és divergencia diagramjához. A résztvevők másodfokú konvergencia és divergencia diagramsorai lehetőséget nyújtanak az elképzelhető, vagy lehetséges összefogások és konfliktusok olyan jellegű elemzésére, amely megmutatja, hogy az érdekek – célok hierarchiája és a résztvevők erőegyensúlya ezeket milyen irányba tereli.

### *5. 7. 3. 7. A jövőbe tekintő stratégiai ajánlatok és kulcskérdések megfogalmazása*

---

A MACTOR elemzés megvilágítja a résztvevők potenciális összefogásainak és konfliktusainak egymásra hatásait és segít az előrettekintő stratégiai javaslatok kidolgozásában. Segít annak meghatározásában, hogy mi várható a résztvevők viszonyaiban, új résztvevők megjelenésében, megszűnésében, szerepeik változásában, stb.

Nagy előnye a MACTOR módszernek, hogy széles stratégia-lehetőségekkel, nagyszámú résztvevővel képes számolni, tekintetbe véve azok érdekeit és céljait. (Meg kell említeni, hogy ezt a lehetőséget nem kell feltétlenül alkalmazni. Tekintetbe kell venni, hogy a résztvevők számának és az érdekek számának növekedésével nő a relációk száma és növekszenek az elemzési nehézségek. Emiatt célszerű racionálisra csökkenteni a résztvevők és érdekek számát.) Nagyban eltér a játékelméleti modellektől, amelyek segítenek ugyan a modellek konstrukciójában, de az eredmények sokszor a gyakorlatban alkalmazhatatlanok.

Ennek ellenére nem szabad elfeledkezni a játékelméleti modellekről. Ki kell hangsúlyozni, hogy játékelméleti modellekkel lehet vizsgálni az olyan résztvevők-aktorok viselkedési taktikáját és stratégiáját is, akiknek az erőforrásai számunkra ismeretlenek, hasonlóan az érdekeikhez, amelyeket titkolnak előttünk. Ilyen résztvevő lehet a háborús ellenfél, az olyan partner, aki ártani akar nekünk, vagy például az agresszív piaci szereplő. Nem szabad kizárni annak lehetőségét sem, hogy ilyen új megoldások alkalmazására is szükség lehet a közeljövőben (Harsányi János, magyar származású amerikai kutató az ilyen jellegű elméleti munkájáért kapta meg a Nobel díjat.)

tako i u odnosima prema drugim učesnicima. Ova pretpostavka nije uvek realna, jer i učesnici mogu menjati, evaluirati svoje ponašanje, odnosno mogu biti nekonzistentni u ponašnju. Ovo poslednje je karakteristika nekih populističkih političkih partija i grupacija.

MACTOR analiza koristi dve ulazne matrice, dok rezultate prikazuje u nizu sređenih tabela, grafičkih mreža i histograma.

Metoda (kao i svaka metoda ovakvog tipa) lako može navesti korisnika na stranputicu. Korisnici su skloni očekivati nepobitna rešenja, i zaboravljaju slučajnosti, promene verovatnoće, nepredvidivost ljudskog ponašanja, mogućnosti ljudske kreativnosti – analize i opredeljujući značaj ulaznih podataka.

A MACTOR módszer használatát korlátozhatja az információk begyűjtetősége. Példaként említhető a gyakori titkolódzás, ami miatt nem lehet hozzájutni egyes szereplők stratégiai terveihez és tervezett akcióihoz. Sajnos, a titkolódzás egy nehezen legyőzhető akadály és az adatok kereszt-ellenőrzése sem megoldható. Ebben az esetben az egyes szereplőkre vonatkozó valós információk helyett csak feltételezéseket lehet használni. Természetesen, így is el lehet jutni olyan eredményekhez, amelyek segítenek a legvalószínűbb jövőbeni lehetőségek kiválasztásában.

Mindezek mellé azt is meg kell jegyezni, hogy az egész elemzés azon a feltételezésen alapul, hogy a résztvevők viselkedése konzisztens mind az eredményeket és érdekeket – célokat, mind pedig a többi résztvevőhöz való viszonyulást illetően. Ez nem mindig van összhangban a realitásokkal, mert a résztvevők is változnak, evaluálják (módosítják, változtatják, ártértékelik) viselkedésüket vagy éppen saját maguk sem tudnak konzisztensen viselkedni, ami sok esetben jellemző egyes (elsősorban) populista politikai pártokra.

Jelenleg a MACTOR szoftver két táblázatot használ, mint bemenő adatot, a kimenőoldali eredményeket viszont több oldalon, nagyszámú táblázatban, diagramon, kapcsolati hálókbán, hisztogramokon adja meg.

A módszer könnyen tévútra vezetheti a felhasználókat (mint minden ilyen jellegű módszer), mert azok hajlamosak megkérdőjelezhetetlen megoldásokat elvárni, elfeledkezve a véletlenszerűségekről, a valószínűségek változásáról, az emberi viselkedés kiszámíthatatlanságáról, az emberi kreativitás – elemzés nyújtotta lehetőségekről és természetesen a bemenő adatok gyakran mindent eldöntő fontosságáról.

## 6. Tok analize i ocena rezultata

---

Na početku analize, na osnovu ekspertskih konsultacija, iskustava, poznavanja regije i njegove morfološke analize formirana je lista učesnika – aktera. Lista sadrži sve one aktere za koje se pretpostavlja da u društveno-političkom životu, u procesu odlučivanja, u ostvarivanju interesa imaju veći-manji uticaj.

### *6. 1. Lista učesnika – aktera društveno – političkog života i ciljeva regije*

---

U prvom koraku istraživači mogućih odnosa aktera sa akterima i prema interesima su pokušali da ispitaju složeni splet međusobnih odnosa aktera i aktera prema interesima i pristupili izradi seta ulaznih podataka i došli su do sledećih lista učesnika – aktera i interesa :

#### **Lista učesnika – aktera:**

- |                                          |              |
|------------------------------------------|--------------|
| 1. Lokalna uprava                        | (Lok-up)     |
| 2. Vlada APVojvodine                     | (APV)        |
| 3. Vlada Srbije                          | (Srbija)     |
| 4. Proizvodno-uslužna sfera              | (Proizv.usl) |
| 5. Asocijacije privrednika               | (As.-priv)   |
| 6. Srednje, stručno i visoko obrazovanje | (Obrazov.)   |
| 7. Partije koalicije na vlasti           | (Koalic.)    |
| 8. Partije opozicije                     | (Opozic.)    |
| 9. Multinacionalne kompanije             | (Multi)      |
| 10. Evropska Unija                       | (EU)         |
| 11. Civilne organizacije                 | (Civil)      |
| 12. Komunalna sfera                      | (Kommun)     |



## 6. A vizsgálat folyamata és az eredmények értékelése

---

A vizsgálat kezdetén szakértői konzultációk, tapasztalatok és a régió ismerete és morfológiai vizsgálata alapján kialakult a szereplők listája. Ezek részvétele a társadalmi – politikai életben, döntéshozatalban, érdekvégyesítésben feltételezhetően kisebb, vagy nagyobb jelentőséggel bír.

### 6. 1. A vizsgálatba vont szereplők listája

---

Az első lépésben az aktorok közötti és az aktor – érdekek viszonyok kutatói az összetett viszonyokat vonták vizsgálatba és a következő résztvevő – aktor és érdeklisákat állapították meg:

#### **A résztvevők – aktorok listája:**

- |                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 1. Helyi önkormányzat                | (Lok-up)     |
| 2. Vajdaság AT kormánya              | (APV)        |
| 3. Szerbia kormánya                  | (Srbija)     |
| 4. Termelő–szolgáltató ágazatok      | (Proizv.usl) |
| 5. Gazdasági szövetségek             | (As.-priv)   |
| 6. Közép, szak-, és egyetemi oktatás | (Obrazov.)   |
| 7. Koalíciós hatalmi pártok          | (Koalic.)    |
| 8. Ellenzéki pártok                  | (Opozic.)    |
| 9. Multinacionális cégek             | (Multi)      |
| 10. Európai Unió                     | (EU)         |
| 11. Civil szervezetek                | (Civil)      |
| 12. Kommunális ágazat                | (Kommun)     |

## Lista najvažnijih interesa – ciljeva:

- |                                                          |              |
|----------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Priliv kapitala                                       | (Kapital)    |
| 2. Povećanje zapošljavanja                               | (Zaposl)     |
| 3. Politička stabilnost                                  | (Pol-stab)   |
| 4. Povećanje GDP                                         | (GDP)        |
| 5. Zaustavljanje zaostajanja i marginalizacije           | (Marginal)   |
| 6. Energetska efikasnost                                 | (Energ)      |
| 7. Pобољшanje imidža                                     | (Imidz)      |
| 8. Restruktuiranje privrede                              | (Rest-priv)  |
| 9. Privredna i komunalna infrastruktura                  | (Priv-kom. ) |
| 10. Informacije – komunikacije                           | (Info-kom)   |
| 11. Turizam i usluge                                     | (Tur – usl)  |
| 12. Inovacije i naučno-istraživanje                      | (Inov)       |
| 13. Zашtita prirode, održivi razvoj<br>i kvalitet života | (Kval-ziv)   |
| 14. Budžetski prihodi                                    | (Budzet)     |
| 15. Regionalna i prekogranična saradnja                  | (Reg – sara) |
| 16. Lokalna ulaganja                                     | (Lokal-ul)   |

Treba napomenuti da (na bazi ranijih iskustava primene ove metode) među aktere nisu uključeni energetske i informaciono – komunikacioni sektor, čiji se donosioci odluka teško mogu personificirati. Ranije analize su pokazale da po pravilu ovi sektori pokazuju izuzetno jak uticaj na ostale aktere. To je razumljivo, jer energetska i informaciono – komunikaciona snabdevenost je imperativ današnjice i svako je u jakoj zavisnosti od ovih sektora. Međutim, razvoj ovih sektora je pre svega u domenu strategije vlada a ne lokalnih samouprava.

Slična je situacija i sa malim i srednjim preduzećima, sa poljoprivrednim preduzetnicima, turizmom, industrijom, razvojem infrastrukture i uslugama. Veoma je teško utvrditi neko telo, organ, koji na odgovarajući način zastupa ove grupacije.

To će porastom organizovanosti društva svakako da se menja nabolje, ali u sadašnjem trenutku treba se zadovoljiti činjenicom da su eksperti bili u stanju njih uvrstiti u neke učesnike – aktere ili interese.

Istovremeno, pojedini učesnici su nosioci i određenih nesigurnosti:

## A legfontosabb érdekek:

- |                                                         |              |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Tőkevonzás                                           | (Kapital)    |
| 2. Foglalkoztatás                                       | (Zaposl)     |
| 3. Politikai stabilitás                                 | (Pol-stab)   |
| 4. GDP növekedés                                        | (GDP)        |
| 5. A marginalizálódás, lemaradás megállítása            | (Marginal)   |
| 6. Energia hatékonyság                                  | (Energ)      |
| 7. Image javítás                                        | (Imidz)      |
| 8. Gazdasági átstrukturálódás                           | (Rest-priv)  |
| 9. Gazdasági és kommunális infrastruktúra               | (Priv-kom. ) |
| 10. Információ – kommunikáció                           | (Info-kom)   |
| 11. Turizmus és szolgáltatások                          | (Tur – usl)  |
| 12. Innováció és tud. Kutatás                           | (Inov)       |
| 13. Természetvédelem, fenntarthatóság<br>és életminőség | (Kval-ziv)   |
| 14. Költségvetési bevételek                             | (Budzet)     |
| 15. Regionális és határon átnyúló<br>együtműködés       | (Reg – sara) |
| 16. Helyi jellegű befektetések                          | (Lokal- ul)  |

Meg kell jegyezni, hogy korábbi tapasztalatok alapján a résztvevők – aktorok közé nem vettük fel az energetikai és az információs – kommunikációs ágazatokat, mert a döntéshozóik nagyon nehezen megszemélyesíthetőek. A korábbi elemzéseink azt mutatták, hogy ezek az ágazatok kivételesen nagy hatással vannak a többi résztvevőre. Ez teljesen érthető, mert az energetikai, információs és kommunikációs ellátottság a jelenlegi életforma követelménye és minden más nagymértékben függ ezektől az ágazatoktól, de ezek fejlesztése elsősorban kormánystratégia probléma és nem a helyi önkormányzatok kompetenciája.

Hasonló a helyzet a kis és középvállalkozásokkal, mezőgazdasági vállalkozókkal, turizmussal, iparral, infrastruktúra – fejlesztéssel és szolgáltatásokkal is. Nagyon nehéz meghatározni egy testületet, vagy szervezetet, amely megfelelően képviseli ezeket a csoportosulásokat.

A társadalmi szervezetség javulásával ez is pozitív irányba fog változni, de a jelenlegi helyzetben meg kell elégedni a ténnyel, hogy a szakértői csoport be tudta őket sorolni a feltüntetett résztvevők – aktorok közé.

Postavlja se pitanje sličnosti ponašanja opštinskih samouprava unutar regije i zajedničkog nastupa u odnosu na ostale učesnike – aktere.

Pretpostavljamo da ponašanje samouprava nije do kraja konzistentno, ali da je njihov odnos prema interesima i ciljevima u osnovnim crtama sličan. Isto tako se da pretpostaviti da i ostali učesnici iz regije i okruženja (na primer vlade) imaju istovetan odnos prema ovim samoupravama.

## *6. 2. Ulazni podaci MACTOR analize*

---

Polazeći od usvojenih listi aktera i interesa – ciljeva društveno – političkog života regije sastavljena je polazna matrica sa ocenama međusobnog direktnog uticaja aktera, kao što se vidi u tabeli 1.

Matrica direktnih uticaja (MDI) je sačinjena sa ocenama direktnih međusobnih uticaja aktera društveno – političkog života regije.

Medjusobni uticaji su ocenjeni po sledećoj gradaciji :

- 0 – ako akteri nemaju međusobnog uticaja
- 1 – ako akteri imaju međusobne uticaje na nivou operativnih procedura, odnosno nizak stepen uticaja
- 2 – ako akteri mogu da vrše uticaje na projekte partnera
- 3 – ako akteri mogu biti od uticaja na ostvarenje misije partnera
- 4 – ako akteri mogu biti od uticaja i na egzistenciju partnera.

U vezi sa ulaznim podacima o međusobnim odnosima aktera važne su i sledeće dopunske napomene:

- Na dijagonali matrice se pojavljuju nule, jer se polazi od toga da akteri nemaju uticaja sami na sebe. (Ovakva ocena je samo donekle tačna. U osnovi stoji da akter ne želi da vrši negativan uticaj na sebe, ali to ne znači da se to ne događa u realnom životu. Kako pozitivno tako i suicidalno ponašanje je realno moguće, ali je algoritam i matematička procedura MACTOR programskog paketa građena bez takve pretpostavke.)
- Moguće je ocenjivanje međusobnih odnosa aktera postaviti tako da se pretpostavlja oštra konkurencija među akterima, kao što je to prisutno na tržištu robe i usluga. U tom slučaju ove ocene se postav-

Ugyanakkor, egyes szereplők bizonytalanságok hordozói lehetnek:

Vajon a Régióon belül az egyes önkormányzatok hasonlóan és közösen viszonyulnak-e a többi résztvevőhöz és célokhoz?

Feltételeztük, hogy nem teljesen konzisztens az önkormányzatok viselkedése, de alapjában véve hasonlóan viszonyulnak az érdekekhez – célokhoz. Ugyanígy feltételezhető, hogy a régió környezetéből vizsgálatba vont többi résztvevő (például a kormányok) is hasonlóan viszonyul ezekhez az önkormányzatokhoz.

## 6. 2. A MACTOR elemzés kezdő adatai

Az elfogadott résztvevő és a régió társadalmi – politikai érdeklisták-ból kiindulva lett megszerkesztve az első bemenő adatmátrix, amely tartalmazza a résztvevők – aktorok közötti viszonyok osztályzatait, amint az áttekinthető az 1. táblázatban.

A direkt – közvetlen hatások mátrixa (MDI) a régió társadalmi – politikai résztvevőinek egymás- közötti kölcsönhatásainak értékeit tartalmazza.

Az egymásra hatások a következők szerint lettek osztályozva:

- 0 – Nincsenek a résztvevők egymásra semmilyen hatással.
- 1 – Egymás operatív folyamatainak megvalósítását akadályozhatják, vagyis a hatások alacsony szintűek.
- 2 – Egymás projektjeit veszélyeztethetik.
- 3 – Egymás küldetésének teljesítését veszélyeztethetik.
- 4 – Egymás fennmaradását veszélyeztethetik.

A kezdő adatokkal kapcsolatban fontosak a következő pótlólagos megjegyzések is:

- A mátrix kockáiban diagonálisan az érték értelemszerűen 0, mert önmagukra a résztvevők nem gyakorolnak hatást. Az ilyen megítélés csak részben igaz. Alapvetően igaz, hogy az aktor nem kíván önmagára negatív hatással lenni, de ez nem azt jelenti, hogy ez nem történhet meg a mindennapi életben. Ugyanúgy, mint ahogy lehet-

ljaju polazeći od toga, u kolikoj meri ugrožavaju akteri jedno drugog, pa ocena 4 može da znači da ugrožavaju egzistenciju partnera. U slučaju ove analize ocene govore o manjem ili većem stepenu kooperacije među partnerima.

- Akteri društveno – ekonomskog života fizički ne moraju biti locirani na teritoriji regije, ali sa svojim odlukama i operativnim radom vrše pozitivan ili negativan uticaj na regiju. Najtipičniji primeri su vlade Srbije i Pokrajine Vojvodine.

Matrica odnosa aktera prema interesima (2MAO) u tabeli 2. pruža informacije o odnosu aktera prema interesima. Odnos aktera prema interesima može biti pozitivan, negativan i neutralan, tj. akter može biti u nekom stepenu za realizaciju određenog interesa, ili protiv realizacije a može biti i nezainteresovan.

Ocenjivanje odnosa izvršeno je po sledećem:

- 0 – Akter je neutralan u odnosu na realizaciju datog interesa.
- 1 – Za postizanje interesa akter će preduzeti korake operativnog karaktera.
- 2 – Za postizanje interesa akter će preduzeti taktičke mere.
- 3 – Za postizanje interesa akter će žrtvovati i određena sredstva.
- 4 – Za postizanje interesa akter je spreman za veće žrtve.

U ovoj matrici ocene mogu biti i sa negativnim predznakom, ako je akter protiv ostvarenja datog interesa u određenom stepenu.

### *6. 3. Rezultati MACTOR analize*

---

Rezultati analize se pojavljuju u izlaznim formatima, koji su prikazani kako sledi.

#### *6. 3. 1. Posredni i neposredni međusobni uticaji učesnika – aktera*

---

Tabela 3. (MDII matrica) prikazuje rezultate obrađenih vrednosti ocena posrednih i neposrednih međusobnih uticaja učesnika. Suština proračuna je u tome da pored direktnih uticaja između dva učesnika (na primer: učesnik A je od uticaja na B) postoje i indirektni uticaji (na primer učesnik A utiče na učesnika C, a ovaj učesnik je od uticaja na učesnika B).

- séges a pozitív hatás, ugyanúgy lehetséges a szuicíd (önmegsemmítő) hatás is, de a MACTOR programcsomag eljárása, a matematikai procedúra ilyen feltételezések nélkül épült fel.
- Fel lehet állítani a résztvevők közötti értékelést olyan alapon is, hogy feltételezzük a résztvevők közötti éles konkurenciát, mint ahogy az létezik is az áru és szolgáltatás piacon. Ebben az esetben az értékelés arra vonatkozik, hogy az aktorok mennyire veszélyeztetik egymást és ennek alapján a 4 azt jelentheti, hogy egyik veszélyezteti a másik egzisztenciáját. Másik oldalról az ilyen elemzés a résztvevők közötti kisebb vagy nagyobb mértékű együttműködésről beszél.
  - A társadalmi politikai élet résztvevői fizikailag nem feltétlenül a régió területén vannak, de döntéseikkel és operatív működésükkel pozitív, vagy negatív módon befolyásolják a régiót. Ennek legtipikusabb példái Szerbia és Vajdaság AT kormányai.

A másik mátrix az „Érdekmátrix” (2MAO) a résztvevők, és érdekek viszonyát jelző szakértői értékeléseket mutatja a 2. táblázatban. Az aktorok viszonya az érdekekhez lehet pozitív, negatív, vagy semleges, vagyis bizonyos fokig adott érdek elérésében érdekelt lehet, de lehet ellene is vagy indifferens.

A kapcsolatok a következők szerint lettek osztályozva:

- 0 – A résztvevő semleges adott érdek megvalósításában.
- 1 – Az érdek megvalósítása érdekében a résztvevő operatív lépéseket tesz.
- 2 – Az érdek elérése érdekében a résztvevő taktikai eszközöket használ.
- 3 – Az érdek elérése érdekében a résztvevő anyagi áldozatokra is hajlandó.
- 4 – Az érdekek eléréséért a résztvevő hajlandó nagyobb áldozatokat is hozni.

### *6. 3. A MACTOR elemzés eredményei*

---

Az elemzés eredményei számos kimenőformátumban jelennek meg, amelyek a továbbiakban kerülnek bemutatásra.

Ovi proračuni omogućavaju ocenu međusobnih uticaja učesnika – aktera, jer rezultati pokazuju neposredan i posredan uticaj pojedinih učesnika na druge učesnike, tj. uticajnost i zavisnost.

Ove izračunate vrednosti pružaju sveobuhvatniji pregled i nijansiraju pozicije učesnika – aktera formirane u uslovima konkurencije. Interesantno je analizirati pokazatelje „uticaja“ (Ii) u poslednjoj koloni matrice i pokazatelje „zavisnosti“ (Di), prikazane u poslednjem redu matrice.

Interesantna je spoznaja da najveću uticajnost imaju sledeći učesnici:

Vlada Srbije (195)  
Evropska Unija (173)  
Vlada APV (169)  
Partije vladajuće koalicije (157)  
Komunalna sfera (150)  
Multinacionalne kompanije (146)  
Lokalna uprava (141)

Velika uticajnost vlada Srbije i Vojvodine je donekle razumljiva, jer su to važni centri donošenja odluka. Sa druge strane to je rezultat stavova izraženih u ocenama, koje odražavaju još uvek veoma izražen uticaj države, kao centra moći, i činjenice da državni organi imaju presudan uticaj u društveno-ekonomskom životu. Tu činjenicu potvrđuju i srazmerno niske vrednosti indeksa zavisnosti (Di).

Za razliku od sektora nabrojanih u prethodnoj tački, vezano za ove centre donošenja odluka treba da dođu do izražaja druga razmišljanja, jer pitanje decentralizacije i centralizacije uopšte je stalno aktuelno pitanje. Može se pretpostaviti da je decentralizacija i približavanje odlučivanja stanovništvu važan interes regije. Istovremeno, interes je ovih centara moći da se postojeći odnosi zadrže, jer to garantuje njihovu uticajnost i važnost na nivou društva. Takav konflikt nije lako razrešiti. Posebna istraživanja treba da odgovore na pitanja puteva decentralizacije, stepena istog i načina pretvaranja centara moći u centre orijentisane na građane.

Srbija nije član i verovatno će proći izvesno vreme do prijema u EU, ali po stavovima stručnjaka uticajnost EU je izrazito visoka. Takvo shvaćanje nije samo posledica orijentisanosti i želje regije u pogledu EU, nego



Az egyes szereplők közvetlen és közvetett kölcsönhatásainak számított eredményei a 3. táblázatban, az MDII mátrixban kerülnek bemutatásra. A számítások lényege az, hogy a résztvevők közötti direkt hatások mellett (Például: Az A résztvevő hatással van a B résztvevőre) fennállnak az indirekt hatások is (Például az A résztvevő hatással van a C résztvevőre, az pedig a B résztvevőre is.)

Ezek a számítások lehetővé teszik a kölcsönhatások igen sokrétű vizsgálatát, mivel az eredmények, vagyis a sorok és oszlopok összegei egy-egy szereplő közvetett és közvetlen hatásait, pontosabban a többi szereplőre vonatkoztatott befolyását és függőségét mutatják.

Ezek a számított mutatók átfogóbb és árnyaltabb képet mutatnak a versenyhelyzetben kialakuló pozíciókról. Érdekes áttekinteni a soronkénti, utolsó oszlopban látható, összesítéssel kapott „befolyás” (Ii) és az oszlopok szerinti „függőség” mutatókat (Di).

Érdekes képet mutat, hogy a legnagyobb befolyást a következő résztvevők gyakorolják:

- Szerbia kormánya (195)
- Európai Unió (173)
- Vajdasági AT kormánya (169)
- Koalíciós pártok (157)
- Kommunális szektor (150)
- Multinacionális cégek (146)
- Helyi önkormányzatok (141)

A szerbiai és a vajdasági kormány ilyen nagy befolyása részint érthető, mert a Régió szempontjából azok valóban fontos döntéshozatali központok. Másrészt az is köztudott, hogy nagyon erős még az „államközpontúság”, túlsúlyban van az állami szervek hatása a társadalmi gazdasági életre. Ugyanezeket a megállapításokat támasztja alá a vonatkozó függőségi mutatóik (Di) viszonylag alacsony értéke is.

Az előző bekezdésben felsorolt szektorok fejlődésével ellentétben ezekkel a döntéshozó szervekkel kapcsolatban más megfontolások kell, hogy érvényesüljenek. A centralizáltság – decentralizáltság kérdése általánosság-

i realnosti. Regija je predstavljala deo Evropskog društveno – ekonomskog prostora već i ranije i uvek su ostali Evropski orijentisani. U svakom slučaju treba računati sa takvom orijentisanošću i u buduće i treba iskoristiti za pozitivan pomak u traženju Evropskih saveznika.

Visoka uticajnost partija koalicije na vlasti je razumljiva, jer predstavljaju glavne faktore političkog odlučivanja. Posebno treba istaći problem međusobnih odnosa članova koalicije. Normalno je da ima razlika među njima u shvatanjima po određenim operativnim pitanjima, ali svaka nepotrebna konkurencija među njima može biti kontraproduktivna, ne samo u odnosu na partije opozicije, nego i u odnosu na valorizovanje pozitivnih namera.

Veoma je interesantna visoka uticajnost komunalne sfere. S jedne strane je to realno, jer je komunalna sfera postala zbog nedovoljnih investicija u ovu oblast usko grlo daljeg razvoja i normalnog života stanovništva regije.

Multinacionalne kompanije nisu još dovoljno prisutne u regiji, međutim njihov neposredan i posredan uticaj već dolazi do izražaja.

Prema podacima iz poslednjeg reda matrice najveću zavisnost imaju sledeći učesnici – akteri:

- Lokalna uprava (187)
- Komunalna sfera (169)
- Proizvodno uslužna sfera (162)
- Partije opozicije (153)
- Partije vladajuće koalicije (151)
- Srednje, stručno i visoko obrazovanje (150)
- Civilna sfera (147)

Po sedam aktera je navedeno među najuticajnijim a i među najzavisnijim. To je učinjeno radi lakšeg sagledavanja položaja lokalnih uprava.

Kao što se vidi, lokalne uprave su najzavisniji akteri, a istovremeno po uticajnosti su tek na sedmom mestu. Drugim rečima, nema ravnoteže između uticajnosti i zavisnosti lokalne uprave jer je zavisnost od ostalih aktera izrazitija nego uticajnost. Međutim, neravnoteža je pre svega rezultat visoke uticajnosti državnih organa – vlada APV i Srbije – višeg

ban, de egyes részkérdésekben is állandóan aktuális kérdés. Feltételezhető, hogy a vizsgált régióknak fontos érdeke a decentralizáció, a döntéshozatal közelebb hozatala a lakossághoz. Ugyanakkor a meglévő hatalmi központok érdeke a viszonyok fenntartása, mert ez garantálja a túlsúlyukat és fontosságukat társadalmi szinten. Ezt a konfliktust nem könnyű feloldani.

Külön vizsgálatokat igényel, hogyan lehet lebontani az ilyen viszonyokat, milyen a decentralizáció célszerű szintje és hogyan lehet a hatalmi központokat emberközpontúvá tenni.

Szerbia még nem tagja az Európai Uniónak és a felvételig még elmúlik bizonyos idő, de ennek ellenére a szakemberek megítélése szerint hatása kifejezetten magas. Ez nem csak azért van, mert a régió kimondottan Európa orientált, hanem ilyenek a realitások is. A régió korábban is az európai társadalmi – politikai tér része volt és mindig is Európa orientált volt és maradt. Mindenesetre az ilyen orientáltsággal számolni kell, és kihasználni európai szövetségesek keresésére.

A koalíciós pártok magas befolyásoló képessége érthető, mivel a politikai döntéshozatal legfontosabb tényezőit képezik. Külön ki kell emelni a koalíció tagjainak viszonyát. Természetes, hogy vannak eltérések a felfogásaikban egyes operatív feladatok kapcsán, de romboló hatású lehet minden szükségtelen konkurencia, nem csak az ellenzék irányába, hanem a pozitív szándékok tekintetében is.

Érdekes a kommunális szektor magas befolyása. Egyik oldalról ez reális, mert ez a szektor szűk garattá vált a beruházások elhanyagolása miatt mind a további fejlődésben, mind a régió lakosságának normális életvitelében.

A multinacionális cégek még nincsenek kielégítő szinten jelen a régióban, de közvetlen és közvetett hatásaik már kifejezésre jutnak.

A táblázat utolsó sorából látható, hogy a következő résztvevők függőségi mutatói a legnagyobbak:

Helyi önkormányzat (187)

Kommunális szektor (169)

Termelő – szolgáltató ágazatok (162)

Ellenzék (153)

hijerarhijskog nivoa. Niska uticajnost i visoka zavisnost lokalne uprave automatski nameće potrebu traženja i stvaranja savezništava u realizaciji svakodnevnih zadataka, a posebno razvojnih planova.

U blažoj formi, ali je slična situacija i sa ravnotežom zavisnosti i uticajnosti komunalne sfere.

Takav rezultat obrade govori o jednoj realnosti. Niko ne može da zanemaruje komunalnu sferu, jer zbog ranijih nerealiziranih ulaganja predstavlja ograničavajući faktor i svaki računa sa uticajem ove sfere. Istovremeno ova sfera je izrazito zavisna od drugih aktera i prinuđena je tražiti partnere u celom okruženju kada je reč o realizaciji ciljeva funkcionisanja i razvoja.

Uticajnost koalicionijskih partija je izrazito jaka. Ne računajući EU slede iza vlada Srbije i APV. Istovremeno njihova zavisnost je umerenija od partija opozicije. Takva slika jasno odražava njihov položaj, jer predstavljaju bitan faktor donošenja odluka na lokalnom nivou, ali vlade kao akteri su jače uticajnosti.

Zavisnost proizvodno – uslužne sfere i obrazovanja teško je objašnjavati. Verovatno se radi o nedovoljno stabilnom položaju proizvodno – uslužne sfere i bliska budućnost treba da povećava uticajnost ove sfere.

Zavisan položaj celokupne sfere obrazovanja je verovatno rezultat njihove zavisnosti od budžeta lokalnih uprava i vlada, nedovoljnog saznanja o njihovom stvarnom društvenom uticaju. Nije na odmet tome posvetiti posebnu pažnju i stvarati svest o značaju obrazovanja i stvaranja centara istraživanja i znanja u regiji.

### *6. 3. 2. Grafičko predstavljanje uticaja i zavisnosti učesnika*

---

Programski paket automatski izračunava potrebne podatke i prikazuje uticajnost i zavisnost učesnika grafički (Slika 1). Horizontalna „X“ osa predstavlja vrednosti zavisnosti aktera, a vertikalna „Y“ osa predstavlja vrednosti uticajnosti.

Kordinate ne predstavljaju apsolutne mere vrednosti, već prikazuju najviše i najniže vrednosti matrice MDII.

Koalíciós pártok (151)  
Közép, szak-, és egyetemi oktatás (150)  
Civil szektor (147)

Hét aktor lett felsorolva a legbefolyásosabb és a legfüggőbbek csoportjában is.

Ez a helyi önkormányzatok helyének pontosabb behatárolása miatt történt.

Amint megfigyelhető, a helyi önkormányzatok a legfüggőbb résztvevők, ugyanakkor viszont befolyásuk szerint csak a hetedik helyen vannak. Más szavakkal nincs egyensúly a helyi önkormányzatok befolyása és függősége között. Függőségük a többi résztvevőtől sokkal erősebb, mint befolyásuk. Ez az egyensúlybomlás elsősorban a Szerb és a Vajdasági AT kormányok, – mint magasabb hierarchiájú döntéshozóknak – a túlsúlyából ered. A helyi önkormányzatok gyenge befolyása és erős függősége a mindennapi feladatok elvégzésében erős szövetségek keresését és megteremtését feltételezi.

Egyszerűbb formában, de hasonló a helyzet a kommunális szféra egyensúly helyzetével is. Ez a jelenség egy realitásról árulkodik. Senki sem hanyagolhatja el a kommunális szférát, mert a korábbi beruházások elmaradása miatt korlátozó feltétellé vált és mindenki számol ezzel a problémával. Ugyanakkor ez a szféra kimondottan nagy függőségben van a más résztvevőkkel szemben, kénytelen partnereket keresni a teljes környezetben, amikor a fejlesztési és üzemeltetési feladatokat kell megoldani.

A koalíciós pártok hatása kimondottan erős. Nem számolva az EU – t, a két kormány után következik. Ugyanakkor függőségük kisebb, mint az ellenzéki pártoké. Az ilyen kép világosan tükrözi a helyzetüket, mert a helyi döntéshozás fontos tényezői, de a kormányok, mint aktorok befolyásosabbak.

A termelő – szolgáltató ágazatok és az oktatás függőségét nehéz megmagyarázni.

Valószínű a termelő – szolgáltató szféra bizonytalan helyzete okozza ezt a jelenséget, és a közeljövő növelheti ennek a szférának a befolyását.

Pozicije pojedinih učesnika se veoma dobro mogu predstaviti pomoću dijagrama. Zavisne učesnike pozicionira desno a uticajne na više. Prema tome, desno pozicioniranje učesnika predstavlja veću zavisnost aktera, a viša pozicija u ravni predstavlja veću uticajnost.

U gornjem levom kvadrantu se prikazuju pozicije uticajnih – dominantnih učesnika, u skladu sa pravcem i intenzitetom njihove orijentisanosti.

Najmanja je zavisnost multinacionalnih kompanija i zato pokazatelj zavisnosti ( $D_i=102$ ) kao najniži, predstavlja levu granicu, dok zavisnost lokalnih uprava je najveća ( $D_i=187$ ), predstavlja desnu granicu.

Slično tome, uticajnost opozicije je najmanja ( $I_i=99$ ), što predstavlja donju granicu, dok uticajnost vlade Srbije, kao najveća ( $I_i=195$ ) predstavlja gornju granicu.

Treba zapaziti položaj civilnog sektora. Niska ocena njihove uticajnosti i relativno visoka ocena zavisnosti je za razmišljanje. Praktično je to odraz zapostavljenosti civilne sfere, i nezainteresovanosti stanovništva za javne probleme. Povećanje zainteresovanosti stanovništva za javne – zajedničke probleme je strateško pitanje razvoja demokratskog društva, ali za to je pre svega potrebno razvijanje civilne svesti stanovništva.

Sasvim su očit zaključci o mogućnostima aktera da traže partnere – saveznike i o budućim odnosima uticaja i zavisnosti između partnera. Očita je visoka uticajnost vlade Srbije i zavisnost lokalnih uprava. To je interesatno saznanje zato jer ti odnosi će se realizirati i u partnerstvima između ovih aktera.

### 6. 3. 3. *Bilans neto uticaja (NS)*

---

Neto uticaj među učesnicima je razlika između vrednosti uticaja i zavisnosti. Tabela 4. prikazuje neto bilans direktnih i indirektnih uticaja za svaki par učesnika. Tehnički koeficijenti matrice pokazuju kolika je razlika u međusobnom uticaju pojedinih parova učesnika.

Sa matrice mogu se očitati sledeće informacije:

Ako je vrednost u redu NS matrice pozitivan, učesnik „i“ ima jači indirektni i direktni uticaj na učesnika „j“. Ako je vrednost negativna, odnosi snaga su obrnuti.

Az egész oktatás függősége valószínű következménye a helyi és kormány költségvetés-függőségnek és valószínű annak, hogy az oktatás társadalmi szerepe még nem felismert. Ennek külön figyelmet kell szentelni, és tudatosítani oktatás és a megfelelő kutató és tudásközpontok megteremtésének fontosságát a régióban.

### *6. 3. 2. A szereplők befolyásának és függésének grafikus ábrázolása*

---

A programcsomag automatikusan kiszámolja és elkészíti a befolyás és függőség síkban megszerkesztett grafikus ábrázolását is (1. ábra). A vízszintes tengely a függőséget, a függőleges a befolyásoló képesség mértékét mutatja.

Az ábrában a koordináták nem abszolút mérőszámok, hanem az MDII mátrixból a legkisebb és legmagasabb számított értékeket képviselik.

Az egyes szereplők pozícióit vizuálisan jól mutatja az ábra. Minél nagyobb a függősége egy szereplőnek, annál inkább jobbra pozícionálódik és minél nagyobb a befolyásoló képessége annál feljebb.

Lényegében a bal felső négyzetben vannak a domináns résztvevők pozíciójuk, elkötelezettségük iránya és intenzitása alapján.

A multinacionális cégek függősége a legkisebb és emiatt függőségi mutatója ( $D_i=102$ ) is a legkisebb és ez képezi a baloldali határt, míg a helyi önkormányzatok függősége a legnagyobb ( $D_i=187$ ) és képezi a jobboldali határt.

Hasonlóan az ellenzék befolyásoló képessége a legkisebb ( $I_i=99$ ) és az képezi az alsó határt, míg Szerbia kormánya befolyásoló képessége a legmagasabb ( $I_i=195$ ) és az képezi a felső határt.

Említést érdemel a civil szektor pozíciója is. A minimális befolyásoló képesség mindenképpen elgondolkodtató. Gyakorlatilag ez a civil szféra elhanyagoltságát és súlytalanságát, a lakosság elenyésző érdeklődését mutatja a közügyek iránt. Ennek fejlesztése stratégiai kérdés, de elsősorban a közfelfogást kell fejleszteni.

Teljesen világosak a konklúziók ami az aktorok partner-szövetséges keresési lehetőségeit illeti, valamint a jövőbeni egymásra hatásokat és függőségeket.

Poslednja kolona sadrži sumu, odnosno razliku između uticaja i zavisnosti datog učesnika.

Podaci su pregledni i veoma se lako može analizirati u kojoj meri učesnici utiču jedni na druge. (Na primer, uticaj Vlade Srbije na lokalne samouprave poprima vrednost +11. Istovremeno, uticaj lokalnih samouprava na vladu Srbije poprima vrednost – 11, što pokazuje visok stepen zavisnosti lokalnih samouprava u odnosu na Vladu Srbije.) Iz ovih relacija se mogu izvesti zaključci o šansama sklapanja saveza sa drugim učesnicima i o odnosima koje se mogu očekivati u tim savezništvima.

Vrednosti koje se nalaze u poslednjoj koloni pokazuju već poznate relacije. Postoje učesnici koji imaju uticajnost i učesnici koji su u zavisnom položaju.

#### *6. 3. 4. Vektor ukupne uticajnosti (kompetencije) učesnika – aktera*

---

Ranije razmatrana matrica direktnih i indirektnih uticaja (MDII) u tabeli 3. je pružala dve veoma značajne informacije:

- O direktnom i indirektnom uticaju učesnika „i“ na učesnika „j“ ((MDII)ij) ako je relacija definisana tako da su oba učesnika istog značaja.
- O indirektnim uticajima kojima učesnik verovatno utiče i na sebe preko nekog aktera – posrednika. Ovaj uticaj se u stvari naziva retroaktivnim uticajem ((MDII)ii).

Neki učesnik je kompetentniji onda ako je njegova uticajnost veća a zavisnost manja od drugog učesnika. Međutim, ukupnu uticajnost – kompetentnost jednog učesnika ne određuje samo uticajnost u odnosu na druge učesnike. Učesnik je istovremeno uticajan, zavisan i retroaktivan, što dolazi do izražaja u pokazatelju ukupne uticajnosti – kompetencije. Na primer, određen učesnik može biti umereno uticajan, bez jačih zavisnosti i retroaktivnosti izrazito kompetentan.

U vektoru ukupne uticajnosti – kompetencije (tabela 5) iskazani su pokazatelji ukupne uticajnosti – kompetencije „Ri“ na osnovu direktne i indirektno uticajnosti, zavisnosti i retroaktivnog uticaja, a na bazi sledeće relacije:



### 6. 3. 3. A nettó befolyások egyenlege (NS)

---

A nettó befolyást a befolyás és a függőség mutató különbözeteként kapjuk meg, mint nettó mérleget. A 4. táblázat a direkt és indirekt hatások nettó mérlegét mutatja minden résztvevő párosra kiszámítva, vagyis azt, hogy mekkora az egymásrahatásuk közötti eltérés.

A táblázatba foglalt mátrixot úgy lehet értelmezni, hogy ha a mérleg az NS mátrix sorában pozitív, az „i” résztvevő erősebb indirekt és direkt hatást gyakorol a „j” résztvevőre, mint fordítva. Ha az érték negatív, akkor ez fordítva érvényes.

Az utolsó oszlopban ki van számítva a direkt és indirekt hatások eltérése is.

Könnyen áttekinthetőek az adatok és elemezhető, hogy mely résztvevő mely résztvevőre milyen fokú hatással van. (Pl. a szerbiai kormány hatása a magyar önkormányzatokra +11-es értéket vett fel, ugyanakkor a magyar önkormányzatok hatása -11-es értéket, vagyis nagy fokú függőséget mutat a szerb kormány viszonylatában.) Ezekből a viszonzyszámokból már igen messzemenő következtetéseket lehet levonni arra vonatkozóan, hogy milyen eséllyel tudunk céljainkhoz-érdekeinkhez szövetiséget találni egy-egy adott partnerben, és az mennyire függ tőlünk, vagy ellenkezőleg mi vagyunk tőle függőségben.

Az utolsó oszlopban található összegek alapjába véve a már ismert relációkat mutatják, hiszen vannak erős befolyásoló képességet és vannak egyértelmű függőséget mutató résztvevők.

### 6. 3. 4. A résztvevők befolyásoló (kompetencia) vektora

---

A korábban vizsgált direkt és indirekt hatások mátrixa (MDII) a 3. táblázatban két igen hasznos információt nyújt:

- Egyrészt az „i” résztvevő direkt és indirekt hatásáról a „j” résztvevőre ((MDII)ij) ha úgy van definiálva a reláció, hogy mindkét résztvevő jelentősége közel azonos, tehát  $i=j$
- Másrészt pedig, az indirekt hatásokról, amelyeket feltételezhetően a résztvevő közvetve önmagára gyakorol (retroaktív) hatást közvetítő résztvevőn keresztül, ezt nevezzük retroaktív hatásnak ((MDII)ii).

$$R_i = \frac{I_i - MD_{II}}{\sum I_i} \times X \frac{I_i}{I_i + D_i}$$

Na osnovu podataka vektora može se sastaviti redosled učesnika prema uticajnosti – kompetentnosti. Programski paket izrađuje i histogram kompetencije (slika 2.), na kojem se još bolje mogu uočiti učesnici visoke uticajnosti i zavisni učesnici.

Ne iziskuje posebna objašnjenja kako i na koji način treba koristiti ove podatke za traženje odgovarajućih partnera sa visokom uticajnošću za realizaciju određenih interesa.

### 6. 3. 5. Kompetitivnost (važnost, značaj) interesa

Programski paket analizira kompetitivnost interesa i prikazuje ih u bilansnom obliku. Za svaki utvrđeni interes prikazuje grafički oblikovanu vagu na kojem sa jedne strane prikazuje pristalice, a sa druge protivnike datog interesa – cilja (Slika 3.) . Prikazivanje ostalih slika se zanemaruje, ali treba napomenuti sledeće:

- Praktički svi interesi, izuzev povećanja budžetskih prihoda (Slika 3.) predstavljaju nezaobilazan interes za skoro sve aktere. Po ovim pitanjima, bar prividno, veoma brzo se može doći do kompromisa i mogu se planirati zajedničke akcije. Treba napomenuti da po pitanju privlačenja stranog kapitala i povećanja zaposlenosti odnos partija opozicije se razlikuje od ostalih aktera prema ocenama stručnjaka. Stav opozicije može da bude odudaran i po drugim interesima, ali se to dovoljno ne manifestuje u ovoj analizi.
- Interesantna su razmišljanja vezana za povećanje budžetskih prihoda.

Lokalne uprave, vlade Srbije i Vojvodine, obrazovanje, vladajuća koalicija, civilna i komunalna sfera smatraju važnim svojim interesom ostvarenje budžetskih prihoda. To je i razumljivo, jer budžetski prihodi predstavljaju osnove njihovog funkcionisanja i realizacije javnih funkcija. Istovremeno proizvodno – uslužna sfera, multinacionalne kompanije i opozicija se protive ovom interesu, jer su za njih budžetski prihodi u suštini troškovi.

Amennyiben egy résztvevő kompetensebb, akkor a hatása nagyobb és függősége kisebb a másiktól, azonban egészében nem csak a résztvevő befolyásoló hatása határozza meg egy – egy résztvevő kompetenciáját. Egy résztvevő lehet ugyanis egyszerre befolyásoló, de másoktól függő, sőt retroaktív is, ami a kompetenciamutatóban jut kifejezésre. Pl. egy résztvevő lehet mérsékelt befolyásoló, de visszafogó függőségek és retroaktivitás nélkül is erősen kompetens.

A kompetencia vektorban (5. táblázat) olyan „Ri”- kompetencia – mutatókat számol ki a programcsomag, amelyek számításba veszik a befolyásoló képességet, valamint direkt és indirekt függőséget és a visszahatásokat is a következő reláció alapján:

$$R_i = \frac{I_i - MD_{II}}{\sum I_i} X \frac{I_i}{I_i + D_i}$$

Lényegében a vektor adatai alapján fel lehet állítani a résztvevők kompetencia sorrendjét. A kompetencia vektor adatai alapján készítette el a programcsomag a kompetencia hisztogramot (2. ábra) ami még jobb áttekintést nyújt a nagy befolyást gyakorló és a függőségben működő résztvevőkről.

Nem igényel különösebb magyarázatot, hogyan kell az adatokat felhasználni adott érdekek megvalósításához befolyásoló-képes partnereket keresésére.

### 6. 3. 5. Az érdekek versenyképessége (fontossága, jelentősége)

A programcsomag az érdekek – célok versenyképességét is elemzi, és mérlegek formájában vizualizálja. Minden érdekre – célra elkészít egy ilyen ábrát, ahol az egyik serpenyőben az elfogadók, a másikban az ellenzők vannak feltüntetve. Az ábrák bemutatásától eltekintünk, de példaként kitérünk a következőkre:

- Gyakorlatilag a költségvetési bevételek (3. ábra) kivételével minden érdek megkerülhetetlen majdnem minden aktor esetében. Látszólag, ezekben a kérdésekben könnyű kompromisszumra jutni, közös akciókat tervezni. Meg kell jegyezni, hogy a külföldi tőkevonzás, a foglalkoztatás növelése esetében az ellenzék viszonyulása eltér a

Značajan i težak problem predstavlja iznalaženje ravnozteže u ovakvim situacijama. Sa jedne strane, bitno je da se ekonomija i stanovništvo preterano ne optereće porezima i dažbinama, jer to smanjuje konkurentnost, dok sa druge strane, svako koristi efekte i troši javne rashode. Zbog toga za njih je potrebno obezbediti sredstva. Međutim, obuzdavanje budžetskih prihoda i rashoda je veoma važan zahtev, jer je samo tako moguće povećati organizovanost, efikasnost i smanjenje troškova u sferi javnih rashoda.

Istovremeno budžetska disciplina je i važan signal stanovništvu, jer su prve reakcije stanovništva, ako se radi o povećanju poreza i dažbina, da ih treba celishodnije trošiti i prerasporediti a nikako povećavati. Ako stanovništvo vidi odmerenost i racionalnost to je od pozitivnog uticaja na političku stabilnost i prihvatanje akcija lokalne uprave.

### *6. 3. 6. Matrica maksimalnih neposrednih i posrednih uticaja (MMDII)*

---

Vrednosti prikazane u matrici pokazuju maksimalni posredni i neposredni uticaj i zavisnost učesnika od ostalih. Prednost ove matrice je u tome što zadržava originalnu skalu tj. vraća se MDI matrici, koja pokazuje vrednovanje direktnih uticaja učesnika na ostale.

Matrica MMDII sem detalja, tj. uticaja između parova učesnika prikazuje i dva veoma bitna sumirana rezultata (tabela 6):

- Maksimalni direktni i indirektni uticaj učesnika (IMAX<sub>i</sub>) na sve ostale učesnike sabiranjem vrednosti po redovima.
- Maksimalnu direktnu i indirektnu zavisnost učesnika (DMAX<sub>i</sub>) od ostalih učesnika sabiranjem vrednosti po kolonama.

Veća vrednost u poslednjoj koloni znači veću uticajnost učesnika. Isto tako, veća vrednost u poslednjem redu označava veću zavisnost učesnika.

Redosled učesnika po uticajnosti i zavisnosti na bazi ove matrice se menjaju u odnosu na podatke u MDI matrici, kao što se vidi iz podataka separiranih iz odnosnih matrica. Međutim te promene redosleda nisu kardinalnog karaktera.

többi résztvevőtől a szakemberek megítélése szerint. Az ellenzék álláspontja eltérhet más érdekek esetében is, de az nem mutatkozik markánsan ebben az elemzésben.

– Érdekes képet mutat a költségvetési bevételek növekedésével kapcsolatos gondolkodás.

Az önkormányzatok, a vajdasági és a szerbiai kormány, a szolgáltatási és egészségügyi szektor ezt fontos célnak tartja. Ez természetes is, mert ez jelenti bevételeik és ekképpen működésük alapját, a közfeladatok ellátásának finanszírozását. Ugyanakkor a szolgáltató szféra, multinacionális cégek és az opposíció ellene vannak, mert számukra a költségvetés bevételei lényegében költségek.

Fontos és súlyos kérdés az egyensúly keresése az ilyen jellegű ellentétek esetében, ami nem könnyű feladat. Egyik oldalról fontos, hogy ne történjen szükségtelen elvonás a gazdaságtól, mert az csökkenti a versenyképességet, másik oldalról viszont mindenki fogyasztója – haszonélvezője is a közszolgáltatásoknak. Erre a célra biztosítani kell az eszközöket. Ennek ellenére a költségvetési bevételek „féken tartása” fontos követelmény, mert ki kell, hogy kényszerítse a szervezettséget, hatékonyságot és költségta-  
karékosságot a közszférában is.

Ugyanakkor a költségvetési fegyelem mindig fontos jelzés a lakosság felé is, mert a lakosság első reakciója minden elvonással kapcsolatban az, hogy azokat nem növelni kell, hanem az eszközöket célszerűbben felhasználni és újraosztani. Ha a lakosság mérsékletet és racionalitást lát, az pozitív hatással van a politikai stabilitásra és a helyi önkormányzat tevékenységének elfogadására.

### *6. 3. 6. A maximális közvetlen és közvetett hatások mátrixa (MMDII)*

---

A mátrixba foglalt értékek a résztvevők maximális direkt és indirekt befolyását és függőségét mutatják. Ennek a mátrixnak előnye, hogy megtartja az eredeti skálát, vagyis az MDI mátrixra alapoz, amely a direkt hatások értékelését mutatja.

Az MMDII mátrix a részleteken kívül két fontos eredményt mutat meg (6. táblázat):

## Redosled uticajnosti učesnika – aktera

Po MDII matrici	po MMDII matrici
1. Vlada Srbije (195)	1. Vlada Srbije (39)
2. Evropska Unija (173)	2. Vlada APV (32)
3. Vlada APV (169)	3–4. Partije vlad. koalic. i multinac. kompanije (31)
4. Partije vladajuće koalicije (157)	3–4. Partije vlad. koalic. i multinac. kompanije (31)
5. Komunalna sfera (150)	5–6. Proizv. usl. sfera i Evropska Unija (28)
6. Multinacionalne kompanije (146)	5–6. Proizv. usl. sfera i Evropska Unija(28)
7. Lokalne uprave (141)	7–8. Lokalne uprave i partije opozicije (27)

## Redosled zavisnosti učesnika – aktera

1. Lokalne uprave (187)	1. Komunalna sfera (36)
2. Komunalna sfera (169)	2. Lokalne uprave (35)
3. Proizvodno uslužna sfera (162)	3. Asocijacije privr. (33)
4. Partije opozicije (153)	4. Proizv.- usl. sfera (32)
5. Partije vladajuće koalicije (151)	5–6. Partije vladajuće koalicije i partije opozicije (31)
6. Sred., struč. i vis. Obrazov. (150)	5–6. Partije vladajuće koalicije i partije opozicije (31)
7. Civilna sfera (147)	7–8. Sred., struč. i vis. obrazov. i civilna sfera (28)

### 6. 3. 7. Histogram kompetencije na osnovu maksimalnih posrednih i neposrednih uticaja

---

Na osnovu podataka iz tabele 6. programski paket takođe računa vektor uticajnosti – kompetencije, čije vrednosti su prikazane u histogramu kompetencije MMDII (Slika 4.)

Histogram vizuelno prikazuje uticajnost – konkurentnost učesnika. U svojoj suštini pet učesnika: vlada Srbije, Izvršno veće APV, multinacio-

- Minden résztvevő maximális direkt és indirekt hatását (IMAXi) a többi résztvevőre az értékek soronkénti összeadásával.
- Minden résztvevő maximális direkt és indirekt függőségét (DMAXi) a többi résztvevőtől az értékek oszloponkénti összeadásával.

Értelemszerűen, minél nagyobb az érték az utolsó oszlopban, a résztvevőnek annál nagyobb a befolyásoló képessége. Ugyanígy az is érvényes, hogy minél nagyobb az érték az utolsó sorban, annál kifejezettebb a résztvevő függősége.

A résztvevők befolyás és függőség sorrendje változik e mátrix alapján az MDI mátrixhoz viszonyítva, mint az át is tekinthető a megfelelő mátrixokból kiemelt adatokból. Ezek a változások azonban nem kardinális jelentőségűek.

### **A résztvevők sorrendje befolyásoló képességük alapján**

MDII mátrix szerint	MMDII mátrix szerint
1. Szerbia kormánya(195)	1. Szerbia kormánya (39)
2. Európai Unió (173)	2. Vajdaság AT kormánya (32)
3. Vajdaság AT kormánya (169)	3–4. A koalíció és a multinacionális cégek (31)
4. A koalíció (157)	3–4. A koalíció és a multinacionális cégek(31)
5. Kommunális szféra (150)	5–6. Term. –szolg. ág.és az Európai Unió (28)
6. Multinacionális cégek (146)	5–6. Term. –szolg. ág és Európai Unió (28)
7. Helyi önkormányzatok(141)	7–8. Helyi önkorm. és az ellenzék (27–27)

### **A résztvevők függőségi sorrendje**

1. Helyi önkormányzatok (187)	1. Kommunális szféra (36)
2. Kommunális szféra (169)	2. Helyi önkormányzatok (35)
3. Term – szolg- ágazatok (162)	3. Gazdasági szövetségek (33)
4. Oppozíció (153)	4. Term. – szolg. ágazatok (32)
5. Koalíciós pártok (151)	5–6. Koalíciós pártok és ellenzék (31)

nalne kompanije, Evropska Unija i partije koalicije pokazuju uticajnost, odnosno kompetentnost, dok ostali učesnici u manjoj ili većoj meri spadaju u grupu zavisnih učesnika.

Sasvim je jasno da su uticajni – kompetentni učesnici manje – više ravnopravni u konkurentnim situacijama, dok ostali treba da grade strategiju adekvatno stepenu zavisnosti od potencijalnih partnera.

### *6. 3. 8. Veze učesnika i interesa*

---

#### *6. 3. 8. 1. Prvi nivo ocene veza učesnika i interesa*

---

Druga ulazna matrica (2MAO) u tabeli 2. predstavlja matricu odnosa aktera prema interesima, onako kako je izvršeno ocenjivanje sa ocenama 0–4.

U analizi veza učesnika i interesa na prvom nivou polazi se od matrice u tabeli 2. U prvom koraku obrade odnos učesnika prema interesima prikazuje se u jednostavnoj pozicionoj matrici (1MAO) u tabeli 7.

Veze između učesnika i interesa poprimaju tri moguće vrednosti. Ako se interes smatra važnim za datog učesnika i želi ostvariti, ocena je +1, ako je dati interes neodgovarajući za učesnika i ne želi da bude ostvaren, ocena je -1. Ako je učesnik indiferentan prema interesu, ocena je 0. Ovu matricu program izrađuje na osnovu predznaka koeficijenata u matrici 2MAO (Tabela 2).

Poslednja kolona matrice prikazuje broj pozitivnih i negativnih stavova pojedinih učesnika prema utvrđenim interesima. Ove informacije pokazuju da je za svakog učesnika celishodno da se pozabavi, ne samo sopstvenim sistemom interesa, već i sistemima interesa svojih potencijalnih partnera, saveznika. Ispitivanje sistema interesa predstavlja nove mogućnosti analize, koje zavisno od konkretnog problema treba da obavlja dati učesnik.

Poslednja tri reda matrice su rezultat prostog sabiranja. Prvi red pokazuje, koliko učesnika je ocenilo dati interes kao odgovarajući koji treba ostvariti. Drugi red pokazuje koliko njih je dalo ocenu «neodgovarajući», tj. da ne treba ostvariti dati interes, dok poslednji red pokazuje zbir pozitivnih i negativnih stavova učesnika prema datom interesu.



6. Közép, szak-, és egyet. okt. (150)	5–6. Koalíciós pártok és ellenzék (31)
7. Civil szféra (147)	7–8. Közép, szak-, és egyet. okt. és civil szféra (28)

### 6. 3. 7. *Versenyképességi hisztogram a maximális közvetett és közvetlen hatások alapján*

---

A 6. táblázat adatai alapján a programcsomag kiszámítja a befolyásoló képesség – versenyképesség adatait is, amelyek a versenyképességi hisztogramon (MMDII) a 4. ábrán kerülnek bemutatásra.

A hisztogram vizualizálja a résztvevők befolyásoló, vagyis versenyképességét. Lényegében öt résztvevő: Szerbia és Vajdaság AT kormányai, a multinacionális cégek, Európai Unió és a koalíciós pártok mutatnak befolyásoló, illetve versenyképességet, míg a többi résztvevő kisebb, vagy nagyobb mértékben függőségben vannak a versenyképes résztvevőktől.

Könnyen belátható, hogy a versenyképes résztvevők többé – kevésbé egyenrangúak a konkurens helyzetekben, még a többiek annak függvényében kell, hogy építsék stratégiájukat, hogy milyen mértékű függőségben vannak a lehetséges partnerektől.

### 6. 3. 8. *A résztvevő – érdek kapcsolatok*

---

#### 6. 3. 8. 1. *A résztvevő – érdek kapcsolatok első szintje*

---

A második kezdő mátrix (2MAO) a 2. táblázat a résztvevők és érdekek viszonyát mutatja annak alapján, ahogy az értékelés történt 0 – 4 osztályzatokkal.

A résztvevők és érdekek kapcsolatelemzésében a 2. táblázat adataiból indulunk ki és a vizsgálatok első szintjén egy egyszerű pozíciós résztvevő – érdek mátrix (1MAO) kerül kiszámításra (7. táblázat).

A résztvevők és az érdekek közötti első szintű kapcsolatokat a mátrix három lehetséges értékkel ábrázolja, attól függően, hogy a cél megfelelő – elérendő (+1), nem elérendő (-1), vagy semleges értékű (0) érdekek tekintetében az értékelők osztályzatai alapján. A mátrixot tulajdonképpen a 2MAO (2. táblázat) mátrix értékeinek előjelei alapján állítja elő a programcsomag.

Jasno je da je mnogo lakše naći saveznike za dominantno prihvaćene i dominantno neprihvaćene interese, nego za one u kojima se mišljenja učesnika razilaze, kao na primer, po pitanju budžetskih prihoda, što u sistemu interesa nekih učesnika predstavlja poželjnu, a drugih nepoželjan interes.

Međutim, treba podvući i to da je upravo najvažnije ispitivati odnose učesnika prema nekom interesu u takvim slučajevima. Divergentni odnos učesnika prema određenom interesu uvek postavlja pitanje strategije i taktike iznalazjenja saveznika i izmene stavova učesnika sa suprotnim mišljenjem.

Odnos učesnika prema interesima prikazuje se i na histogramu (Slika 5.).

Jasno se mogu sagledati dominantni interesi, kao što su: Politička stabilnost, poboljšanje imidža, privredna i komunalna infrastruktura, zaštita prirode i održivi razvoj, pa i zaustavljanje zaostajanja i marginalizacije. U odnosu na ove interese lako je naći saveznike i krenuti u zajedničke akcije.

Verovatno predstavljaju ozbiljan problem interesi, kao što su: povećanje zapošljavanja, lokalna ulaganja, inovacije i naučno – istraživački rad, turizam i usluge, pa čak i energetska efikasnost i priliv kapitala sa strane.

Povećanje zapošljavanja uvek se deklarira kao važan interes. Nije ni diskutabilna takva želja regije, slično drugim društveno – ekonomskim jedinicama. Međutim, na histogramu se uočava nizak prioritet zapošljavanja. Očito u obračunima koje vrši programski paket dolaze do izražaja suprotnosti interesa po ovom pitanju, koje predstavljaju realnost društveno – ekonomskog života. Od tih komponenti koje su od uticaja na zapošljavanje treba spomenuti sledeće:

- S jedne strane još uvek nas pritiska problem transformacije privrede i oslobađanja od suviše radne snage u privrednim organizacijama, što povećava broj nezaposlenih. S druge strane, novi proizvodni objekti, razvoj uslužnih delatnosti i novoootvorena radna mesta traže radnu snagu drugog kvaliteta znanja, veština, navika i to u smanjenom broju. U takvim uslovima veoma je teško postići pozitivan bilans u pogledu zaposlenosti.

A mátrix utolsó oszlopa mutatja, hogy a résztvevőknek egyenként hány érdek – cél iránt van pozitív, vagy negatív viszonyulásuk. Ezek az adatok rámutatnak, hogy célszerű foglalkozni minden résztvevőnek a saját, de a potenciális partnerek, szövetségesek célrendszerével is. Az összetettebb és egyszerűbb érdek vagy célrendszerek további vizsgálata is fontos elemzési lehetőségeket jelent.

A mátrix utolsó három sora egyszerű összegzések eredménye. Az első sor azt mutatja, hogy az adott érdek hány résztvevő érdekrendszerében foglal el elérendő pozíciót, a második, hogy hány résztvevő érdekrendszerében foglal el nem elérendő pozíciót, míg az utolsó sor az összes érdekrendszerbe elfoglalt pozíciók számát mutatja.

Könnyen belátható, hogy könnyebb szövetségest találni a dominánsan elérendő, vagy dominánsan nem elérendő érdekekhez – célokhoz, mint azokhoz, amelyek pozíciói megoszlanak a résztvevők között, mint pl. a költségvetési bevételek, amely egyesek érdekrendszerében kívánatos, míg másokéban nem.

Ugyanakkor alá kell húzni, hogy az ilyen érdekek iránti viszonyokat kell elsősorban vizsgálni. Tehát a résztvevők divergens viszonya bizonyos érdekek iránt mindig a megfelelő szövetséges keresési stratégia és taktika problémáját, valamint az ellenkező véleményen levő résztvevők véleményének megváltoztatását veti fel.

A programcsomag egy hisztogramban (5. ábra) mutatja ki a résztvevők viszonyát az érdekekhez

A domináns érdekek könnyen beláthatók, mint pl.: politikai stabilitás, image javítás, gazdasági és kommunális infrastruktúra, természetvédelem és fenntarthatóság és a lemaradás és marginalizálódás megállítása. Ezen érdekek mentén könnyű szövetségeseket találni és közös akciókba kezdeni.

Valószínű komoly problémát vetnek fel az olyan érdekek, mint pl.: a foglalkoztatottság növelése, lokális beruházások, innováció és tudományos kutatások, turizmus és a szolgáltatások, vagy az energetikai hatékonyság és az idegen tőke beáramlása.

A foglalkoztatás minden esetben, mint fontos érdek kerül megfogalmazásra. A régió ilyen érdeke vitán felüli, ugyanúgy, mint minden más társadal-

- Sa jednog drugog aspekta posmatrano, vodi se borba za povećanje zapošljavanja, da bi se poboljšala politička stabilnost i proširio sloj stanovništva sa sigurnim životnim standardom, što je u suprotnosti sa potrebom smanjivanja učešća direktnog živog rada u procesima rada a u interesu povećanja konkurentnosti.
- Moguće bi bilo, a verovatno i potrebno, u pojedinim sektorima dublje analizirati ovaj problem i stvoriti odgovarajuće strategije, jer je reč o veoma osetljivom problemu konkurencije ciljeva. Ulaganje kapitala u velike kapacitete po pravilu obezbeđuju kapitalnu efikasnost i ostvarivanje profita odgovarajućeg nivoa. Međutim, takvi kapaciteti se karakterišu visoko opremljenim radnim mestima i angažovanjem malo radne snage. Ulaganjem kapitala u mala i srednja preduzeća postiže se veće zapošljavanje radne snage, ali manja profitabilnost. Prema tome, kapitalna efikasnost i zapošljavanje radne snage su u početnom periodu razvoja konkurentni do određenog stepena. Manje razvijena sredina po pravilu mora u početku ulagati u profitabilne kapacitete u interesu akumulacije kapitala, pa makar i po ceni stagnacije zapošljavanja i zaoštavanja socijalnih pitanja.

Razmatranje lokalnih ulaganja takođe predstavljaju osetljiv problem. Ulaganje ovih sredstava u razvoj malih i srednjih preduzeća bi bilo veoma važno iz najmanje dva razloga:

- Iluzorno bi bilo očekivati da će strani kapital ulaziti u značajnijoj meri u manja i srednja preduzeća koja se odlikuju većim zapošljavanjem radne snage ali manjom efikasnošću kapitala.
- Vlasnici ograničenih sredstava iz naše sredine mogu da ulaze na tržište kapitala kupovinom državnih papira, ulaganjem u akcije na berzama ili u fondove banaka (koje takođe ulažu tako prikupljena sredstva u državne papire, akcije ili investicije). Takvo ulaganje sredstava je svakako korisno, jer novac vrši svoju funkciju, ali nije sigurno da će to biti u regiji. Poznato je da će kapital odlaziti bankarskim kanalima prema mestima sa najkonkurentnijom ponudom za ulaganje bankarskih sredstava.
- Svakako je potrebno analizirati, da li je regija u stanju ponuditi takve mogućnosti za lokalna ulaganja, koje će biti primamljivije za vlasnike manjih sredstava od ulaganja u državne papire, akcije i slično. Treba računati da je za regiju od presudnog značaja «privu-

mi – politikai egységek esetében. Ugyanakkor a hisztogramon a foglalkoztatás prioritása alacsony. Úgy tűnik, hogy a programcsomag végezte számítások folyamán kifejezésre jutnak az ellentétes érdekek is, amelyek társadalmi – politikai realitást jelentenek. A hatótényezők közül meg kell említeni:

- Egyik oldalról még a gazdaság átalakulásának nyomása alatt vagyunk, ami a felesleges munkaerő elbocsátásával jár a gazdaságban, ami növeli a munkanélküliséget. A másik oldalról az új termelő kapacitások, a szolgáltatások fejlődése kevesebb, de más képzettséggel, jártasságokkal és megszokásokkal bíró munkaerőt kíván. Ilyen feltételek mellett nagyon nehéz a foglalkoztatásban pozitív mérleget elérni.
- Egy másik szempontból vizsgálva, folyik a harc a foglalkoztatás növeléséért, hogy növekedjen a politikai stabilitás és növekedjen a lakosság biztos megélhetéssel rendelkező rétege, ami ellentétben van az élőmunka alkalmazásával a munkafolyamatokban, ami a versenyképesség egyik feltétele.
- Valószínű fontos és szükséges volna az egyes szektorokban ezt a problémát behatóbban elemezni és megfelelő stratégiákat kidolgozni, mert tulajdonképpen a célok közötti konkurencia nagyon érzékeny kérdéseiről van szó. A tőkebefektetés a nagy termelő kapacitásokba biztosítja a tőkehatékonyt, a profitképzés megfelelő szintjét. Ugyanakkor az ilyen kapacitások jól felszerelt munkahelyekkel és kevés munkaerő alkalmazásával jellemezhetőek. A kis és középvállalkozásokba fektetett tőkével nagyobb foglalkoztatást lehet elérni, de kisebb a profitabilitás. Ezek szerint a tőkehatékonyt és a foglalkoztatást a kezdeti periódusban bizonyos szintig konkurens. Kevésbé fejlett környezet kénytelen a kezdetben profitképes kapacitásokba fektetni a szűkösen rendelkezésre álló tőkét a tőkefelhalmozás érdekében, még annak árán is, ha a foglalkoztatás egy ideig stagnál és növekszenek a szociális feszültségek.

A helyi beruházások kérdése szintén érzékeny kérdés. Ezen eszközök kis és középvállalkozásokba fektetése legkevesebb két okból nagyon fontos lenne:

- Illuzórikus azt várni, hogy majd a külföldi tőke lényegesen beáramlik a kis és középvállalkozásokba, amelyek nagyobb foglalkoztatással, de kisebb tőkehatékonyt bírnak.

ći» slobodna sredstva u lokalna ulaganja, ali treba imati u vidu da je to moguće samo onda, ako takva ulaganja obezbeđuju odgovarajući profit i druge prednosti vlasnike tih sredstava.

«Inovacije i naučno istraživački rad» takođe predstavljaju veoma često korišćen slogan, a istovremeno podaci pokazuju da se permanentno smanjuju sredstva uložena u tu oblast, koja ne garantuje rezultate u kratkom roku. Stalno se dokazuje podacima, da su zemlje, regije koje beleže izuzetne rezultate u prethodnom periodu izvršile značajna ulaganja u obrazovanje i u naučno – istraživački rad. Kod nas se, pak, permanentno postavlja problem osiromašenja tih sektora.

Regija u ovom domenu ima minimum sledeće probleme:

- Vojvodina je jedini deo Srbije, koji ima samo jedan univerzitet na dva miliona stanovnika (ne računajući privatne visokoškolske ustanove, koje za sada nemaju značajniju težinu kao centri znanja i naučno – istraživačkog rada). Prema tome organizovanje univerziteta u regiji – u Subotici nije problem nekog neodređenog broja univerzitetskih nastavnika ili ambicioznijih stručnjaka, nego nasušna potreba društveno – ekonomskog života regije i Subotice.
- Jedva se može očekivati ozbiljniji razvoj društveno – ekonomskog života bez ozbiljnog centra znanja i informacija. Ako se snage ne objedine oko ovakvih ciljeva i dalje će regija biti izložena drugima, koji raspoložu uporednim prednostima u pogledu znanja, naučno – istraživačkog rada i novih informacija.

«Energetska efikasnost» kao interes – cilj, se nedovoljno ističe, mada je energetska problem opšte poznat kako u svetskim, tako i u lokalnim srazmerama.

U slučaju regije, treba polaziti od činjenice da je ceo region siromašan, kako u sirovinama, tako i u energiji. S obzirom na sve oštriji problem energije, svakako treba posebno razmotriti energetska strategiju. S jedne strane, svaka mera uštede energije, uvođenje energetska štedljivih proizvodnji i tehnologija je veoma važna, a sa druge strane, u okvirima mogućnosti treba razvijati korišćenje obnovljivih izvora energije i diversifikovati poljoprivredu proizvodnjom energetska izvora (uljane biljke, energetska trava, organska masa i stajnjak).

- A környezet korlátozottabb pénzeszközökkel rendelkezői a tőkepiacra beléphetnek állampapírok, részvények vásárlásával, vagy befektetésekkel banki alapokba amelyek szintén állampapírokba, részvényekbe és beruházásokba helyezik ki az összegyűjtött tőkét. Az ilyen befektetések mindenképpen hasznosak, mert a pénz így a saját funkcióját végzi, de nem biztos, hogy ebben a régióban. Közismert, hogy a tőke a bank csatornáin keresztül olyan helyek fele áramlik, amelyek a legversenyképesebb ajánlatokkal keresik meg a bankokat.
- Mindenképpen elemezni kell, hogy a régió tud-e olyan lehetőségeket kínálni a helyi befektetésekre, amelyek csábítóbbak lesznek a kisebb összegek tulajdonosai számára, mint a befektetések állami papírokba, részvényekbe és hasonlóba. Számolni kell azzal, hogy a régió számára döntő jelentőségű a szabad eszközöket a helyi befektetésekre motiválni, de ez csak akkor lehetséges, ha ezek a befektetések megfelelő profitot és más előnyöket jelentenek az eszközök tulajdonosainak.

Az innovációk és a tudományos kutatómunka hasonlóan sűrűn használt szlogen. Ugyanakkor az adatok azt mutatják, hogy a befektetett eszközök szintje állandóan csökken, mivel ezek megtérülése nem rövidlejárátú. Állandóan adatokkal bizonyítják, hogy azok az államok, régiók, amelyek kivételes fejlődést mutatnak, korábban jelentős eszközöket fektettek az oktatásba és a tudományos kutatásba. Ennek ellentétéként málnunk ez a terület állandó elszegényedéssel küzd.

A régióknak ezen a területen minimum két fontos problémája van:

- Vajdaság az egyetlen olyan része Szerbiának, amelynek csak egy egyeteme van két millió lakosra (Nem számolva a magán – felsőoktatási intézményeket, amelyeknek még nincs jelentősebb szerepe, mint tudásközpontoknak és tudományos kutatóbázisoknak.). Ezek szerint egyetem alakítása a régióban – Szabadkán, nem adott csoport egyetemi tanár, vagy ambiciózus szakemberek problémája, hanem a gazdaság és a társadalom szükséglete Szabadkán és a régióban.
- Alighanem elképzelhetetlen komolyabb társadalmi gazdasági étellel számolni egy komolyabb tudás és információközpont nélkül. Addig míg nem lesznek erők és eszközök egyesítve ezekre a célokra, addig a régió ki lesz téve másoknak, akik előnyökkel bírnak tudás, tudományos kutatómunka és új információk tekintetében.

Interesantno je da se i «turizam i usluge» javljaju na ovom spisku. Svako uviđa, da su to važne nove mogućnosti, ali da nedostaju potrebna sredstva za ulaganja.

Na seoski ili ruralni turizam skreće pažnju pored primera drugih zemalja i nedostatak sredstava za ozbiljna ulaganja u turizam visokog kvaliteta. Tome doprinosi i verovanje da se seoski turizam može ostvariti i skromnijim sredstvima. Ne odbacujući seoski ili ruralni turizam, treba imati u vidu da su smeštaj i tzv. «seoski programi» samo komponente ukupnog problema turističke ponude. Pored tih elemenata treba obezbediti i niz drugih kulturnih, sportskih, zabavnih i rekreativnih programa a da bi se turisti zadržali u regiji.

#### *6. 3. 8. 2. Matrica ponderisano vrednovanih odnosa učesnika i interesa (3MAO)*

---

Matrica prikazuje odnose učesnika prema interesima (Tabela 8.), ali su ocene vrednosti interesa za učesnike ponderisane vrednostima uticajnosti – kompetencije učesnika tj. sposobnosti ostvarivanja interesa. (To znači da su ocene odnosa učesnika prema interesima pomnožene pokazateljima uticajnosti – kompetencije iz tabele 5.) Pozitivne vrednosti u matrici pokazuju stepen mobilisanosti učesnika u postizanju datog interesa, a negativne vrednosti pokazuju stepen oponiranja određenom interesu.

Na primer, lokalne uprave su najviše mobilisane za ostvarivanje interesa kao što su povećanje priliva kapitala, povećanje zaposlenosti, političke stabilnosti, kvaliteta života i održivosti razvoja.

Vrednosti poslednje kolone prikazuju stepen mobilisanosti učesnika za postizanje interesa. Podaci poslednje kolone mogu pružiti pomoć u traženju saveznika radi povećanja sposobnosti ostvarivanja interesa.

Navedeni interesi i njihovo postizanje nije za podcenjivanje, ali bi svaka lokalna uprava mogla analizirati svoje ponašanje sa aspekta ovde iskazanih rezultata istraživanja i u odnosu na koje interese bi trebalo da se angažuju i otkriti potencijalne saveznike sa sličnim usmerenjima. Prirodno, ovde se radi o mogućnostima povećavanja sposobnosti – kompetivnosti, što se može analizirati na osnovu poslednje kolone.

Poslednji redovi matrice interesantni su i zbog toga, što zbirno prikazuju stavove učesnika prema pojedinačnim interesima. Ovi podaci omo-



„Az energetikai hatékonyság”, mint érdek nincs eléggé felszínen tartva, annak ellenére, hogy az energetika problémákat vet fel világ és lokális szinten is.

A régió esetében nem szabad elfeledni, hogy nyersanyagokban és energiában szegény. Tekintettel a mind kifejezettebb energetikai problémákra, mindenképpen külön kell foglalkozni az energia stratégiával. Egyik oldalról, minden energia megtakarítás, minden energia kímélő termelés és technológia bevezetése nagyon fontos, a másik oldalról a lehetőségek keretében fejleszteni kell a megújuló energiaforrások használatát, és diverzifikálni a mezőgazdaságot az energiatermelés irányában (olajnövények, energiafű, szerves anyagok és istállótrágya).

Érdekes, hogy ebben a sorban jelenik meg a turizmus és szolgáltatások is. Mindenki belátja, hogy ezek fontos új lehetőségek, de hiányzanak a megfelelő befektetési eszközök.

A falusi – vidéki turizmusra hívja fel a figyelmet más országok példája, de az is, hogy hiányoznak az eszközök a magas minőségű – drága turizmus fejlesztéséhez is. Ezt az érzést táplálja az a meggyőződés is, hogy a falusi turizmust kisebb eszközökkel is meg lehet valósítani. A falusi turizmus elvetése nélkül ki kell hangsúlyozni, hogy az elhelyezkedés, a falusi vendéglátás csak egy komponense a turizmusnak. Ehhez még kellene megfelelő kulturális, sport, szórakoztató és rekreációs programok is ahhoz, hogy a turisták a régióban tartózkodjanak.

#### *6. 3. 8. 2. A súlyozottan értékelt résztvevő – érdek kapcsolatok mátrixa (3MAO)*

---

A mátrix ugyancsak a résztvevő – érdek viszonyokat mutatja (8. táblázat), de az osztályzatok súlyozva vannak az érdek érvényesítő képességet mutató befolyásosság, vagyis kompetencia értékekkel. (Ez annyit jelent, hogy a résztvevő – érdek viszonyt mutató osztályzatok szorozva vannak az 5. táblázatba foglalt kompetencia-mutatókkal.) A mátrix pozitív értékei az adott cél megvalósítására vonatkozó mobilizáltság szintjét mutatják, míg a negatív értékek azt mutatják, hogy mennyire ellenzik adott érdek elérését.

Példaként, a helyi önkormányzatok a legmobilizáltabbak a tőkebevonás, foglalkoztatottság, politikai stabilitás, életminőség és a fenntartható fejlődés kérdéseiben.

gućuju izbor interesa za čije postizanje se većina učesnika može mobilisati. Podatke prikazane u poslednja tri reda i koji se odnose na interese prikazani su i u obliku histograma (Slika 6.)

Učesnici su veoma zainteresovani za interese kao što su politička stabilnost, razvoj privredne i komunalne infrastrukture, zaštita prirode i održivi razvoj i restrukturiranje privrede. Prema tome mogućnosti traženja saveznika i sklapanja saveza za realizaciju tih interesa predstavljaju manji problem. Verovatno je od velikog značaja skoncentrisati se na analizu problema zapošljavanja, turizam i usluge, inovacije i naučno – istraživački rad i druge interese prema kojima su učesnici manje mobilisani. Deklaracije o važnosti tih interesa će biti i dalje prisutne, ali će realizacija izostati bez dodatnih napora.

### *6. 3. 8. 3. Konvergenције učesnika – aktera*

---

Prilikom analize konvergenција među učesnicima i izrade matrice konvergenција 1CAA (Tabela 9.) programski paket uzima u obzir samo pozitivno ili negativno vrednovane odgovore, dok indiferentne ocene zanemaruje. Na primer, lokalne uprave i vlada APV imaju 16 zajedničkih stavova prema interesima što se vidi iz matrice 2MAO u tabeli 2. Očito ova matrica identifikira broj pozitivnih ili negativnih odnosa svakog para učesnika prema interesima – ciljevima.

Evidentno, da je ova matrica simetrična.

Vrednosti – koeficijenti matrice pokazuju nivo konvergencije. Ako je vrednost viša, učesnici imaju veći broj i snažnije zajedničke interese. Na primer, lokalna uprava ima po 16 zajedničkih interesa sa vladom Srbije, sa Izvršnim većem Vojvodine, vladajućom koalicijom i oblašću obrazovanja.

Konvergencije prvog reda prikazuju se i grafički (slika 7.). Razdaljina među učesnicima pokazuje intenzitet konvergencije koja postoji među njima. Blizina učesnika prikazuje jaču, veća udaljenost učesnika slabiju konvergenciju. Prethodni odnosi konvergenција iskazani na osnovu podataka tabele 9. se veoma jasno mogu videti i na slici 7. Oni učesnici koji imaju visoke primarne konvergencije u tabeli 9. grupisane su praktički u jednoj tački na desnoj strani to jest na granici slike 7.

Az utolsó oszlop mutatja a résztvevők érdek-elérési mobilizáltságát. Ezek az adatok nagy segítséget nyújthatnak az érdekérvényesítő szövetségek keresésében.

Az említett érdek-elérési törekvések nem lebecsülendők, de a Régió minden önkormányzata elemezhetné, hogy viselkedésük mennyire van az itt kapott eredményekkel összhangban és milyen érdekek megvalósítására kellene törekedni, kiket lehetne ebben az irányultságban megnyerni szövetségesnek. Természetesen, ennek alapvető feltétele az érdekérvényesítő lehetőségek növelése, ami az utolsó oszlop adatai alapján is elemezhető.

A mátrix utolsó sorai azért tarthatnak számot érdeklődésre, mert a résztvevők összegzett viszonyát mutatják az egyes érdekekhez. Ennek alapján olyan érdekek – célok választhatók, amelyekhez meg lehet a résztvevők nagyobb részét nyerni szövetségesnek.

Az utolsó három sorban szereplő érdekekre vonatkozó adatokat a programcsomag hisztogram formájában is bemutatja (6. ábra)

Jól követhető, hogy a résztvevők erősen érdekeltek a politikai stabilitásban, gazdasági és kommunális infrastruktúra fejlesztésében, természetvédelemben, fenntartható fejlődésben és a gazdaság átstrukturálásában. Tehát, ezen érdekek mentén kell keresni az összefogást, a szövetségesek keresésének lehetőségeit. Valószínűsíthető, hogy nagy jelentőséggel bír, és koncentrálni kell a foglalkoztatásra, turizmusra és szolgáltatásokra, innovációra és tudományos kutatómunkára, amelyek esetében a résztvevők kisebb mobilizáltságot mutatnak. Ezen érdekek deklarálása tovább is jelen lesz, de megvalósításuk pótlólagos erőfeszítéseket kíván.

### *6. 3. 8. 3. Konvergencia (egyetértés) a résztvevők között*

---

Ebben az elemzésben és az ICAA konvergencia mátrix (9. táblázat) kidolgozásában a programcsomag csak azokat a kapcsolatokat veszi figyelembe, amikor egy-egy érdeket mindét résztvevő azonosan (pozitívan, vagy negatívan) ítél meg („résztvevő X résztvevő” konvergencia), vagyis a semleges, nullával értékelt eseteket nem veszi tekintetbe. Például a helyi önkormányzatoknak és Vajdaság AT kormányának 16 közös érdeke van Szerbia kormányával, ami látszik a 2. táblázatból (2MAO). Ez a mátrix határozza meg a pozitív és negatív viszonyokat minden résztvevő páros esetében a célokat illetően.

Értelemszerűen ez a mátrix szimmetrikus.

Na osnovu ovih podataka je izrađena i mreža konvergencija učesnika (slika 8.).

Preglednost mreže konvergencije nije baš najbolja, ali analiza na ekranu računara, gde je mreža predstavljena u boji ili odgovarajuće uvećanje može pomoći u analizi veza.

#### *6. 3. 8. 4. Konvergencije drugog reda*

---

U ovoj fazi analize programski paket sastavlja tzv. sekundarnu matricu vrednovane konvergencije – 2CAA (tabela 10.), odnosno konvergenciju tipa «Vrednovana konvergencija svakog para učesnika», što je veoma slično pozicijama «učesnik X interes» – 2MAO (tabela 2.), ali ova matrica kalkuliše sa zbirom proseka intenziteta konvergencije između svakog para učesnika po svakom interesu, u slučaju kada se oni jednako pozitivno ili negativno odnose prema interesima.

Na primer, za utvrđivanje pokazatelja vrednovane konvergencije između lokalnih uprava i Izvršnog veća APV uzimaju se u račun pokazatelji iz prvog i drugog reda matrice 2MAO iz tabele 2. po sledećem:

$$(4+2)/2 + (4+2)/2 + (4+4)/2 + ..... + (2+1)/2 = 44,5$$

Vrednosti u ovoj matrici ne pokazuju broj potencijalnih saveznika, kao što je to slučaj sa podacima matrice 1CAA u tabeli 9., već intenzitet savezništva u odnosu na preferencije interesa datog para učesnika.

Ova matrica je simetrična.

#### *6. 3. 8. 5. Prikazivanje sekundarne konvergencije u ravni*

---

Prikazivanje konvergencija u ravni (slika 9.) koristi podatke matrica i blizina učesnika ukazuje na intenzivniju konvergenciju, a udaljenost manju. Na osnovu ovog prikaza u ravni izrađena je i mreža konvergencija učesnika (slika 10.)

#### *6. 3. 8. 6. Matrica ponderisano vrednovane konvergencije (3CAA)*

---

Matrica ponderisano vrednovana konvergencije (tabela 11), odnosno ponderisano i vrednovano računati pokazatelji učesnik X učesnik slični su ponderisano vrednovanoj matrici pozicija učesnici X interes (3MAO).

A mátrixba foglalt értékek a konvergencia szintjét mutatják. Ha magasabb az érték, több és erősebb közös érdeke van a résztvevőknek. Például a helyi önkormányzatoknak 16 -16 közös érdeke van a szerb és a vajdasági kormánnyal, koalícióval és az oktatással.

Az elsőrendű konvergenciákat a programcsomag grafikusán, síkban is ábrázolja (7. ábra). A résztvevők közötti távolság a konvergencia intenzitását mutatja. Amennyiben a résztvevők közelebb vannak egymáshoz, úgy konvergenciájuk intenzívebb. Ezek a 9. táblázat alapján kimutatott konvergencia viszonyok a 7. ábrán nagyon világosan áttekinthetők. Azok a résztvevők, akiknek nagy elsődleges konvergenciájuk van a 9. táblázatban gyakorlatilag csoportosítva vannak egy pontban a 7. ábra jobb oldalán.

Egyébként ennek alapján készül el a résztvevők konvergencia-hálójája is (8. ábra).

A konvergencia háló áttekinthetősége nyomtatásban nem a legjobb, de megfelelő nagyítás után, vagy a számítógép monitorján színesben segítheti a kapcsolatok elemzését.

#### 6. 3. 8. 4. Másodrendű konvergencia

---

Az elemzés e fázisában úgynevezett másodlagos értékelt konvergencia mátrixot (10. táblázat) állít elő a programcsomag, vagyis értékelt „résztvevő X résztvevő” konvergenciát (2CAA), ami hasonló a „résztvevő X érdek” pozíciókhoz (2MAO) a 2. táblázatban, de ez a számítás a két résztvevő közötti átlagos konvergencia intenzitást számolja azokra az esetekre, amikor azok egyformán pozitívan, vagy egyformán negatívan viszonyulnak az adott célokhoz.

Példaként, az értékelt konvergencia mutató kiszámítására a helyi önkormányzatok, és Vajdaság ÁT kormánya között számításba kell venni a 2MAO mátrix első és második sorát a 2. táblázatból a következők szerint:

$$(4+2)/2 + (4+2)/2 + (4+4)/2 + ..... + (2+1)/2 = 44,5$$

Az értékek ebben a mátrixban nem mérik a potenciális szövetségesek számát, mint az 1CAA mátrixban a 9. táblázatban, hanem a szövetségesi intenzitást az adott résztvevő páros érdepreferenciájához viszonyítva.

Ez a mátrix is szimmetrikus.

Pokazuje broj zajedničkih pozicija za učesnike i interese (za ili protiv ostvarenja interesa). Ova simetrična matrica ukazuje na broj mogućih saveznika, uvažavajući uticajnost – kompetentnost učesnika, preferencije učesnika u pogledu interesa i kompetitivnost interesa. Dobijene vrednosti izražavaju (ponderisano) intenzitet konvergencija između učesnika – aktera (na osnovu matrica 1CAA, 2CAA, 3CAA).

Program prikazuje konvergencije i u ravni. Na ovom prikazu intenzitet konvergencija je to veći što je udaljenost između učesnicima manja. (slika 11.)

Ovaj prikaz predstavlja osnovu za izradu mreže konvergencija trećeg reda. (slika 12.)

#### *6. 3. 8. 7. Divergencije među učesnicima*

---

Matrica divergencija ciljeva (tabela 12.) učesnika, tj. divergencija učesnik X učesnik (1DAA) pokazuje po koliko ciljeva pojedini parovi učesnika imaju suprotan odnos prema interesima (jedan učesnik podržava, drugi se protivi). Ovi podaci ukazuju na broj mogućih konflikata. Interesi prema kojima su učesnici indiferentni (ciljevi vrednovani ocenom 0) ne uzimaju se ni ovde u obzir. I ova matrica je simetrična.

Ovi podaci se takođe prikazuju u ravni (slika 13) i mrežno (slika 14).

Veoma je lako zapaziti, da nema ozbiljnijih divergencija između učesnika izuzev partija opozicije. S jedne strane je prirodno da partije opozicije pokazuju divergentnost prema mnogim učesnicima, s druge strane dalja razmatranja bi verovatno otkrila i nove divergencije sa kojima treba računati.

#### *6. 3. 8. 8. Divergencije drugog stepena*

---

Drugostepene divergencije, tj. vrednovane divergencije učesnik X učesnik prikazuje matrica vrednovanih divergencija (2DAA) u tabeli 13. Ova matrica divergencija je slična vrednovanoj pozicionoj matrici učesnici X interesi (2MAO). Identifikuje se broj interesa za svaki par učesnika za koje ne postoji slaganje u mišljenjima, jedan učesnik u paru prihvata, drugi odbija interes. Podaci ove matrice ne pokazuju potencijalni broj konflikata, kao matrica 1DAA nego intenzitet konflikata, učesnika na osnovu njihove hijerarhije interesa.

#### 6. 3. 8. 5. *A résztvevők másodrendű konvergenciáinak grafikus ábrázolása*

---

A konvergenciák grafikus ábrázolása (9. ábra) a mátrixok adatait használja, és ha közel vannak egymáshoz a résztvevők, akkor nagyobb közöttük a konvergencia intenzitása. Ezen ábrázolás alapján készül el a résztvevők konvergencia hálója is (10. ábra)

#### 6. 3. 8. 6. *Súlyozottan értékelt konvergencia mátrix (3CAA)*

---

A súlyozottan értékelt konvergencia mátrix (11. táblázat), vagyis a súlyozottan értékelt „résztvevő X résztvevő” számított mutatók hasonlóak a súlyozottan értékelt „résztvevők X érdekek-célok” pozíció mátrixhoz (3MAO). Meghatározza a résztvevőkre és érdekekre a közös pozíciók számát (az érdekek eléréseért, vagy azokkal szemben). Ez a szimmetrikus mátrix meghatározza a lehetséges szövetségek számát, tekintetbe véve a résztvevők preferenciáit, az érdekeket és versenyképességüket. Értelemszerűen az értékek a súlyozott konvergencia fokát jelzik (az 1CAA, 2CAA, 3CAA mátrixok alapján).

A mátrix adatai alapján ábrázolja a programcsomag grafikusán síkban is a konvergenciákat. Ebben az ábrázolásban a résztvevők minél közelebb vannak egymáshoz, a konvergenciájuk intenzitása annál erősebb. (11. ábra)

Ez az ábrázolás képezi a harmadfokú konvergencia-háló alapját is (12. ábra).

#### 6. 3. 8. 7. *Divergenciák a résztvevők között*

---

Az érdekekkel kapcsolatos divergencia mátrix (12. táblázat) a résztvevők között, vagyis a „résztvevő X résztvevő” divergencia (1DAA) megmutatja, hogy egy –egy résztvevő-pár hány érdek esetében képvisel eltérő pozíciót (az egyik támogatja, a másik ellenzi azt), vagyis a potenciális konfliktusok számát. A programcsomag ebben az esetben sem veszi tekintetbe az indifferens, nullával értékelt pozíciókat. Ez a mátrix is szimmetrikus.

A divergencia mátrix adatai alapján készíti el a programcsomag a résztvevők közötti divergenciák grafikus ábrázolását (13. ábra) és a divergencia hálót is (14. ábra).

Slika 15. prikazuje drugostepene vrednovane divergencije u ravni na osnovu podataka matrice 2DAA. Udaljenost učesnika pokazuje na intenzitet konflikta.

Slika 16. pokazuje odnose divergencije na grafu.

#### *6. 3. 8. 9. Trećestepene divergencije*

---

Ponderisano vrednovana matrica divergencije (tabela 14), odnosno ponderisano vrednovana učesnik X učesnik matrica (3DAA) slična je ponderisano vrednovanoj pozicionoj matrici učesnici X interesi (3MAO). Pokazuje prosečni intenzitet divergencije za one parove učesnika koji po pojedinim interesima imaju suprotno mišljenje. Vrednosti matrice prema tome pokazuju intenzitet konflikata u zavisnosti od hijerarhije interesa i uticajnosti – kompetencije učesničkog para.

I u ovom slučaju se radi o simetričnoj matrici.

Vrednosti pokazuju stepen divergencije i veća vrednost znači veći broj učesnika sa divergentnim interesima.

Podaci matrice divergencije 3DAA u ravni prikazuje slika 17. Jačina divergencija među učesnicima srazmerna je njihovoj međusobnoj udaljenosti.

Mrežu divergencija trećeg stepena prikazuje slika 18. Ova mreža takodje može pomoći u određivanju mogućih saveznika i potencijalnih konflikata.

#### *6. 3. 8. 10. Analiza ambivalencije*

---

Između pojedinih učesnika – aktera postoje ambivalencije, naime postoje ciljevi koje i učesnik «A» i učesnik «B» podržava, ali je moguće i to da jedan učesnik ne podržava nego je protiv nekih interesa, koje podržava drugi. Drugim rečima, jedan par učesnika može imati konvergentne i divergentne pozicije prema interesima. Ovakvi učesnici sa konvergentnim i divergentnim stavom po određenom pitanju su ambivalentni.

Ambivalencija se meri na taj način, što se od mere konvergencije između učesnika odbija mera divergencije i tako dobijena razlika se deli sa zbirom pokazatelja konvergencije i divergencije



Könnyen belátható, hogy nincs komoly divergencia a résztvevők között, kivéve az ellenzékét. Egyik oldalról természetes, hogy az ellenzék divergenciát mutat több résztvevő fele, még a másik oldalról a további elemzések újabb divergenciákat tárnának fel, amelyekkel célszerű számolni.

#### *6. 3. 8. 8. Másodfokú divergenciák*

---

A másodfokú divergenciákat, vagyis az értékelt „résztvevő X résztvevő” divergenciákat mutatja az értékelt divergencia mátrix (2DAA) mutatja (13. táblázat). Ez a divergencia mátrix hasonló mint az értékelt pozíció mátrix, szereplők X érdekek (2MAO). Azonosítja minden szereplő-párra azon érdekek számát, amelyekkel kapcsolatban nincs azonos álláspontjuk, vagyis egyik támogatja, a másik ellenzi azt. Az adatok ebben a mátrixban nem a lehetséges konfliktusok számát mérik (mint az 1DAA mátrix), hanem a konfliktusok intenzitását a résztvevők érdekhierarchiája alapján.

A másodfokú értékelt divergenciákat is ábrázolja grafikusán a programcsomag (15. ábra) a 2DAA mátrixban található adatok alapján. Lényegében azt mutatják az adatok, hogy milyen távol vannak egymástól a résztvevők, ha a divergencia intenzitása nagyobb.

A 16. ábra mutatja a divergencia hálót.

#### *6. 3. 8. 9. Harmadfokú divergencia*

---

A súlyozottan értékelt divergencia mátrix (14. táblázat), vagyis a korrigáltan értékelt „résztvevők X résztvevők” (3DAA) hasonló a korrigáltan értékelt „résztvevők X érdekek” pozíció mátrixhoz (3MAO). Identifikálja minden pár résztvevőre, akiknek ellentétes az álláspontjuk (egyik a célért a második a cél ellen van) az átlagos divergencia intenzitást. Tehát a mátrix értékei a konfliktus intenzitását – erősségét mérik a résztvevő páros célhierarchiája és illetékességétől függően.

Ebben az esetben is szimmetrikus a mátrix.

Az értékek a divergencia fokát mutatják és amennyiben az intenzitás magasabb, akkor több résztvevőnek van divergens érdeke.

A 3DAA mátrix adatai alapján ábrázolja a programcsomag síkban is a divergenciákat (17. ábra). A távolságok a résztvevők között annál nagyobbak, minél magasabb fokú a divergencia.

Ako ambivalentni učesnici žele biti saveznici, treba da saraduju u postizanju zajedničkog interesa i zanemariti one interese u kojima im se stavovi razmimoilaze. Posebno je značajno analizirati sporne interese, jer je to realan put traženja kompromisa i oko takvih interesa.

Ambivalentnost učesnika se meri sa 3 indikatora ravnoteže:

- Jednostavan indikator (meri slaganje i neslaganje),
- vrednovani indikator (uzima u obzir i intenzitet konvergencije i divergencije) i
- ponderisano vrednovani indikator (uzima u obzir i uticajnost – kompetentnost učesnika)

Ovi indikatori mogu se videti u tabeli 15.

Vrednost indikatora se kreće od 1, koja vrednost ukazuje na ambivalentnog učesnika, do 0 koja vrednost karakteriše ne ambivalentnog učesnika.

Pokazatelji ambivalencije prikazuju se i na histogramu (slika 19.).

#### *6. 3. 8. 11. Neto odstupanja ciljeva – udaljenost interesa*

---

Neto odstupanja – udaljenosti interesa računa sa razlikom između pozitivnih i negativnih odnosa prema interesima i rezultate prikazuje u ravni (slika 20) i određuje interese prema kojima su učesnici u sličnim pozicijama (za ili protiv interesa). Ova računica omogućava izdvajanje onih grupa interesa gde je konvergencija ili divergencija veoma izražena. Ako su stavovi učesnika konvergentni interesi su veoma blizu u ravni, ako su stavovi divergentni interesi su rasuti u prostoru.

Služeći se ovim podacima program prikazuje i mrežu neto odstupanja interesa (slika 21), koja se može koristiti za identifikaciju onih interesa kod kojih se pozicije učesnika poklapaju (oba učesnika su ili za ili protiv). Intenzivna veza među interesima ukazuje na visok stepen konvergencije mišljenja učesnika vezano za dati interes.

Ugyanazon adatok alapján adja meg a programcsomag a harmadrangú divergenciák hálóját is (18. ábra), amely segít a lehetséges szövetségesek és konfliktusok meghatározásában.

### *6. 3. 8. 10. Ambivalencia vizsgálat*

---

Egyes résztvevők között fennállhat az ambivalencia, mivel vannak célok, amelyeket „A” és „B” résztvevő is preferál, de az is lehetséges, hogy egyik résztvevő nem támogat egy adott célt, hanem ellene van a másik támogatása ellenére. Tehát egy résztvevő párosnak lehetnek konvergens és divergens álláspontjai az érdekek iránt. Az ilyen, adott érdeket illetően konvergens és divergens álláspontú résztvevőket nevezük ambivalensnek.

Az ambivalencia mérése úgy történik, hogy a két résztvevő közötti konvergencia mutatójából kivonjuk a divergencia mutatót és a kapott eltérést elosztjuk a konvergencia és divergencia mutatók összegével.

Amennyiben ambivalens résztvevők szövetségesek kívánnak lenni, csak a közös célon kell dolgozniuk, félretéve az eltérő érdekeket. Külön fontossággal bír elemezni a kritikus érdekeket, mert ez ad reális lehetőséget a kompromisszumok keresésére.

A résztvevők ambivalenciáját a programcsomag három egyensúlyi indikátorral mutatja ki:

- egyszerűvel (amely méri az egyezést és nem egyezést),
- értékelttel (amely tekintetbe veszi a konvergencia és divergencia intenzitását is) és
- súlyozottan értékelt indikátorral (amely tekintetbe veszi a befolyásosságot is)

Az indikátorok a 15. táblázatban láthatók.

Az indikátorok értéke változik 1-től ami nagyon ambivalens résztvevőt jelez, a 0-ig amely a nem ambivalens -erősen elkötelezett résztvevőt jelenti.

A programcsomag ezeket az adatokat hisztogramon is kimutatja (19. ábra).

Neto udaljenost učesnika program takođe prikazuje u ravni (slika 22) i može se koristiti za identifikovanje potencijalnih saveznika, obzirom na drugostepene divergencije i konvergencije među učesnicima.

Mreža neto udaljenosti učesnika prikazana je na slici 23.

### *6. 3. 8. 11. Az érdekek közötti nettó eltérések – távolságok*

---

Az érdekek közötti nettó eltéréseket – távolságokat a programcsomag síkban ábrázolja (20. ábra), és meghatározza azokat az érdekeket, amelyekkel kapcsolatban a szereplők hasonló pozícióban vannak (vagy az érdekekért, vagy ellenük). Ez lehetővé teszi azon érdekcsoportok izolálását, ahol magas a konvergencia vagy a divergencia. A résztvevők álláspontjainak alapján, magas konvergencia esetén az érdekek szorosan egymás mellett, míg ellenkező esetben egymástól távol vannak.

Ezen adatok alapján készíti a programcsomag az érdekek nettó eltéréseinek hálóját is (21. ábra), ami arra használható, hogy feltárja azokat az érdekeket, amelyek esetében a résztvevők pozíciója megegyezik (vagy az érdekek mellett, vagy ellen vannak). Minél erősebb az érdekek közötti kapcsolat, annál magasabb a résztvevők adott érdekekre vonatkozó véleményének konvergenciája.

### *6. 3. 8. 12. A szereplők közötti nettó eltérések – távolságok*

---

A szereplők közötti nettó távolságokat a programcsomag szintén grafikusán, síkban ábrázolja és az felhasználható a potenciális szövetségek felismerésére, tekintettel a másodrendű divergenciákra és konvergenciákra a szereplők között (22. ábra).

Az adatok alapján a programcsomag elkészíti a szereplők közötti nettó távolságok hálóját is (23. ábra)

## 7. Umesto zaključaka

---

Izveštaj o rezultatima istraživanja po pravilu se završava zaključcima, koje se svode na nabrojanje dokazanih i oborenih hipoteza, kao i problema koje se predlažu za dalja istraživanja.

Odstupa se od takvog pravila iz sledećih razloga:

1. Matrice sa ulaznim podacima za MACTOR analizu sadrže pretpostavke – hipoteze ocenjivača o odnosima medju učesnicima i o odnosima učesnika prema interesima.
2. Rezultati dobijeni MACTOR analizom nisu neprikosnoveni, nego su orientiri koje mogu koristiti donosioci odluka i izvršioci poslova i zadataka za izbor načina ponašanja u toku obavljanja svojih zadataka.
3. Programskim paketom MACTOR ispituju se medjusobni odnosi učesnika-aktera i odnosi učesnika prema interesima, ukazujući na moguće strategije ponašanja, koje su veoma značajne, jer lokalne samouprave imaju veoma ograničenu društveno – ekonomsku samostalnost s obzirom na važeće propise.
4. Istraživana teritorija – regija ne raspolaže centrom donošenja odluka, s obzirom da ne predstavlja zvanično priznatu regiju, sa pravom donošenja odluka, sa obavezama izvršenja odredjenih zadataka i potrebnim sredstvima za tu namenu. Zbog toga mogućnosti utvrdjeni MACTOR analizom mogu postati operativni samo u tom slučaju, ako lokalne uprave pronadju u ovome zajedničke interese i sa usaglašavanjem zajedničkih interesa dodju i do zajedničkog izvršenja.

## 7. Záradékok helyett

---

A kutatási beszámolót, szabály szerint, záradékkal kell lezárni, amely felsorolja a bebizonyított és megdöntött hipotéziseket, valamint azokat a problémákat, amelyeket további kutatásra ajánlunk.

Ebben az esetben ettől el kell tekinteni a következő okokból:

1. A MACTOR elemzés bemenő mátrixai az értékelők hipotéziseit tartalmazzák a résztvevők közötti és a résztvevők – érdekek közötti viszonyokról, amelyek segítségével résztvevő – résztvevő, résztvevő – érdek lettek meghatározva.
2. A MACTOR elemzéssel kapott eredmények nem megkérdőjelezhetetlen igazságok, hanem irányadók, amelyek felhasználhatók a döntéshozó és azok végrehajtó szervei által viselkedésük, feladataik végrehatásában.
3. A MACTOR elemzés a résztvevők egymás közötti viszonyát és a résztvevő – érdek viszonyokat vizsgálja rámutatva a lehetséges viselkedési stratégiákra, amelyekről megállapítottuk, hogy döntő fontosságúak, tekintettel az önkormányzatok erősen korlátozott társadalmi – politikai helyzetére.
4. A vizsgált terület – régió nem rendelkezik döntéshozó központtal, mivel nem hivatalosan elismert régió, telepített döntési jogokkal, végrehajtási kötelezettségekkel, nem rendelkezik eszközökkel, erőforrásokkal érdekei eléréséhez. Ebből kifolyólag a MACTOR elemzéssel felderített lehetőségek, csak akkor válhatnak operatív-  
vá, ha az érintett önkormányzatok ebben megtalálják a közös érdekeket, és érdekegyeztetéssel eljutnak a közös végrehajtásig.

5. Bilo bi od presudnog značaja da ove lokalne uprave uvide potrebu saradnje i zajedničkog nastupa. U tom slučaju i poznavanje međusobnih odnosa otkriveni u ovom istraživanju bi postali značajni.
6. Lokalne uprave na istraživanom području se ponašaju različito u svakodnevnoj praksi i po našoj oceni u istraživanju utvrđene tendencije mogu biti korišćeni samo kao opšte orijentacije. U svakoj situaciji odlučivanja celishodno je ispitivati moguće pravce traženja partnera i potencijalnih otpora.

## *Predlog*

---

Smatra se izrazito važnim i korisnim pristupiti analizi rezultata i produžiti istraživanja – analize (ako je potrebno) i sa drugim učesnicima – akterima i sa proširenom listom interesa. Pri tome treba, računati ne samo sa rezultatima koji su dobijeni proračunima, nego i sa promenama, evaluacijom načina razmišljanja samih korisnika.



5. Elsődleges fontosságú lenne, hogy ezek az önkormányzatok belássák az összefogás és a közös fellépés szükségességét. Abban az esetben az itt felderített viszonyok ismerete is fontossá válna.
6. A mindennapi gyakorlatban, a vizsgálatban felölelt önkormányzatok eltérően viselkednek és megítélésünk szerint, az itt kimutatott tendenciákat csak irányadóként tudják felhasználni. Minden egyes döntési helyzetben célszerű az eredmények áttekintésével vizsgálni, hogy milyen irányban célszerű a partnereket keresni és milyen ellenállásokra kell számítani.

## *Javaslat*

---

Célszerűnek tartjuk az ilyen irányú vizsgálatok további folytatását a résztvevők, viszonyok és érdekek további finomítása mellett, számolva nem csak a számítások eredményeivel, hanem az értékelők gondolkodásának további formálódásával is.

**TABELE, HISTOGRAMI,  
MAPE, MREŽE**

**TÁBLÁZATOK, HISTOGRAMOK,  
GRAFIKÁK, HÁLÓK**

Tabela 1.  
Matrica direktnih međusobnih uticaja učesnika  
A résztvevők közvetlen hatás mátrixa

MDI	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun
Lok-up	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	4
APV	4	0	1	3	2	3	1	1	2	2	1	4
Srbija	4	4	0	4	2	4	1	1	3	3	1	4
Proizv.usl	2	2	2	0	4	1	1	1	0	0	1	3
As.-priv	2	2	2	2	0	1	1	1	2	1	1	0
Obrazov.	2	2	2	1	2	0	2	2	0	0	3	1
Koalic.	4	1	1	1	3	3	0	4	1	1	3	4
Opozic.	1	0	0	1	3	2	3	0	0	1	2	0
Multi	2	2	2	4	0	0	2	1	0	3	0	3
EU	2	2	2	3	0	2	2	2	2	0	2	3
Civil	1	1	1	0	1	2	2	2	0	1	0	3
Kommun	4	2	2	3	0	1	3	3	1	1	2	0

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Tabela 2.  
Odnos aktera prema ciljevima  
A résztvevők viszonya az érdekekhez

2MAO	Kapital	Zaposl	Pol-stab	GDP	Marginal	Energ	Imidz	Rest-priv	Priv-kom.	Info-kom	Tur - usl	Inov	Kval-ziv	Budzet	Reg - sara	Lokal-Hul
Lok-up	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2
APV	2	2	4	3	1	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	1
Srbija	2	2	4	3	1	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	1
Proizv.usl	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	-2	4	4
As.-priv	3	0	4	2	3	2	3	4	4	4	2	3	2	-1	4	4
Obrazov.	1	1	3	1	3	1	4	3	1	4	4	4	3	3	2	1
Koalic.	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3
Opozic.	-2	-1	0	0	0	0	3	3	3	3	-1	0	0	-2	0	0
Multi	3	0	4	4	4	3	3	4	4	3	1	0	1	-1	2	3
EU	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	4	0	3	1
Civil	0	4	4	0	4	3	4	0	2	2	4	1	4	4	2	2
Kommun	4	0	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	0	2

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Tabela 3.

Matrica posrednih i neposrednih međusobnih uticaja učesnika (MDII)

A résztevéők közvetlen és közvetett hatásmátrixa

MDII	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun	Ii
Lok-up	17	14	14	14	10	12	16	15	8	10	13	15	141
APV	22	16	16	18	12	14	16	15	11	11	15	19	169
Srbija	25	19	16	23	14	17	16	15	13	14	15	24	195
Proizv.usl	15	12	11	14	13	12	11	11	10	10	11	12	128
As.-priv	15	13	12	14	11	12	11	10	10	11	10	14	132
Obrazov.	14	11	10	12	13	15	12	12	10	10	14	13	131
Koalic.	19	13	13	14	13	15	17	18	9	9	17	17	157
Opozic.	11	9	9	7	11	11	11	11	5	5	11	9	99
Multi	16	12	11	18	12	13	12	12	10	11	12	17	146
EU	19	15	14	17	15	16	17	16	10	11	15	19	173
Civil	13	10	10	11	10	12	14	14	7	8	13	10	119
Kommun	18	12	11	14	16	16	15	15	9	10	14	19	150
Ii	187	140	131	162	139	150	151	153	102	109	147	169	1740

© UFSOR-EPITA-MACTOR

Slika 1.

Grafičko predstavljanje uticaja i zavisnosti učesnika

A résztevéők befolyásának, függőségének grafikus ábrázolása

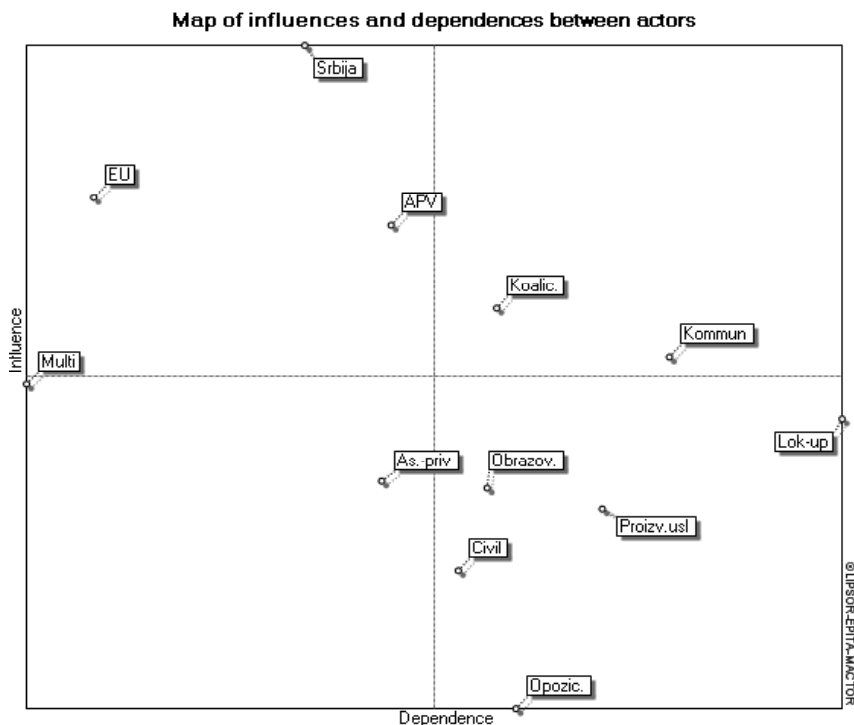


Tabela 4.

Bilans neto uticaja (NS)

A netto befolyások egyenlege

NS	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun	Sum
Lok-up		-8	-11	-1	-5	-2	-3	4	-8	-9	0	-3	-46
APV	8		-3	6	-1	3	3	6	-1	-4	5	7	29
Srbija	11	3		12	2	7	3	6	2	0	5	13	64
Proizv.usl	1	-6	-12		-1	0	-3	4	-8	-7	0	-2	-34
As.-priv	5	1	-2	1		-1	-2	-1	-2	-4	0	-2	-7
Obrazov.	2	-3	-7	0	1		-3	1	-3	-6	2	-3	-19
Koalic.	3	-3	-3	3	2	3		7	-3	-8	3	2	6
Opozic.	-4	-6	-6	-4	1	-1	-7		-7	-11	-3	-6	-54
Multi	8	1	-2	8	2	3	3	7		1	5	8	44
EU	9	4	0	7	4	6	8	11	-1		7	9	64
Civil	0	-5	-5	0	0	-2	-3	3	-5	-7		-4	-28
Kommun	3	-7	-13	2	2	3	-2	6	-8	-9	4		-19

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Tabela 5.

Vektor kompetencije učesnika

A résztvevők kompetencia vektora

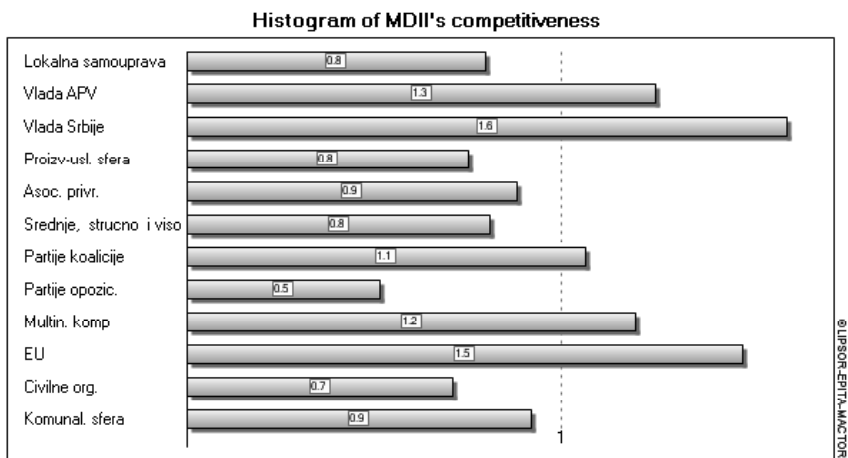
	$\bar{r}_i$
Lok-up	0.80
APV	1.25
Srbija	1.60
Proizv.usl	0.75
As.-priv	0.88
Obrazov.	0.81
Koalic.	1.07
Opozic.	0.52
Multi	1.20
EU	1.49
Civil	0.71
Kommun	0.92

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Slika 2.

Histogram kompetencije učesnika

A résztvevők kompetencia hisztogramja



Slika 3.

Konkurentnost budžetskih prihoda kao cilja medju učesnicima

A költségvetési bevételek érdeke –konkurenciája a résztvevők között

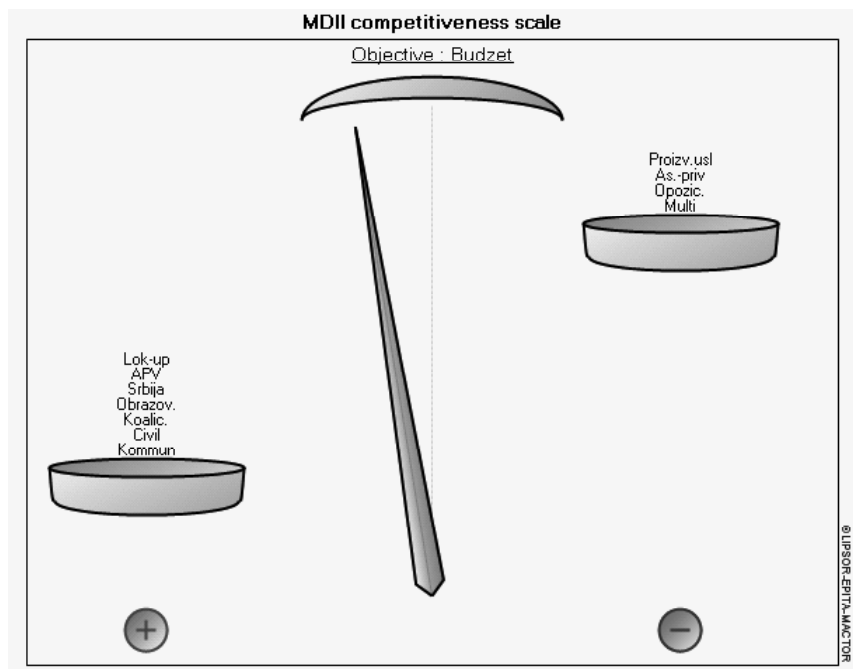


Tabela 6.

Matrica maksimalnih neposrednih i posrednih uticaja (MMDII)

A maximális közvetlen és közvetett hatások mátrixa

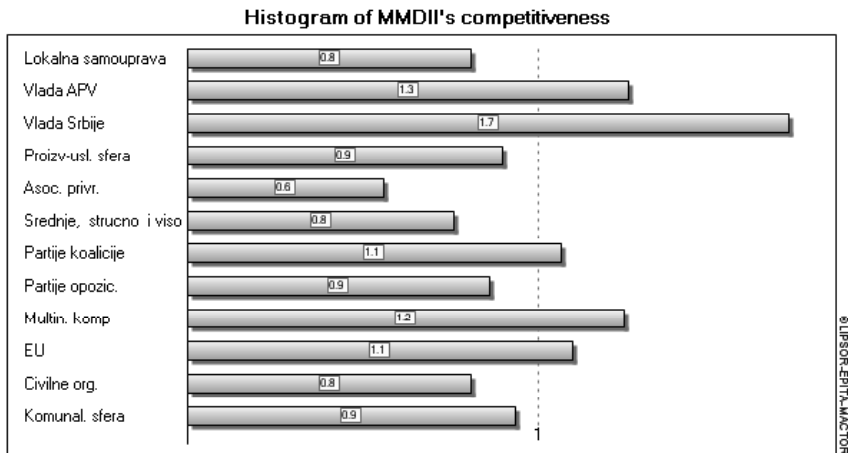
MMDII	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun	IMAXi
Lok-up	0	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	4	27
APV	4	0	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	32
Srbija	4	4	0	4	4	4	3	3	3	3	3	4	39
Proizv.usl	3	2	2	0	4	2	3	3	2	2	2	3	28
As.-priv	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	21
Obrazov.	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	3	3	24
Koalic.	4	2	2	3	3	3	0	4	2	1	3	4	31
Opozic.	3	2	2	2	3	3	3	0	2	1	3	3	27
Multi	3	2	2	4	4	2	3	3	0	3	2	3	31
EU	3	2	2	3	3	2	3	3	2	0	2	3	28
Civil	3	2	2	3	2	2	3	3	1	1	0	3	25
Kommun	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	0	30
DMAXi	35	24	22	32	33	28	31	31	22	21	28	36	343

© LIPSOR-EPITÁ-MÁKTÓR

Slika 4.

Histogram kompetencije učesnika na osnovu vektora MMDII

Kompetencia hisztogram az MMDII vektor alapján



© LIPSOR-EPITÁ-MÁKTÓR

Tabela 7.  
Prosta poziciona matrica  
Egyszerű pozíciós mátrix

1MAO	Kapital	Zapostl	Po-slab	GDP	Marginal	Energ	Imidz	Rest-priv	Priv-kom	Info-kom	Tur - usl	Inov	Kvaliziv	Budzet	Reg - sara	Lokai-l	Absolute sum
Lok-up	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
APV	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Srbija	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Proizv.usl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	16
As.-priv	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	15
Obrazov.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Koalic.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Opozic.	-1	-1	0	0	0	0	1	1	1	1	-1	0	0	-1	0	0	8
Multi	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	1	1	1	14
EU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	15
Civil	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Kommun	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Number of agreements	10	8	11	10	11	11	12	11	12	12	11	10	11	7	10	11	
Number of disagreements	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-4	0	0	
Number of positions	11	9	11	10	11	11	12	11	12	12	12	10	11	11	10	11	

© IIPSOR-EPITA-MACTOR

Slika 5.  
Histogram odnosa učesnika prema interesima (2MAO)  
A résztvevő érdek viszony hisztogramja

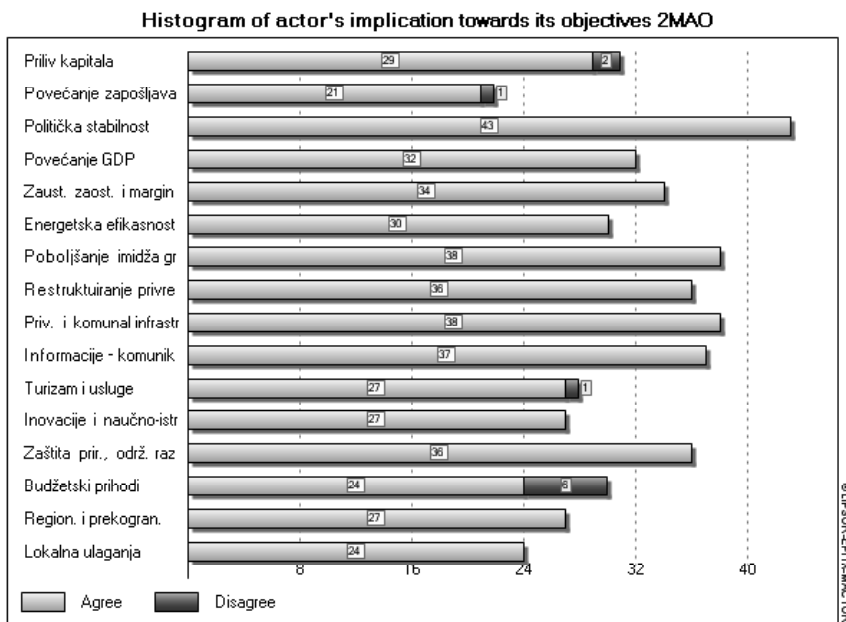




Tabela 8.  
Ponderisana poziciona matrica trecég reda  
Súlyozottan értékelt résznevő – érdék kapcsolatok mátrixa

3MAO		Kapital	Zaposl	Pol-stab	GDP	Marginal	Energ	Imidz	Rest-priv	Priv-kom.	Info-kom	Tur - usl	Inov	Kval-ziv	Budzet	Reg - sara	Lokal-ul	Mobilisation
	Lok-up	3.2	3.2	3.2	2.4	2.4	1.6	2.4	2.4	2.4	2.4	1.6	2.4	3.2	2.4	1.6	1.6	38.3
	APV	2.5	2.5	5.0	3.8	1.3	3.8	2.5	3.8	3.8	3.8	2.5	3.8	5.0	3.8	2.5	1.3	51.3
	Srbija	3.2	3.2	6.4	4.8	1.6	4.8	3.2	4.8	4.8	4.8	3.2	4.8	6.4	4.8	3.2	1.6	65.7
	Proizv.usl	2.3	1.5	3.0	3.0	2.3	3.0	2.3	3.0	3.0	2.3	1.5	2.3	1.5	-1.5	3.0	3.0	38.4
	As.-priv	2.6	0.0	3.5	1.8	2.6	1.8	2.6	3.5	3.5	3.5	1.8	2.6	1.8	-0.9	3.5	3.5	39.7
	Obrazov.	0.8	0.8	2.4	0.8	2.4	0.8	3.2	2.4	0.8	3.2	3.2	3.2	2.4	2.4	1.6	0.8	31.6
	Koalic.	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	3.2	4.3	3.2	4.3	3.2	2.1	3.2	4.3	4.3	4.3	3.2	60.9
	Opozic.	-1.0	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	1.6	1.6	1.6	-0.5	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	9.3
	Multi	3.6	0.0	4.8	4.8	4.8	3.6	3.6	4.8	4.8	3.6	1.2	0.0	1.2	-1.2	2.4	3.6	47.9
	EU	4.5	3.0	5.9	5.9	5.9	4.5	4.5	5.9	5.9	4.5	3.0	3.0	5.9	0.0	4.5	1.5	68.4
	Civil	0.0	2.8	2.8	0.0	2.8	2.1	2.8	0.0	1.4	1.4	2.8	0.7	2.8	2.8	1.4	1.4	28.4
	Kommun	3.7	0.0	3.7	3.7	3.7	2.8	3.7	1.8	2.8	2.8	3.7	1.8	3.7	3.7	0.0	1.8	43.3
	Number of agreements	30.6	21.3	45.1	35.2	34.1	31.9	36.7	37.3	39.1	37.0	26.6	27.8	38.3	24.2	28.0	23.4	
	Number of disagreements	-1.0	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.5	0.0	0.0	-4.6	0.0	0.0	
	Degree of mobilisation	31.7	21.8	45.1	35.2	34.1	31.9	36.7	37.3	39.1	37.0	27.2	27.8	38.3	28.8	28.0	23.4	

Slika 6.

Histogram mobilisanosti učesnika u odnosu na ciljeve (3 MAO)

A résztevéők célokra vonatkozó mobilizáltsága

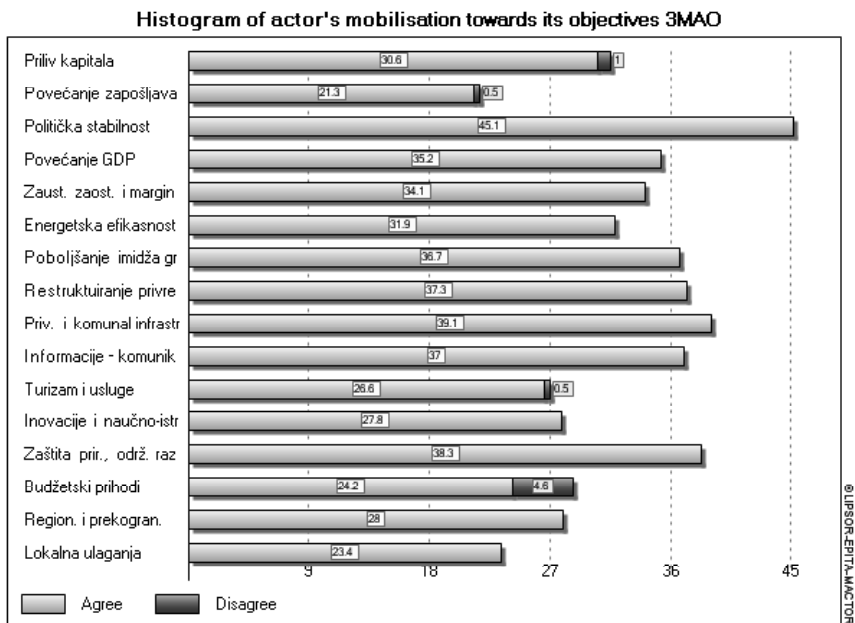


Tabela 9.

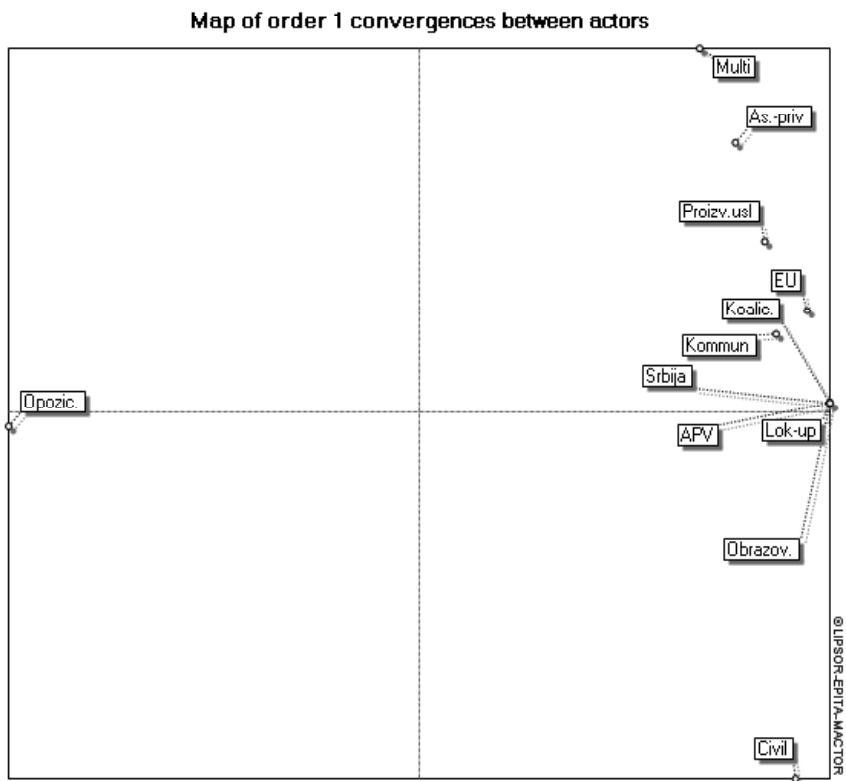
Matrica konvergencije među učesnicima

A résztevéők közötti konvergencia mátrix

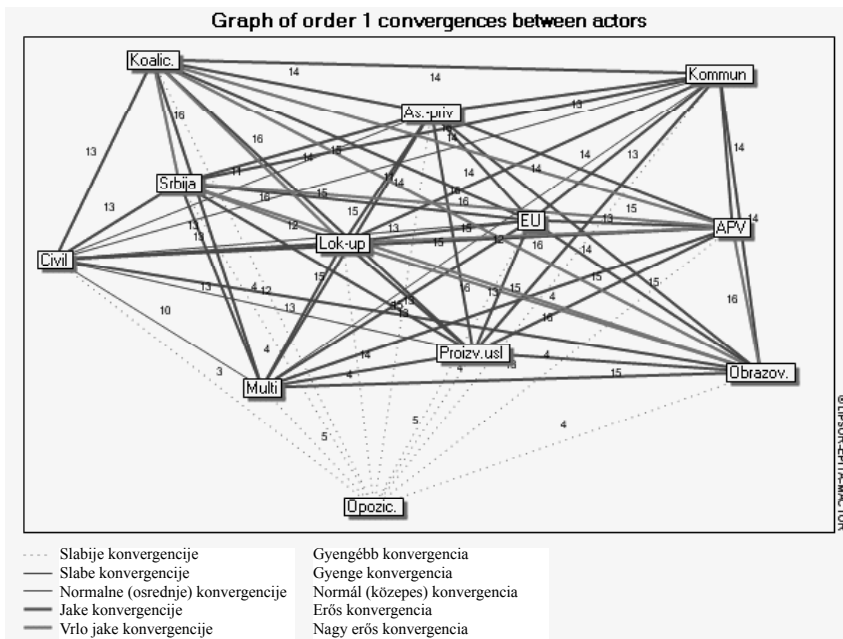
1CAA	Lok-up	APV	Srbija	Proizv. usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun
Lok-up	0	16	16	15	14	16	16	4	13	15	13	14
APV	16	0	16	15	14	16	16	4	13	15	13	14
Srbija	16	16	0	15	14	16	16	4	13	15	13	14
Proizv. usl	15	15	15	0	15	15	15	5	14	15	12	13
As.-priv	14	14	14	15	0	14	14	5	14	14	11	13
Obrazov.	16	16	16	15	14	0	16	4	13	15	13	14
Koalic.	16	16	16	15	14	16	0	4	13	15	13	14
Opozic.	4	4	4	5	5	4	4	0	5	4	3	4
Multi	13	13	13	14	14	13	13	5	0	13	10	12
EU	15	15	15	15	14	15	15	4	13	0	12	13
Civil	13	13	13	12	11	13	13	3	10	12	0	11
Kommun	14	14	14	13	13	14	14	4	12	13	11	0
Number of convergences	152	152	152	149	142	152	152	46	133	146	124	136

© IPI-SOR-EPITA-MACTOR

Slika 7.  
Konvergenije među učesnicima  
A résztvevők közötti konvergencia



Slika 8.  
 Mreža konvergencija među učesnicima  
 A résztvevők konvergencia hálójá



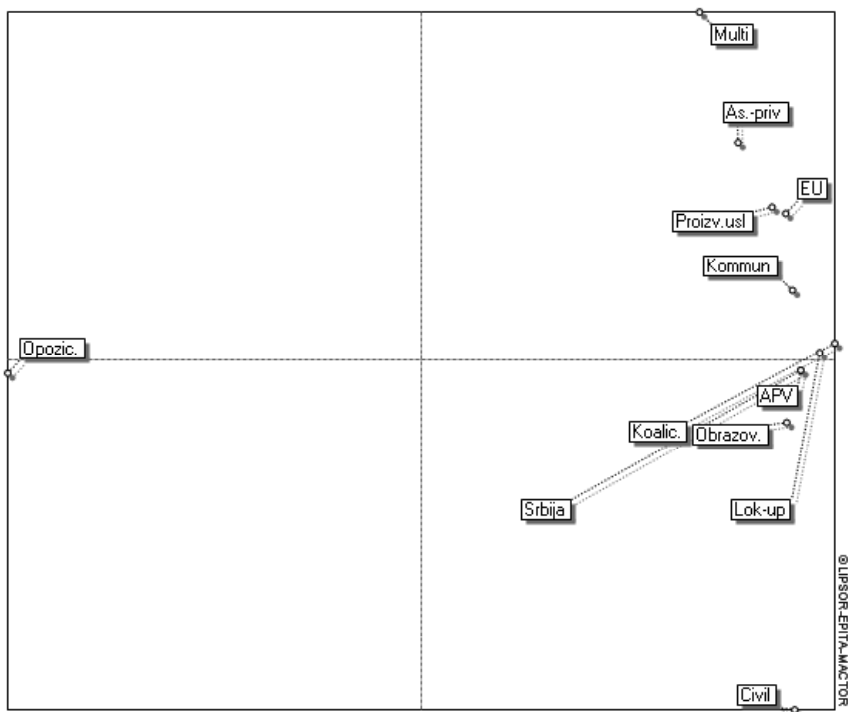


Slika 9.

Konvergenције drugog reda među učesnicima

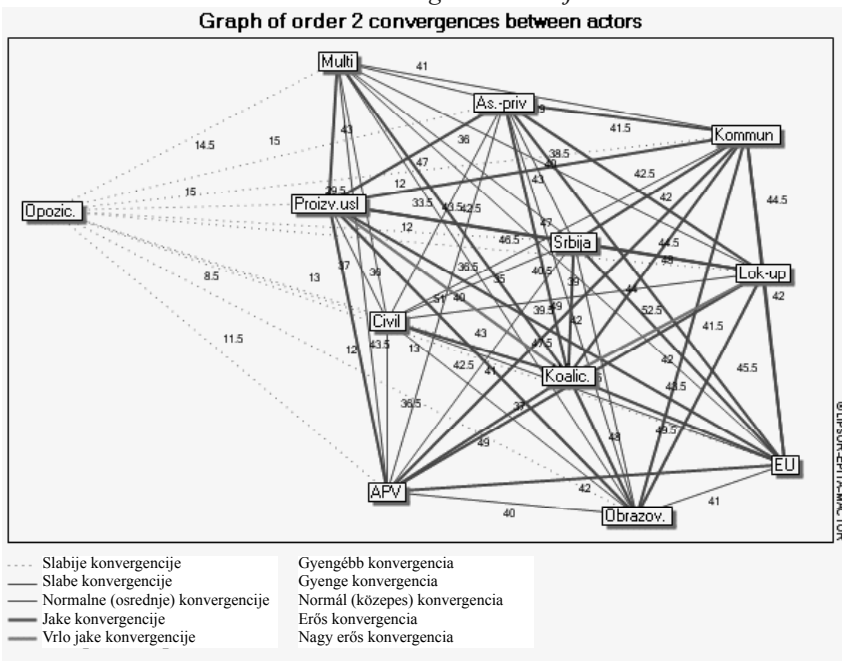
A résztevéők másodrendű konvergenciái

Map of order 2 convergences between actors



Slika 10.

Mreža konvergencija drugog reda među učesnicima  
 A résztvevők közötti másodrendű konvergenciák hálójája



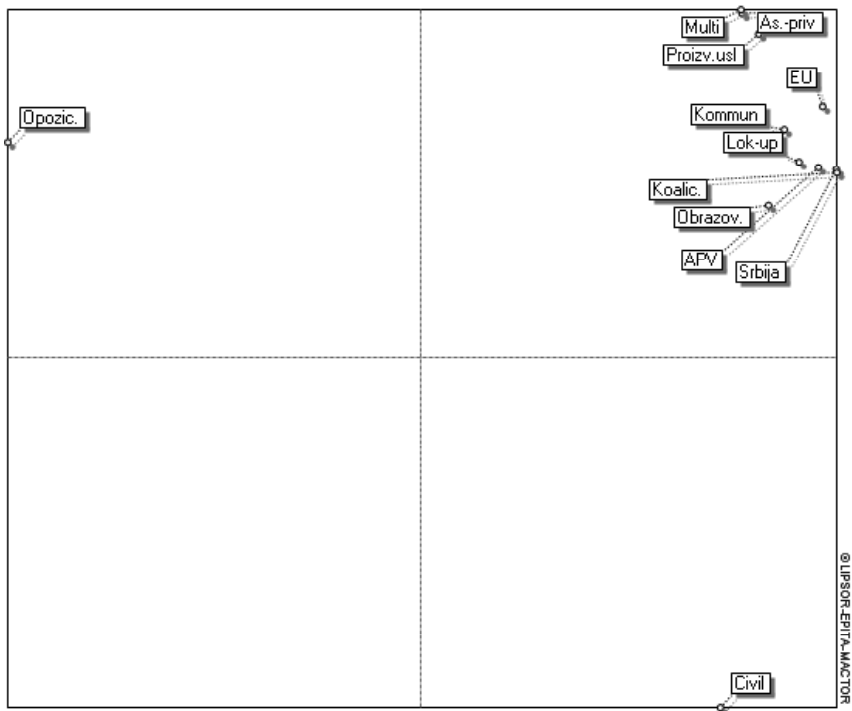
*Tabela II.  
Matrica ponderiano vrednovane konvergencije  
Súlyozottan értékelt konvergencia mátrix*

3CAA		Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun
		0.0	44.8	52.0	36.4	35.8	34.9	49.6	7.9	38.5	52.2	29.4	38.4
		44.8	0.0	58.5	42.2	41.9	41.5	56.1	10.0	44.0	58.0	34.9	44.8
		52.0	58.5	0.0	48.9	48.3	48.6	63.3	11.9	49.8	64.7	40.6	51.3
		36.4	42.2	48.9	0.0	38.3	33.0	46.8	9.6	41.3	52.7	27.1	36.0
		35.8	41.9	48.3	38.3	0.0	33.6	45.6	10.7	42.5	52.1	26.8	37.5
		34.9	41.5	48.6	33.0	33.6	0.0	46.2	8.0	35.9	48.8	28.0	36.2
		49.6	56.1	63.3	46.8	45.6	46.2	0.0	10.6	47.9	62.5	38.8	47.8
		7.9	10.0	11.9	9.6	10.7	8.0	10.6	0.0	12.6	13.5	5.2	8.6
		38.5	44.0	49.8	41.3	42.5	35.9	47.9	12.6	0.0	54.6	27.8	41.1
		52.2	58.0	64.7	52.7	52.1	48.8	62.5	13.5	54.6	0.0	38.8	50.3
		29.4	34.9	40.6	27.1	26.8	28.0	38.8	5.2	27.8	38.8	0.0	29.1
		38.4	44.8	51.3	36.0	37.5	36.2	47.8	8.6	41.1	50.3	29.1	0.0
		419.8	476.8	537.9	412.3	413.0	394.7	515.2	108.6	436.0	548.1	326.3	421.2
		0.0											



Slika 11.  
Konvergenije trećeg reda  
Harmadfokú konvergencia

Map of order 3 convergences between actors



Slika 12.

Mreža konvergencija trećeg reda među učesnicima  
 Résztvevők közötti harmadfokú konvergencia háló

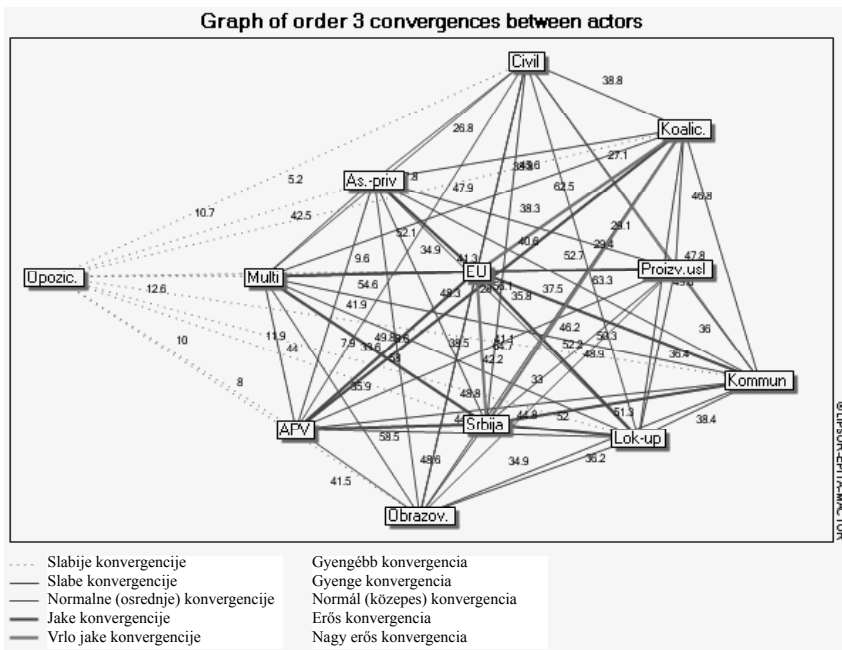


Tabela 12.

Matrica divergencije među učesnicima  
 Résztvevők közötti divergencia mátrix

1DAA	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun
Lok-up	0	0	0	1	1	0	0	4	1	0	0	0
APV	0	0	0	1	1	0	0	4	1	0	0	0
Srbija	0	0	0	1	1	0	0	4	1	0	0	0
Proizv.usl	1	1	1	0	0	1	1	3	0	0	1	1
As.-priv	1	1	1	0	0	1	1	2	0	0	1	1
Obrazov.	0	0	0	1	1	0	0	4	1	0	0	0
Koalic.	0	0	0	1	1	0	0	4	1	0	0	0
Opozic.	4	4	4	3	2	4	4	0	2	3	3	3
Multi	1	1	1	0	0	1	1	2	0	0	1	1
EU	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Civil	0	0	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0
Kommun	0	0	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0
<b>Number of divergences</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

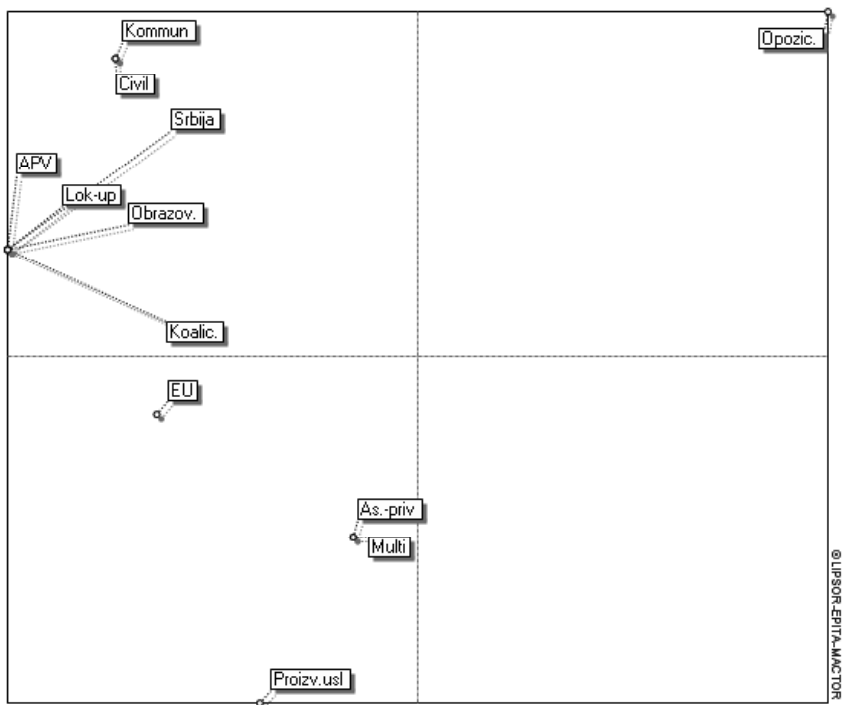
© LIPSOR-EPITVA-MACTOR

Slika 13.

Divergencije među učesnicima

A résztvevők divergenciái

Map of order 1 divergences between actors



Slika 14.

Mreža divergencije među učesnicima

A résztvevők divergencia hálója

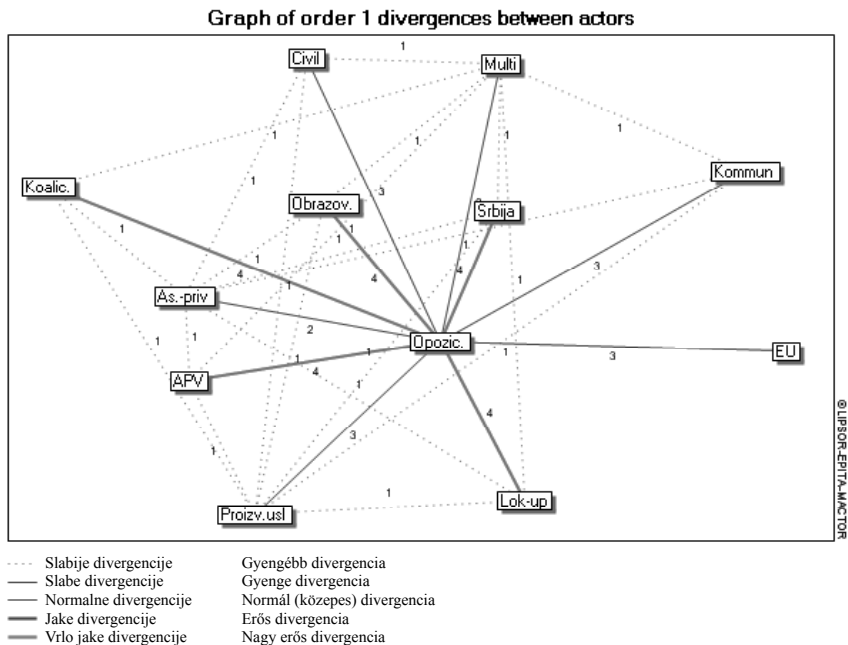


Tabela 13.

Matrica drugostepene divergencije

Másodfokú divergenciák mátrixa

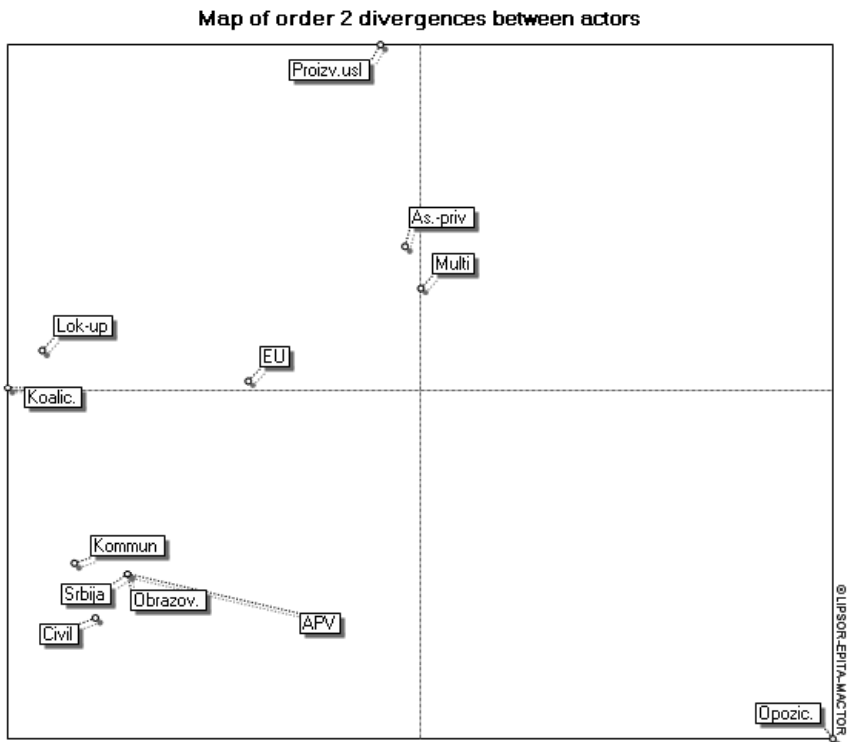
2DAA	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun
Lok-up	0.0	0.0	0.0	2.5	2.0	0.0	0.0	9.5	2.0	0.0	0.0	0.0
APV	0.0	0.0	0.0	2.5	2.0	0.0	0.0	7.5	2.0	0.0	0.0	0.0
Srbija	0.0	0.0	0.0	2.5	2.0	0.0	0.0	7.5	2.0	0.0	0.0	0.0
Proizv.usl	2.5	2.5	2.5	0.0	0.0	2.5	3.0	5.5	0.0	0.0	3.0	3.0
As.-priv	2.0	2.0	2.0	0.0	0.0	2.0	2.5	4.0	0.0	0.0	2.5	2.5
Obrazov.	0.0	0.0	0.0	2.5	2.0	0.0	0.0	7.5	2.0	0.0	0.0	0.0
Koalic.	0.0	0.0	0.0	3.0	2.5	0.0	0.0	10.0	2.5	0.0	0.0	0.0
Opozic.	9.5	7.5	7.5	5.5	4.0	7.5	10.0	0.0	3.5	5.5	8.0	8.5
Multi	2.0	2.0	2.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	0.0	0.0	2.5	2.5
EU	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.5	0.0	0.0	0.0	0.0
Civil	0.0	0.0	0.0	3.0	2.5	0.0	0.0	8.0	2.5	0.0	0.0	0.0
Kommun	0.0	0.0	0.0	3.0	2.5	0.0	0.0	8.5	2.5	0.0	0.0	0.0
<b>Number of divergences</b>	<b>16.0</b>	<b>14.0</b>	<b>14.0</b>	<b>24.5</b>	<b>19.5</b>	<b>14.0</b>	<b>18.0</b>	<b>77.0</b>	<b>19.0</b>	<b>5.5</b>	<b>16.0</b>	<b>16.5</b>
<b>Degree of divergence (%)</b>	<b>4.9</b>											

© LPSOR-EPTIAMFACTOR

Slika 15.

Divergencije drugog reda među učesnicima

A részvevők másodfokú divergenciái



Slika 16.

Međa divergencija drugog reda među učesnicima

A résztevéők másodfokú divergencia hálójá

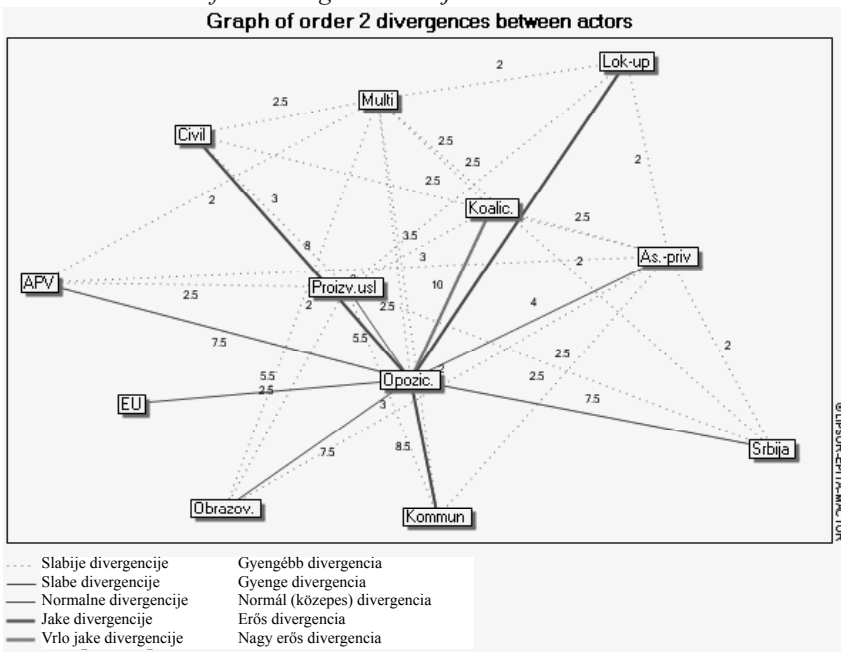


Tabela 14.

Matrica ponderisano vrednovane divergencije među učesnicima

A résztevéők súlyozottan értékelt divergencia mátrixa

3DAA	Lok-up	APV	Srbija	Proizv.usl	As.-priv	Obrazov.	Koalic.	Opozic.	Multi	EU	Civil	Kommun
Lok-up	0.0	0.0	0.0	1.9	1.6	0.0	0.0	6.7	1.8	0.0	0.0	0.0
APV	0.0	0.0	0.0	2.6	2.3	0.0	0.0	7.2	2.5	0.0	0.0	0.0
Srbija	0.0	0.0	0.0	3.2	2.8	0.0	0.0	8.8	3.0	0.0	0.0	0.0
Proizv.usl	1.9	2.6	3.2	0.0	0.0	2.0	2.9	3.7	0.0	0.0	2.2	2.6
As.-priv	1.6	2.3	2.8	0.0	0.0	1.7	2.6	3.0	0.0	0.0	1.9	2.3
Obrazov.	0.0	0.0	0.0	2.0	1.7	0.0	0.0	5.2	1.8	0.0	0.0	0.0
Koalic.	0.0	0.0	0.0	2.9	2.6	0.0	0.0	9.0	2.7	0.0	0.0	0.0
Opozic.	6.7	7.2	8.8	3.7	3.0	5.2	9.0	0.0	3.2	6.2	5.3	6.8
Multi	1.8	2.5	3.0	0.0	0.0	1.8	2.7	3.2	0.0	0.0	2.0	2.4
EU	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Civil	0.0	0.0	0.0	2.2	1.9	0.0	0.0	5.3	2.0	0.0	0.0	0.0
Kommun	0.0	0.0	0.0	2.6	2.3	0.0	0.0	6.8	2.4	0.0	0.0	0.0
Number of divergences	12.1	14.6	17.8	21.0	18.2	10.6	17.2	65.1	19.5	6.2	11.3	14.1
Degree of divergence (%)	0.0											

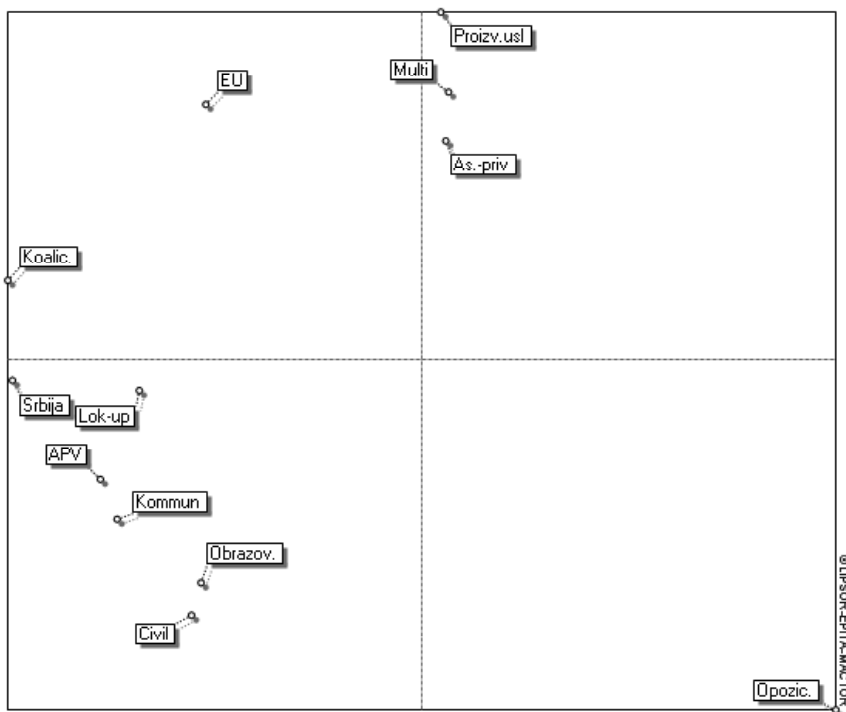
© IPI-SOR-EPITA-MACTOR

Slika 17.

Divergencije trećeg reda među učesnicima

A résztevéők harmadfokú divergenciái

Map of order 3 divergences between actors



Slika 18.

Mreža divergencija trećeg reda  
 A harmadfokú divergenciák hálója

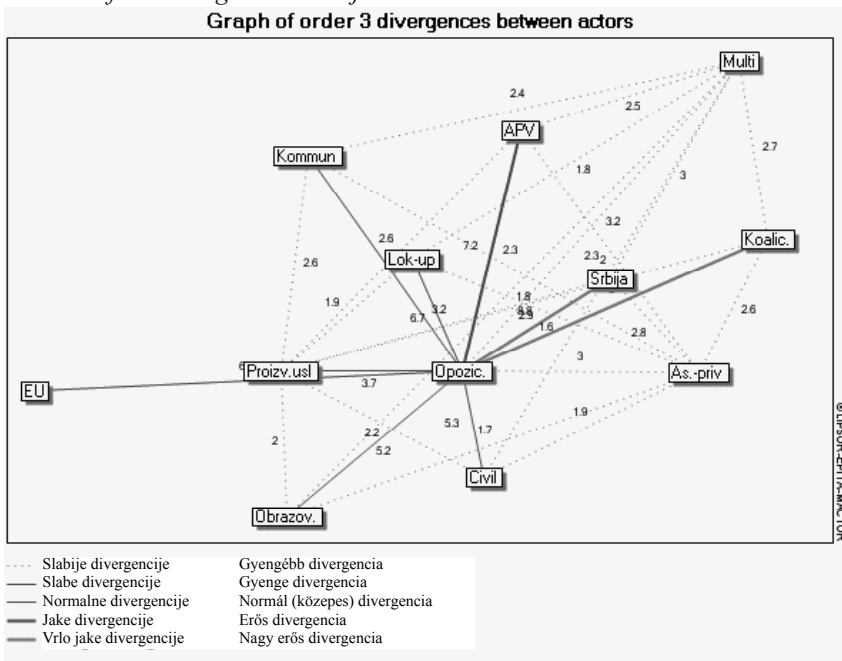


Tabela 15.

Matrica ambivalelcije  
 Az ambivalencia mátrix

	EQ11	EQ12	EQ13
Lok-up	0.1	0.1	0.1
APV	0.1	0.1	0.1
Srbija	0.1	0.1	0.1
Proizv.usl	0.1	0.1	0.1
As.-priv	0.1	0.1	0.1
Obrazov.	0.1	0.1	0.1
Koalic.	0.1	0.1	0.1
Opozic.	0.9	0.7	0.7
Multi	0.1	0.1	0.1
EU	0.0	0.0	0.0
Civil	0.1	0.1	0.1
Kommun	0.1	0.1	0.1

© IJPSOR-EPITA-MACTOR



Slika 19.

*Histogram ambivalencije*

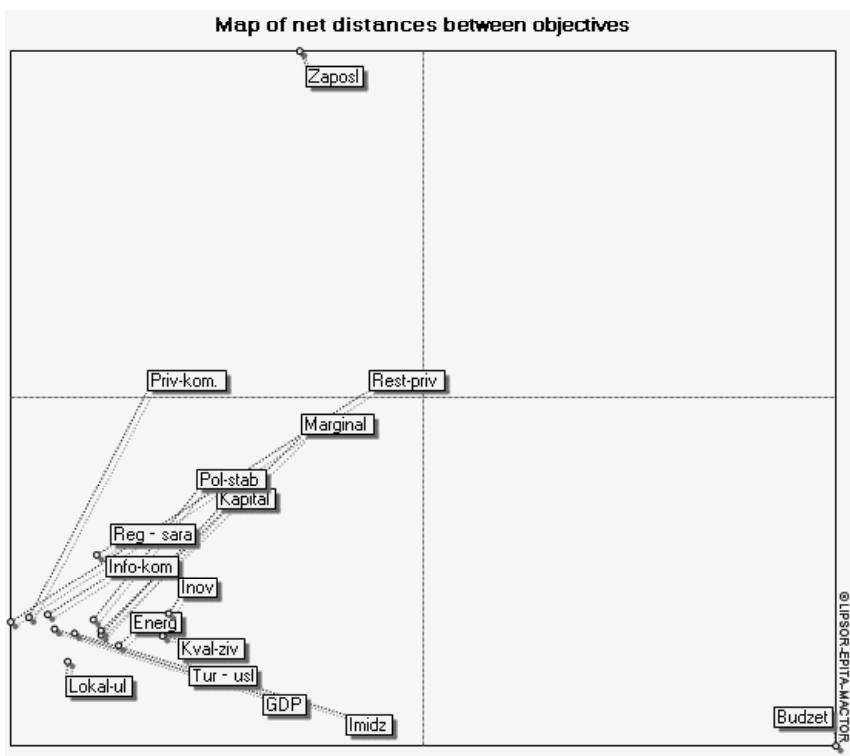
*Az ambivalencia hisztogram*



Slika 20.

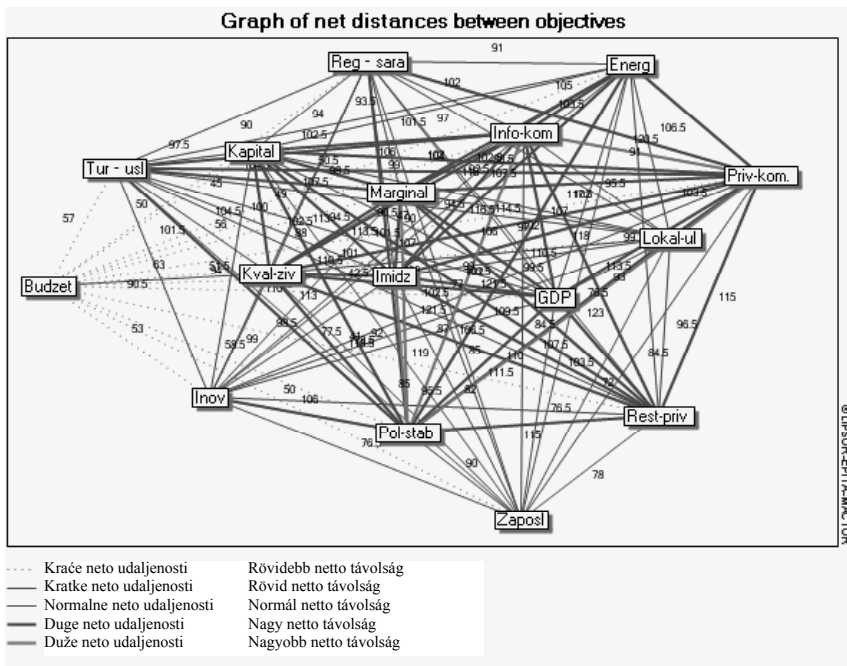
*Mapa neto udaljenosti interesa učesnika*

*A részvevők érdekeinek netto eltérése*



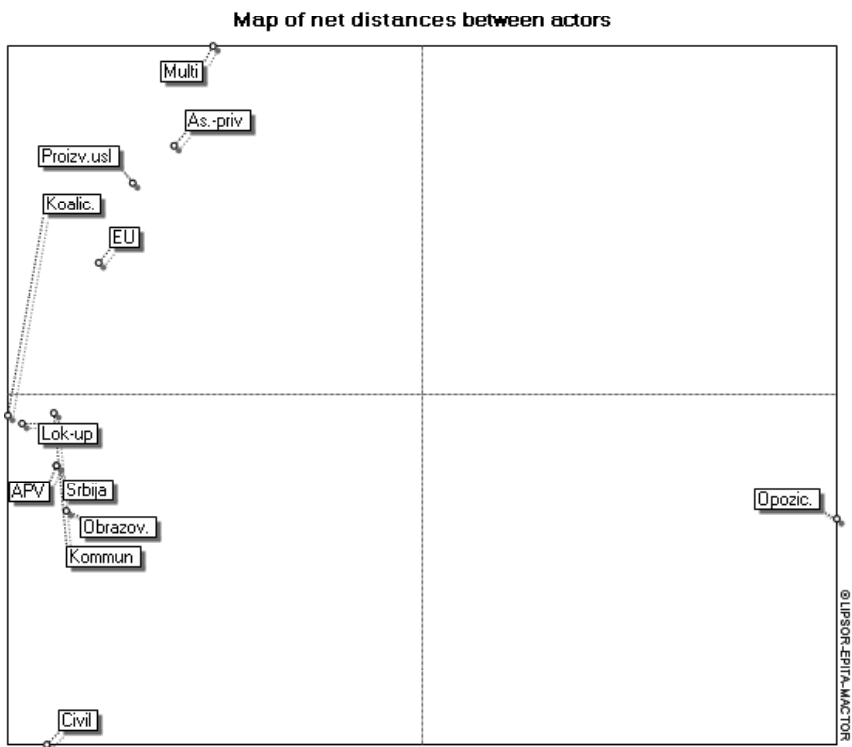
Slika 21.

Mreža neto odstupanja interesa  
Az érdekek netto eltéréseinek hálójája



Slika 22.

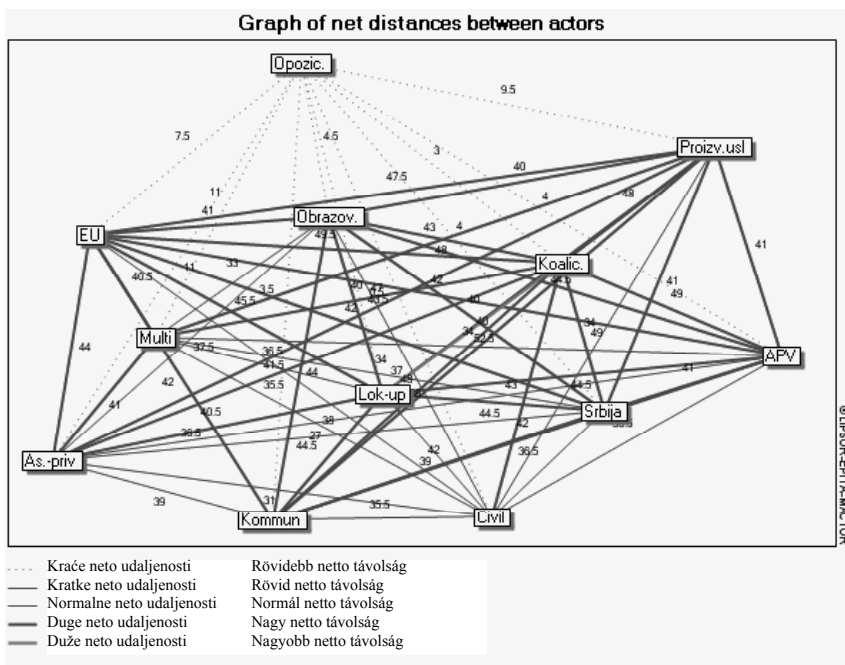
Neto udaljenosti medju učesnicima  
A résztvevők közötti netto távolságok



Slika 23.

Mreža neto udaljenosti učesnika

A résztvevők közötti netto elterések hálójá



1. Andrews, K. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Irvin, New York
2. Ashby, W.R. (1958): *An Introduction to Cybernetics*, New York
3. Balassa, B. (1962): *The Theory of Economic Integration*, George Allen and Unwin Ltd, London
4. Becker (1993): *Marketingstrategie*, Gabler, 5. Auflage, Berlin
5. Bocsor, M., Kengyel, Á., Szűcs, A. (2000): A területfejlesztési politika új irányjai az Európai Unióban, *Közgazdasági Szemle*, 47(11)
6. Bourdieu, P. (1986): *The Forms of Capital Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Ed. John G. Richardson. New York: Greenwood
7. Colman (1994): *Social Capital in the Creation of Human Capital American Journal of Sociology* 94 Supplement, University of Chicago
8. Drucker, P.(1954): *The Practice of Management*, New York, 1954.
9. Durlauf, S., Fafchamps, M. (2006): *Social Capital*, In *Handbook of Economic Growth*, P. Aghion and S. Durlauf, Eds., North Holland, Amsterdam. <http://ideas.repec.org/h/eee/grochp/1-26.html>
10. Fukujama (2000): *A nagy szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
11. Godet M.(1991): "Actors' moves and strategies: The Mactor method", *Futures*, July-August 1991.
12. Godet M.( 1993): *From anticipation to action*, Unesco,
13. Godet, M., Chapuy, P., Comyn, G. (1994): "Global scenarios of the international context on the horizon 2000", *Futures*, April.
14. Hanifan (1916): *The Rural School Community Center*, *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67.
15. Hanifan (1920): *The Community Center*, Boston: Silver Burdett.
16. Hartman, W.(1977): *The Coming Transformation*, *The Futurist*, Feb/1977.
17. Hartman W. (1976): *An incomplete Guide to the Future*, San Francisco, Book Co., San Francisco
18. Helmer, O. (1983): *Looking forward – a guide to futures research*, Sage publications
19. Hoover, E.M.E. (1948): *The Location of Economic Activity*, New York, Mc Graw-Hill Book Co, Inc.
20. Horváth, M. T. (1998): *A helyi politika – különböző államfelfogások tükrében I–II. Comitatus*, 1–2. sz.
21. Kajári, Karolina, Somogyi, S.(2007): *Megvásárolhatatlan dimenziók (Társadalmi – gazdasági egyensúly és életminőség Szerbia észak-bácskai régiójában)* Szeged, 19. évf., 3. sz.
22. Kovács, Teréz (1997): *A vidékfejlesztés problémái és feladatai*, *A Falu*, 1997/2 sz.

23. Láng, I., Csete, L., Harnos Zs. (1983): A magyar mezőgazdaság agroökológiai potenciálja az ezredfordulón, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
24. Lakner, Z., Somogyi, S. (1996): Sistemizing the Factors of the Hungarian Food Production's International Competitiveness, Marketing u agrobiznisu, Novi Sad.
25. Lösch, A. (1954): The Economics of Location, New Haven, Yale University, The University Press.
26. Martino, P.: Technological forecasting for decision making, Mac Graw Hill
27. Mesarovic, M. (1985): A világméretű szegénység : a tétlenség ára, Élelem hatmilliárd ember számára, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
28. Mirić, S., Reljin, S., Dunderov, M. (1974): Poljoprivreda i urbanizacija u Vojvodini, R.U «Radivoj Ćirpanov», Novi Sad
29. Myrdal, G. (1957): Economic Theory and Under-developed Regions.
30. Nemes, G. (2005): The politics of Rural Development In Europe, Műhelytanulmányok. MT–DP. 2005/5 Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest
31. Orbán, A., Szabó Z. (2005): Társadalmi tőke, Erdélyi társadalom, 2005/2
32. Perroux, F. (1955): Note sur la notion de pôle de croissance. Économie Appliquée. 1–2. Paris
33. Pirages, D.(1978): The New Context for International Relations: Global Ecopolitics, Duxbury Press, North Scituate, Massachusetts.
34. Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. MacMillan, London.
35. Putnam B. (1993): Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy. Princeton. Princeton University Press.
36. Putnam B. (2000): Bowling Alone. The Collapse and revival of American community, New York: Simon and Schuster.
37. Rapačić, N. (1959): Osnovi organizacije i uprave poljoprivrednog preduzeća, Polj. Nakl. Zavod, Zagreb.
38. \*\*\*: (1976): Regionalni i subregionalni momenti u privrednom razvoju SAP Vojvodine, Novi Sad
39. Sargant, P. F. (1953): Investment, Location, and Size of Plant: Cambridge:At Hill: University of North Carolina Press.
40. Somogyi, S., Novković N. (1990): Problemi izgradnje prognostickog sistema proizvodnje hrane, Agricultura at the across of two centuries, Univ. Novi Sad, 1990.
41. Šuvakov, T. (1994): Neophodnost traganja za savremenijim teorijama regionalnog razvoja, Zbornik radova – Metodologija donosenja strategijskih odluka, Ekonomski fakultet Subotica.
42. Szintay, I. (1993): A stratégiai menedzsment befolyásolási eszközei, Vezetéstudomány, 3-4
43. Thompson, R.L (1997): Technology, Policy and Trade: The Keys to Food Security and Environmental Protection (Presidential address), XXIII International Conference of Agricultural Economists, Sacramento, Aug.

44. Tóth, L. (1995): Globalizáció és regionalizáció, Szeged
45. Weber, A. (1929): Theory of Location of Industries, Chicago, University of Chicago Press
46. Zakić, V. Zorka, Stojanović, Žaklina (1997): Problemi zapošljavanja tehnoloških viskova u procesu tranzicije: Osnovni motiv utemeljenja multifunkcionalnog ruralnog razvoja, Agroekonomika 26. Novi Sad, Institut za Ekonomiku Poljoprivrede i Sociologiju Sela

The starting point for using the MACTOR method is the current position of the region without its own resources, decision rights, or economic policy independent of the Serbian government.

Taking this limitation into account, the authors turned to the problem of strategy of attitude. We have tried to define interests, participants and their relations.

The authors defined the participants and interests in the socio/economic life of the region and their interrelations according to possible positive or negative influences.

Based on this the authors developed a Matrix of Direct Influences and Valued Position Matrix. Based on these values we have calculated a Matrix of Direct and Indirect Influences, Map of influences and dependences between actors, Net scale of influences, Histogram of competitiveness and other results.

The conclusions involve:

1. Starting matrixes of the Mactor analysis contain hypotheses on the interrelations between actors, and actors with interests.
2. The results of the analysis would be used by decision makers and executive bodies of local communities in the modelling of their behavior.
3. The analyzed area doesn't have a decision center. The area isn't an official region of the state with a right of decision making, executive responsibilities, resources or instruments to reach their interest. As a consequence, the results of the MACTOR analysis would become reality only if local governments worked on joint interests.
4. Using the MACTOR method we examined the relations between the actors themselves and between the actors and interests with the aim to ascertain possible strategies. This is very important considering the limitations of local governments.
5. Based on our results presented herein, it would be crucially important for the local governments to realize the importance of collaboration and joint efforts.
6. In reality, the local governments analysed act differently. In our view they could use our data as general guidelines in identifying partners and opponents.



Uvod . . . . .	5
1. Uloga i značaj regionalnog razvoja u društveno – ekonomskoj modernizaciji . . . . .	10
1. 1. Osnovanost problema regionalnog razvoja . . . . .	10
1. 2. Podela rada i integracija na regionalnom nivou . . . . .	14
1. 3. Vizija globalnog društva i regionalizam . . . . .	16
1. 4. Osnovni resurs regionalnog razvoja: društveni kapital . . . . .	18
1. 5. Regionalizacija i poljoprivreda . . . . .	22
2. Regionalna politika Evropske Unije . . . . .	28
2. 1. Lajpciška (Leibzig) Deklaracija . . . . .	40
3. Strateško razmišljanje u planiranju . . . . .	46
4. Strateško upravljanje regionalnim razvojem – tipovi strategija . . . . .	50

## *Studija slučaja*

5. Odnos učesnika i ciljeva društveno-ekonomskih procesa u regiji i okruženju . . . . .	62
5. 1. Problem istraživanja . . . . .	64
5. 2. Metode istraživanja . . . . .	64
5. 3. Ciljevi i zadaci istraživanja . . . . .	68
5. 4. Hipoteze (pretpostavke) istraživanja . . . . .	68
5. 5. Grupa stručnjaka za ocenjivanje odnosa učesnik – učesnik i učesnik – interesi . . . . .	72
5. 6. Testiranje i vrednovanje rezultata . . . . .	72
5. 7. Kratak opis metoda . . . . .	72
5. 7. 1. Morfološka analiza . . . . .	74
5. 7. 2. Strukturalna analiza . . . . .	78
5. 7. 2. 1. Lista ključnih učesnika . . . . .	78
5. 7. 2. 2. Opis odnosa među promenljivama . . . . .	80
5. 7. 2. 3. Utvrđivanje ključnih varijabli . . . . .	82
5. 7. 2. 4. Primenljivost i ograničenja metode . . . . .	84
5. 7. 3. MACTOR metoda . . . . .	86
5. 7. 3. 1. Konstruisanje strategijske tabele učesnika . . . . .	88
5. 7. 3. 2. Identifikovanje strategijskih tačaka sistema i njima pripadajućih interesa . . . . .	90
5. 7. 3. 3. Pozicioniranje učesnika u sistemu odnosa interesa, konvergencija i divergencija . . . . .	90
5. 7. 3. 4. Rangiranje interesa učesnika . . . . .	92
5. 7. 3. 5. Ocena relativne težine učesnika . . . . .	92

Bevezető . . . . .	7
1. A regionális fejlesztés szerepe és jelentősége a társadalmi-gazdasági modernizációban . . . . .	11
1. 1. A regionális fejlesztés indokoltsága . . . . .	11
1. 2. A munkamegosztás és az integráció regionális szinten . . . . .	15
1. 3. A globális társadalom víziója és a regionalitás . . . . .	17
1. 4. A regionális fejlesztés alapvető értéke: a társadalmi tőke . . . . .	19
1. 5. Regionalitás és a mezőgazdaság . . . . .	23
2. Az Európai Unió regionális politikája . . . . .	29
2. 1. A lipcei Charta . . . . .	41
3. stratégiai gondolkodás a tervezésben . . . . .	47
4. A regionális fejlesztés stratégiai irányítása – stratégia-típusok . . . . .	51

## *Esettanulmány*

5. A társadalmi – gazdasági folyamatok résztvevőinek és céljainak viszonya a régióban és környezetében . . . . .	63
5. 1. Kutatási probléma . . . . .	65
5. 2. A kutatási módszerek . . . . .	65
5. 3. A kutatás céljai és feladatai . . . . .	67
5. 4. A kutatási hipotézisek (feltevések) . . . . .	69
5. 5. Értékelő munkacsoport . . . . .	73
5. 6. Az eredmények tesztelése – értékelése . . . . .	73
5. 7. A módszerek rövid leírása . . . . .	73
5. 7. 1. Morfológiai-elemzés . . . . .	75
5. 7. 2. Strukturális elemzés . . . . .	79
5. 7. 2. 1. A kulcsszereplők listája . . . . .	79
5. 7. 2. 2. A változók közötti viszonyok leírása . . . . .	81
5. 7. 2. 3. A kulcsváltozók meghatározása . . . . .	83
5. 7. 2. 4. A módszer használhatósága és korlátai . . . . .	85
5. 7. 3. A MACTOR módszer . . . . .	89
5. 7. 3. 1. A résztvevők stratégiai táblázatának szerkesztése . . . . .	89
5. 7. 3. 2. A stratégiai pontok és azokhoz kötődő érdekek azonosítása . . . . .	91
5. 7. 3. 3. A résztvevők pozicionálása az érdekek – célok, konvergenciák és divergenciák viszonyrendszerében . . . . .	91
5. 7. 3. 4. A résztvevők érdekeinek rangsorolása . . . . .	93
5. 7. 3. 5. A résztvevők viszonylagos súlyának – érdekérvényesítő képességének elemzése . . . . .	93

5. 7. 3. 6. Ugrađivanje ravnoteža u analizu konvergencija i divergencija učesnika . . . . .	92
5. 7. 3. 7. Formiranje predloga za buduće strategije i formulisanje ključnih pitanja . . . . .	94
6. Tok analize i ocena rezultata . . . . .	98
6. 1. Lista učesnika – aktera društveno – političkog života i ciljeva regije . . . . .	98
6. 2. Ulazni podaci MACTOR analize . . . . .	102
6. 3. Rezultati MACTOR analize . . . . .	104
6. 3. 1. Posredni i neposredni međusobni uticaji učesnika-aktera . . . . .	104
6. 3. 2. Grafičko predstavljanje uticaja i zavisnosti učesnika . . . . .	110
6. 3. 3. Bilans neto uticaja (NS) . . . . .	112
6. 3. 4. Vektor ukupne uticajnosti (kompetencije) učesnika-aktera . . . . .	114
6. 3. 5. Kompetitivnost (važnost, značaj) interesa . . . . .	116
6. 3. 6. Matrica maksimalnih neposrednih i posrednih uticaja (MMDII) . . . . .	118
6. 3. 7. Histogram kompetencije na osnovu maksimalnih posrednih i neposrednih uticaja . . . . .	120
6. 3. 8. Veze učesnika i interesa . . . . .	122
6. 3. 8. 1. Prvi nivo ocene veza učesnika i interesa . . . . .	122
6. 3. 8. 2. Matrica ponderisano vrednovanih odnosa učesnika i interesa (3MAO) . . . . .	130
6. 3. 8. 3. Konvergencije učesnika-aktera . . . . .	132
6. 3. 8. 4. Konvergencije drugog reda . . . . .	134
6. 3. 8. 5. Prikazivanje sekundarne konvergencije u ravni . . . . .	134
6. 3. 8. 6. Matrica ponderisano vrednovane konvergencije (3CAA) . . . . .	134
6. 3. 8. 7. Divergencije među učesnicima . . . . .	136
6. 3. 8. 8. Divergencije drugog stepena . . . . .	136
6. 3. 8. 9. Trećestepene divergencije . . . . .	138
6. 3. 8. 10. Analiza ambivalencije . . . . .	138
6. 3. 8. 11. Neto odstupanja ciljeva – udaljenost interesa . . . . .	140
6. 3. 8. 12. Neto udaljenost učesnika . . . . .	142
7. Umesto zaključaka . . . . .	144
 Tabele, histogrami, mape i mreže . . . . .	 149
Literatura . . . . .	176
Resume . . . . .	179

5. 7. 3. 6. Az erőegyensúlyok beépítése a résztvevők konvergencia és divergencia elemzésébe . . . . .	95
5. 7. 3. 7. A jövőbe tekintő stratégiai ajánlatok és kulcskérdések megfogalmazása . . . . .	95
6. A vizsgálat folyamata és az eredmények értékelése . . . . .	99
6. 1. A vizsgálatba vont szereplők listája . . . . .	99
6. 2. A MACTOR elemzés kezdő adatai . . . . .	103
6. 3. A MACTOR elemzés eredményei . . . . .	105
6. 3. 1. A résztvevők közötti közvetett és közvetlen hatások . . . . .	107
6. 3. 2. A szereplők befolyásának és függésének grafikus ábrázolása . . . . .	113
6. 3. 3. A nettó befolyások egyenlege (NS) . . . . .	115
6. 3. 4. A résztvevők befolyásoló (kompetencia) vektora . . . . .	115
6. 3. 5. Az érdekek versenyképessége (fontossága, jelentősége) . . . . .	117
6. 3. 6. A maximális közvetlen és közvetett hatások mátrixa (MMDII) . . . . .	119
6. 3. 7. Versenyképességi hisztogram a maximális közvetett és közvetlen hatások alapján . . . . .	123
6. 3. 8. A résztvevő – érdek kapcsolatok . . . . .	123
6. 3. 8. 1. A résztvevő – érdek kapcsolatok első szintje . . . . .	123
6. 3. 8. 2. A súlyozottan értékelt résztvevő – érdek kapcsolatok mátrixa (3MAO) . . . . .	131
6. 3. 8. 3. Konvergencia (egyetértés) a résztvevők között . . . . .	133
6. 3. 8. 4. Másodrendű konvergencia . . . . .	135
6. 3. 8. 5. A résztvevők másodrendű konvergenciáinak grafikus ábrázolása . . . . .	137
6. 3. 8. 6. Súlyozottan értékelt konvergencia mátrix (3CAA) . . . . .	137
6. 3. 8. 7. Divergenciák a résztvevők között . . . . .	137
6. 3. 8. 8. Másodfokú divergenciák . . . . .	139
6. 3. 8. 9. Harmadfokú divergencia . . . . .	139
6. 3. 8. 10. Ambivalencia vizsgálat . . . . .	141
6. 3. 8. 11. Az érdekek közötti nettó eltérések – távolságok . . . . .	143
6. 3. 8. 12. A szereplők közötti nettó eltérések – távolságok . . . . .	143
7. Záradékok helyett . . . . .	145
Táblázatok, hisztogramok, képek és hálók . . . . .	149
Irodalmi jegyzék . . . . .	176
Resume . . . . .	179